



ASSOLOMBARDA



Academy Aziendali

Strategie e modelli per generare
competenze e valori d'impresa

L'attività di ricerca è stata coordinata da Luca Quaratino - Ricercatore in Organizzazione Aziendale, Università IULM, in collaborazione con Marco Leonzio - Professore a contratto in Organizzazione d'impresa, Università IULM e Samuele Maccioni - Dottorando, Università Milano - Bicocca.

Per Assolombarda hanno contribuito: Davide Ballabio, Paola Gajo, Elisa Marchini dell'Area Sistema Formativo e Capitale Umano e Angela Signorelli del Centro Studi.

Si ringraziano per gli studi di caso e i contributi le aziende:
Accenture, Accor, Agrati, Bosch TEC, Coca-Cola HBC Italia, Dompé, FANUC Italia, Fastweb, Gruppo CAL – Logical Job, ITP, NTT Data, Pirelli, Rold, Sirti, Zucchetti.

Si ringrazia per il contributo Assolavoro.

Prefazione

Transizione digitale e ambientale, capacità di attrarre e trattenere le proprie risorse, mismatch di competenze aggravato dal calo demografico: sono molteplici e complesse le sfide che le imprese sono chiamate ad affrontare in tema di capitale umano.

Si tratta di sfide che impattano sulla capacità delle imprese di stare al passo con le trasformazioni competitive del sistema produttivo globale. L'investimento sulle persone, sulle loro competenze e su nuovi modelli organizzativi adeguati a un mercato del lavoro che cambia sempre più velocemente è fondamentale per la crescita del patrimonio di capitale umano delle aziende.

In questo scenario si comprende come le Academy aziendali siano tornate al centro dell'attenzione e si stiano progressivamente diffondendo nel nostro territorio, non solo nelle grandi imprese ma anche nelle PMI. Segno, ancora una volta, della capacità e dell'intraprendenza delle aziende di attivarsi in prima persona per aggiornare le competenze dei propri collaboratori, promuovendo peraltro anche la qualificazione del capitale umano complessivo del nostro Paese e supportando la crescita economica.

È sotto gli occhi di tutti che l'estrema rapidità di cambiamento delle tecnologie e delle competenze per poter presidiare l'innovazione chiama in causa le imprese nel collaborare con il sistema educativo per costruire le conoscenze e le abilità fondamentali per l'occupabilità delle nuove generazioni. In questa direzione è orientata la riforma del "4+2", con la previsione di docenze di professionisti aziendali e dunque con le Academy che possono diventare interlocutori privilegiati delle scuole. Anche il consolidamento del Sistema ITS, una volta esauriti i finanziamenti del PNRR, molto probabilmente dipenderà dall'ulteriore rafforzamento del contributo formativo delle imprese.

Come emerge dalle esperienze raccolte nella ricerca, molte sono le Academy che, nate per rispondere alle esigenze di formazione in ingresso, upskilling e di engagement dei collaboratori, sono diventate "attori a tutto campo", con l'obiettivo di dialogare con il sistema educativo e con gli operatori delle politiche attive del lavoro per formare nuove professionalità per l'intera filiera di riferimento.

Nel complesso non possiamo parlare di un unico modello di Academy. Assistiamo invece a un quadro poliedrico in cui le "scuole" di formazione aziendale assumono configurazioni e ambiti di operatività diversificati a seconda delle strategie definite dal management. Le imprese interessate a sviluppare una propria Academy possono pertanto trovare in questa ricerca buone pratiche a cui ispirarsi per strutturarla in base alle proprie finalità organizzative e di cultura aziendale.

Monica Poggio

*Vicepresidente Assolombarda
Università, Ricerca e Capitale Umano*

Indice

INTRODUZIONE ALLA RICERCA	7
RASSEGNA DELLA LETTERATURA	12
STUDI DI CASO	18
1. ACCENTURE - Oltre le STEM	20
2. ACCOR - Diventare Heartist©	24
3. AGRATI - Imparare facendo	28
4. BOSCH TEC - Aprirsi verso l'esterno per generare valore aggiunto	32
5. COCA-COLA HBC ITALIA - A license for growth	36
6. DOMPÉ - Una scuola di consapevolezza	41
7. FANUC Italia - Tra servizio al cliente e apprendimento continuo	45
8. FASTWEB - Ilex: "Forse non lo sai, ma ne sai"	50
9. GRUPPO CAL - LOGICAL JOB - Competenze logistiche per collocarsi nel mondo del lavoro	55
10. ITP - Una chiave per lo sviluppo	59
11. NTT Data - The Human Academy	64
12. PIRELLI - Mappare e trasferire il know how specialistico e supportare l'evoluzione delle competenze	68
13. ROLD - "Contaminarsi" per apprendere	73
14. SIRTI - Una scuola per crescere nel tempo	77
15. ZUCCHETTI - Al servizio del futuro	82
RUOLO DELLE AGENZIE PER IL LAVORO	87
VERSO UNA NUOVA FISIONOMIA E FUNZIONE DELLE ACADEMY AZIENDALI:	
UNA LETTURA D'INSIEME	94
Academy: un concetto in continua evoluzione	95
Motore di sviluppo ed engagement	98
Anello di congiunzione con il mondo del lavoro	101
Attore a tutto campo	104
Modelli di business e governance	105
Morfologia e risorse impiegate	108
Certificazione delle competenze	111
Uno sguardo al futuro	113
BIBLIOGRAFIA	115
ALLEGATI	118

Introduzione alla ricerca

Premessa

Il fenomeno delle 'Academy aziendali' affonda le sue radici nella metà del secolo scorso, in coincidenza con la decisione di alcune grandi aziende di centralizzare in un unico luogo fisico le attività di aggiornamento professionale e di sviluppo delle competenze dei propri collaboratori. Questo a fronte di una crescita dei volumi, di un ampliamento delle popolazioni interessate e di una maggiore continuità e sistematicità degli investimenti formativi sul capitale umano.

Il tema ha poi avuto un momento di rilancio significativo alla fine degli anni '90 del secolo scorso quando, anche grazie alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, numerose imprese hanno deciso di investire nella costituzione di una 'corporate university' in cui le barriere spaziali e temporali potevano essere superate grazie a innovative piattaforme di e-learning.

In tempi più recenti, il tema delle 'Academy aziendali' è tornato al centro dell'attenzione per una serie di ragioni:

- l'ulteriore salto tecnologico verso piattaforme digitali che consentono sia una gestione sempre più efficace di percorsi in formato 'blended' sia esperienze formative sempre più immersive, come ad esempio attraverso la realtà aumentata;
- il definitivo affermarsi del paradigma della *'learning organization'* in cui i processi di generazione, condivisione e sviluppo di conoscenze e competenze diventano la fonte primaria di vantaggio competitivo;
- la necessità di assicurare ai propri collaboratori un aggiornamento continuo delle competenze, sia per contrastare l'obsolescenza delle competenze, in particolare di natura tecnica, sia per favorire l'attrazione e la retention dei talenti;
- la crescente domanda di sviluppo professionale da parte dei collaboratori dell'organizzazione, di ogni livello, in una prospettiva di futura *employability*.

A partire da queste considerazioni scaturisce la finalità del presente progetto di ricerca che intende ricostruire lo stato dell'arte e le prospettive di evoluzione futura delle 'Academy aziendali' con riferimento principale ai territori nei quali opera Assolombarda.

Obiettivi

Gli obiettivi conoscitivi della ricerca sono i seguenti:

- tracciare un quadro dello stato dell'arte relativo alle 'Academy aziendali' ricostruendone origini, finalità e traiettorie evolutive in corso;
- identificarne le caratteristiche strutturali e i processi di funzionamento;
- comprendere i meccanismi di raccordo e collaborazione con la filiera dell'istruzione superiore e della formazione continua;
- identificare il ruolo che esse giocano a livello di politiche attive del lavoro anche dal punto di vista della certificazione delle competenze acquisite;
- individuare potenziali 'buone pratiche' da diffondere all'interno delle filiere e dei territori di riferimento del sistema associativo.

Impianto metodologico

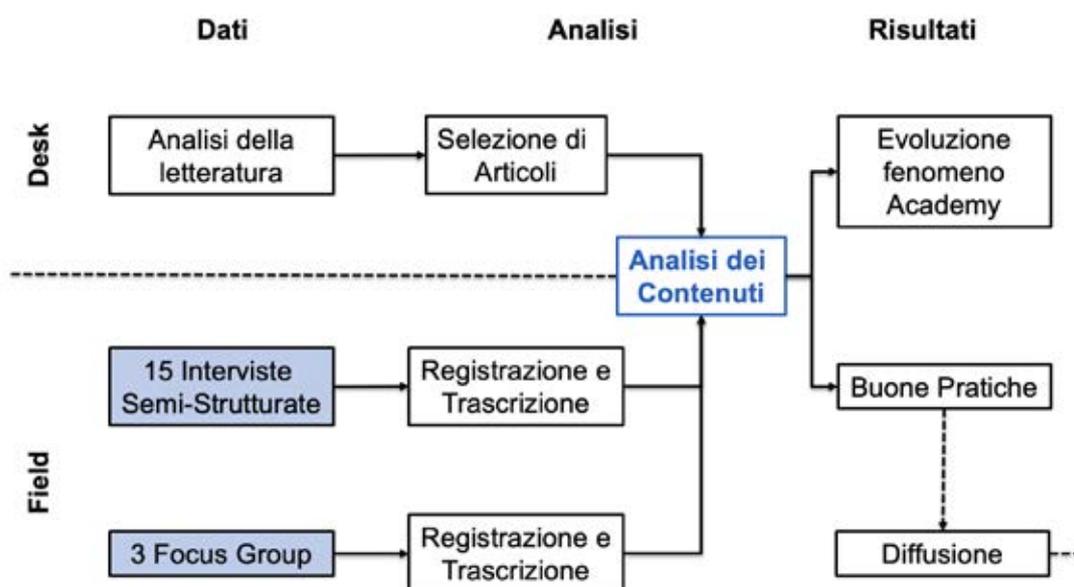
L'indagine ha previsto l'utilizzo di una metodologia di tipo qualitativo la cui finalità principale consiste non tanto nella misurazione quanto nella comprensione profonda dei fenomeni indagati, vale a dire *perché* si sono generati e *come* si sono caratterizzati e sviluppati. Si tratta di un approccio coerente con una logica esplorativa di un fenomeno in qualche modo nuovo – in quanto in significativa trasformazione rispetto alle modalità con cui lo si è conosciuto in passato – di cui si vogliono cogliere i tratti distintivi essenziali.

Il lavoro di ricerca si è articolato in due macro-fasi:

- indagine *desk* attraverso l'analisi della principale letteratura scientifica e divulgativa esistente in materia;
- indagine *field* consistente nella realizzazione di una serie di studi di caso e di focus group relativi a esperienze significative di imprese del territorio.

Nella figura 1 è sintetizzato lo schema complessivo del disegno della ricerca che ha guidato dal punto di vista della sequenza logica e temporale le attività dei ricercatori.

Figura 1. Il disegno della ricerca



In termini operativi il lavoro sul campo - che si è svolto nel periodo compreso tra settembre e dicembre 2023 - ha previsto le seguenti attività.

In primo luogo, la realizzazione di 15 studi di caso attraverso altrettante interviste in profondità della durata orientativa di un'ora e mezza. Dal punto di vista del metodo, si è trattato di interviste semi-strutturate, condotte pertanto sulla base di una checklist standardizzata (vedi allegato 1) per consentire successivamente la comparabilità e la lettura trasversale dei dati raccolti. Per ciascuna impresa incontrata, sono state mediamente coinvolte da una a tre persone, tipicamente i responsabili delle Academy e altre figure afferenti alla gestione dei processi di formazione e apprendimento o, più in generale, di sviluppo del capitale umano.

Nella figura 2 è contenuto l'elenco delle imprese coinvolte in questa fase della ricerca. I casi da studiare sono stati scelti non nella logica della 'campionatura' (che assume un certo numero di unità di analisi come rappresentative di una popolazione), bensì nella logica della 'replica',

in cui l'obiettivo è verificare se le conclusioni di un caso specifico possono essere avvalorate da altri casi specifici, e quindi sono generalizzabili. Un caso può replicarne un altro in senso letterale – perché porta a conclusioni identiche o simili – o in senso teoretico, quando i differenti risultati sono interpretabili in relazione a caratteristiche diverse delle situazioni analizzate. In questo senso, l'idea di fondo è stata di intercettare esperienze particolarmente significative di Academy aziendali, dove la varietà nella concezione e implementazione delle iniziative ha costituito un pregio e non un limite ai fini della ricerca.

Figura 2. Il campione di imprese per gli studi di caso

<input type="checkbox"/> Accenture	<input type="checkbox"/> Dompé	<input type="checkbox"/> NTT Data
<input type="checkbox"/> Accor	<input type="checkbox"/> FANUC Italia	<input type="checkbox"/> Pirelli
<input type="checkbox"/> Agrati	<input type="checkbox"/> Fastweb	<input type="checkbox"/> Rold
<input type="checkbox"/> Bosch TEC	<input type="checkbox"/> Gruppo CAL Logica Job	<input type="checkbox"/> Sirti
<input type="checkbox"/> Coca-Cola HBC Italia	<input type="checkbox"/> ITP	<input type="checkbox"/> Zucchetti

Nella costruzione del campione all'interno del perimetro associativo di Assolombarda sono stati tenuti in considerazione tre criteri di massima al fine di assicurare che fossero incluse imprese di diverse dimensioni, provenienti da una ampia varietà di settori industriali, italiane e appartenenti a gruppi internazionali.

In secondo luogo, sono stati realizzati tre focus group della durata di due ore ciascuno in modalità online per favorire al massimo la partecipazione degli interlocutori coinvolti. Due di questi focus group hanno coinvolto le stesse aziende incontrate nella fase precedente al fine di approfondire le principali questioni emerse nel corso delle interviste e favorire un momento di riflessione critica collettiva facendo leva sulla possibilità di un confronto diretto tra punti di vista, prospettive ed esperienze differenti. Ciò ha permesso ai ricercatori di verificare alcune prime ipotesi interpretative e di consolidare le evidenze complessive più significative emerse dai dati raccolti sino a quel momento. Questi due focus group hanno parallelamente costituito una prima parziale risposta a una richiesta sorta durante gli incontri presso le singole aziende, vale a dire quella di potersi confrontare con altre realtà sul tema della progettazione e gestione di una Academy. Il terzo e ultimo focus group ha invece coinvolto un panel qualificato di Agenzie per il Lavoro¹ per il tramite della loro associazione di categoria Assolavoro, con l'obiettivo di esplorare il ruolo specifico che esse spesso giocano nel collaborare direttamente con le aziende alla realizzazione di progetti di Academy aziendali.

I tre focus group sono stati condotti secondo lo schema classico basato sulla presenza di un facilitatore della dinamica di confronto tra i partecipanti e di un verbalizzatore. Il loro svolgimento ha seguito una traccia strutturata (vedi allegati 2 e 3) che è stata inviata in anticipo ai partecipanti per favorire una preparazione sui temi da trattare e rendere più efficiente la discussione, visti gli stretti vincoli temporali.

Sulla base del consenso degli interlocutori coinvolti, le interviste e i focus group sono stati integralmente registrati. Ciò ha consentito una più puntuale ricostruzione del pensiero espresso dai partecipanti in sede di analisi e interpretazione dei dati. Le registrazioni, infatti,

¹ Sono state presenti al focus group e si ringraziano per la partecipazione e il prezioso contributo alla ricerca: Assolavoro, Eurointerim Servizi, Evosolution, FMST, GI Group, Randstad, Synergie Italia, Umama

attraverso un'attenta trascrizione Verbatim dei file audio, hanno permesso di tradurre in testo scritto le parole che i partecipanti hanno condiviso oralmente durante le interviste e i focus group. In questo modo, dai file audio sono stati generati dei documenti su cui poter effettuare approfondite analisi sia testuali che tematiche. In particolare, una volta ultimate le trascrizioni, il processo di analisi dei dati si è svolto su due traiettorie principali. La prima, di ordine individuale, ha previsto che i ricercatori, contemporaneamente e in parallelo, analizzassero dal punto di vista tematico i contenuti emergenti da ogni singola trascrizione.

Questo ha permesso di far sì che ognuno identificasse gli aspetti dei testi più interessanti e utili ai fini della ricerca, senza però venire influenzato dalla visione degli altri. La seconda, di ordine collettivo, ha previsto invece che i ricercatori, dopo aver condiviso con gli altri le categorie individuate, si trovassero in una riunione plenaria per discutere dei dati rilevati così da generare un dialogo generativo in grado di mettere a fattore comune le singole osservazioni. In questo modo è possibile creare una commistione di visioni che, attraverso il confronto e il dibattito, conduce a una analisi dei dati maggiormente profonda e ricca. Questa metodologia permette non solo di applicare i modelli teorici a quanto emerge da interviste e focus group, bensì lascia la possibilità di rimanere aperti nei confronti dell'emergere di risultati inaspettati.

Rassegna della letteratura

La prima parte della ricerca si è focalizzata su un'analisi dei principali contributi che la letteratura scientifica e divulgativa ha dedicato al fenomeno delle Academy. L'attenzione in particolare si è concentrata su due aspetti: da un lato, il tentativo di ricostruire sinteticamente le origini e l'evoluzione storica del fenomeno; dall'altro, la ricerca di una possibile definizione che consenta di inquadrare con precisione le Academy aziendali.

Excursus storico

Se è vero che il fiorire di studi focalizzati sul fenomeno in oggetto si colloca a cavallo del volgere del millennio – tra la fine degli anni '90 e primi anni 2000 –, in realtà le prime esperienze di realizzazione di Academy d'impresa iniziano a comparire verso la **metà del secolo scorso**. Il primo esempio concreto, infatti, risale alla metà degli anni '50, quando l'allora presidente della **General Electric** decise di accompagnare il processo di decentramento dell'azienda con un consistente programma di formazione volto a dare supporto ai manager per adattarsi al nuovo assetto competitivo e organizzativo. A tal fine, venne costituito un gruppo di lavoro per identificare un possibile fornitore esterno. Tuttavia, dato che nessuna business school e società di consulenza appariva adeguata allo scopo, il gruppo di lavoro suggerì ai vertici aziendali la creazione di una struttura formativa interna come possibile soluzione per sopperire a tale carenza. Il suggerimento venne accolto e così vide la luce il centro di *Crotonville* che orgogliosamente si definisce come *“the world's first major corporate business school”* (Boldizzoni & Ghezzi, 2000). Da quel momento in poi, **il fenomeno è andato diffondendosi a livello globale** – a partire dall'Europa, dall'Australia e dall'Asia – e il numero di corporate Academy ha nel tempo raggiunto le migliaia. Storiche sono state nel tempo le esperienze dell'Hamburger University di McDonald's, della scuola di Procter & Gamble e più recentemente quelle di Apple e Samsung (Cerni, 2016).

Fino alla metà degli **anni '80**, le corporate Academy hanno soprattutto costituito luoghi privilegiati in cui **insegnare alle persone come fare meglio il proprio lavoro**, mantenendo aggiornate le professionalità. Centrate sullo sviluppo di ampi cataloghi di percorsi formativi di natura sia tecnica che manageriale, esse offrivano la risposta a qualsiasi bisogno di formazione espresso dalla popolazione aziendale.

Con l'arrivo degli **anni '90**, le corporate Academy hanno cominciato a evolvere oltre l'orizzonte tradizionale di luogo di *upgrading* professionale dei dipendenti, finendo per costituire sempre più un supporto chiave per sviluppare e mantenere al passo con le **esigenze di cambiamento e di innovazione l'intera organizzazione**.

Dalla fine degli anni '90 a oggi, si sono definitivamente affermati due paradigmi fondamentali in relazione ai processi di apprendimento individuali e collettivi. Da un lato, quello del **'lifelong learning'**, vale a dire la necessità per le persone di sviluppare costantemente – e ben oltre i confini temporali dei percorsi di istruzione scolastici, anche di livello superiore – nuove conoscenze e competenze lungo tutto l'arco della propria vita lavorativa, pena il rischio di esclusione dal mercato del lavoro. Dall'altro lato, quello di **'learning organization'**, ovvero un'organizzazione consapevole del valore cruciale dei processi di acquisizione continua di nuove conoscenze e di diffusione interna di quelle esistenti, e del fatto che solo l'apprendimento continuo consente di generare sufficiente intelligenza collettiva per affrontare le sfide competitive sempre nuove che un ambiente in costante e veloce evoluzione determina.

Ne risulta che all'interno dello scenario contemporaneo, caratterizzato da una **spinta tecnologica** senza precedenti e da **dinamiche di mercato al limite dell'imprevedibilità**, l'importanza strategica di poter annoverare all'interno delle mura organizzative una Academy non è mai stata tanto pronunciata (Rupcic, 2023). Dal momento che i confini tradizionali dell'apprendimento organizzativo sono continuamente ridefiniti e diventano sempre più labili, queste entità emergono come di fondamentale importanza per navigare le complessità e le incertezze che caratterizzano i moderni ambienti di business.

Esse, infatti, non si configurano semplicemente come piattaforme preposte all'aggiornamento dei dipendenti, bensì vengono concepite sempre di più come **base su cui costruire sia lo sviluppo strategico** dell'organizzazione che l'**innovazione** dei processi (Dealtry, 2008). Inoltre, rappresentano una risposta al crescente bisogno di **apprendimento continuo** e adattamento per rimanere al passo con un ambiente in cui i tradizionali dispositivi formativi risultano insufficienti rispetto alla velocità dei cambiamenti in corso. In questo senso, le Academy oggi possono rappresentare una leva strategica per fronteggiare con efficacia le sfide descritte (Poma et al., 2021). Come evidenziano numerosi studi scientifici, ciò è vero sotto diversi punti di vista.

Innanzitutto, le Academy contribuiscono significativamente alla **resilienza organizzativa**, in particolar modo durante tempi di incertezza e cambiamento. Questa facoltà deriva principalmente dalla loro capacità di sviluppare e rinforzare le abilità e la conoscenza richieste per affrontare nuove sfide e cambiamenti. In particolare, le Academy sono strumenti efficaci per costruire capacità strategiche distintive e per promuovere un approccio agile e flessibile tra i collaboratori di un'organizzazione (Garavan et al., 2021). Fattore che diventa particolarmente importante in situazioni con un alto tasso di imprevedibilità, dove la capacità di pilotare le situazioni e rispondere alle sfide emergenti può determinare sia la sopravvivenza che il successo di un'organizzazione (Blass, 2005).

In secondo luogo, le Academy giocano un ruolo centrale nel coltivare una **cultura** basata sull'**apprendimento continuo** all'interno delle organizzazioni. Offrendo, infatti, dei programmi di apprendimento strutturati e su misura, aiutano a mantenere i collaboratori al passo con i tempi sia da un punto di vista delle competenze professionali che di conoscenza dei trend organizzativi e tecnologici che caratterizzano un dato momento storico (Prince & Beaver, 2001). Da questo punto di vista, esse consentono di **superare** in modo mirato e sistematico **le carenze di competenze sia tecniche che comportamentali** grazie a un'attitudine diffusa all'apprendimento in grado di permeare tutti i livelli organizzativi. Come detto, tale cultura dell'apprendimento non solo migliora le competenze dei singoli individui ma assicura altresì il **mantenimento della competitività** dell'intera organizzazione (Rupcic, 2023).

Infine, le Academy favoriscono la **condivisione della conoscenza sia tacita che esplicita** all'interno delle organizzazioni (Nonaka & Von Krogh, 2009). La condivisione della conoscenza e del know-how passa infatti da un ambiente di apprendimento collaborativo che aiuta e rinforza lo scambio di buone pratiche, idee ed esperienze, che sono vitali per l'organizzazione. Si tratta di poter contare su efficaci processi di diffusione del sapere organizzativo a livello sia orizzontale – tra le diverse funzioni, dipartimenti e unità in cui si articola un'azienda – sia verticale, inteso come passaggio di conoscenze ed esperienze dalle persone con maggiore seniority organizzativa a quelle di più recente ingresso.

Quando questo accade, le aziende diventano capaci di pensare e agire in modo integrato, superando le frammentazioni tipiche della specializzazione funzionale, e di evitare la dispersione di un elemento prezioso quale il sapere tacito sviluppato grazie all'esperienza (Poma et al., 2021).

Ricerca di una definizione

A partire dai primi anni 2000, sono stati numerosi i tentativi di identificare una **definizione puntuale** e circostanziata del fenomeno delle Academy. In particolare, gli studiosi più qualificati **si sono concentrati sull'espressione 'corporate university'** che mette insieme due termini che qualificano l'oggetto. Da un lato, il legame stretto con la dimensione di business, con le strategie competitive e le caratteristiche specifiche di un'impresa. Dall'altro lato, la dimensione di *'universitas'* che rappresenta il luogo per eccellenza dell'apprendimento, dello scambio e del confronto per crescere e che, allo stesso tempo, apporta una valenza di status e di prestigio istituzionale.

Una prima definizione è dovuta al contributo di Meister (1998) che la definisce come **"il cappello strategico per sviluppare e formare dipendenti, clienti e fornitori al fine di rispondere alle esigenze strategiche di un'organizzazione"**. Una prima caratteristica importante di questa definizione è data dalla valenza strategica attribuita alla corporate university che ha la responsabilità istituzionale di collegare in modo coerente gli obiettivi di formazione e di sviluppo professionale delle persone alle strategie di business dell'organizzazione. Un secondo elemento rilevante è rappresentato dall'**allargamento, rispetto ai tradizionali confini degli uffici formazione** delle aziende, del proprio ambito di **azione anche al di fuori delle mura organizzative** attraverso il coinvolgimento di soggetti esterni ma legati da relazioni rilevanti come i clienti e i fornitori.

Una seconda definizione è contenuta in uno dei testi di riferimento in materia – *The Corporate University Handbook*, curato da Allen (2002) – che propone la seguente definizione: **"Un soggetto formativo** che funge da leva strategica nell'offrire supporto a un'organizzazione madre nel raggiungere la sua missione attraverso un **ventaglio di attività che mirano a coltivare l'apprendimento, la conoscenza e la saggezza individuale e organizzativa"**. In questo caso, un primo elemento degno di nota è l'idea che la corporate university metta in campo non semplicemente corsi di formazione, ma una **pluralità variegata di attività** che possono andare dai classici percorsi di aggiornamento tecnico e manageriale, ai processi a supporto della condivisione delle conoscenze ed esperienze, all'accompagnamento dei piani di turn over, fino al **sostegno delle attività di attrazione, reclutamento e orientamento** di nuove risorse. In secondo luogo, oggetto delle sue attività sono sì l'apprendimento e la conoscenza individuali e organizzativi, ma anche **la saggezza**: una categoria che sottende l'idea non solo di sviluppare competenze professionali, ma anche di favorire la crescita personale nel suo complesso.

La terza e ultima definizione considerata è quella offerta da Boldizzoni & Ghezzi (2000), in uno dei contributi più innovativi apparsi nel panorama italiano su questi temi. Secondo gli autori, la corporate university è **"un contenitore, un campus virtuale** che cerca di superare il *modus operandi* tradizionale dell'ufficio interno o della società interna di formazione e che **tiene insieme alcune idee più o meno innovative sulla formazione"**. Queste idee sulla formazione sono le seguenti: l'orientamento al servizio e la pluralità di clienti serviti (non solo unità interne e del network, ma anche clienti e fornitori); lo stretto collegamento con le strategie di business e i processi di cambiamento organizzativo; l'utilizzo estensivo dell'Information Technology a supporto della diffusione del know – how e dei valori; il collegamento stretto con le fonti del sapere scientifico (università e centri di ricerca) garanzia della qualità e innovatività della formazione offerta.

Più di recente è stata notata da Marina Pezzoli (Cerni, 2016) una **diversa specificità** organizzativa tra **"Corporate University"** e **"Academy"**. Mentre le prime risultano caratterizzate da un'offerta formativa di maggiore ampiezza e da una focalizzazione sullo sviluppo manageriale,

le seconde sembrano avere una nascita più “locale”, maggiormente legata ai bisogni specifici di funzione, al sapere tecnico e professionale e alle esigenze di una sua trasmissione e diffusione nell’organizzazione. Per quanto, come mostrato nel seguito di questa ricerca, la parola Academy non abbia ancora consolidato un significato condiviso, molte delle esperienze presentate sembrano in accordo con la connotazione individuata dall’autrice, mentre altre sembrano sottendere un diverso perimetro e avere respiro più simile alle corporate university, delle quali oggi, forse – a settant’anni di distanza dalla loro introduzione – piace meno proprio quella categoria di universitas, percepita come “alta” e istituzionale.

A partire dal quadro definitorio tracciato, la presente ricerca ha cercato di approfondire che cosa oggi si trovi, sotto l’etichetta di Academy, nella concreta esperienza delle imprese incontrate.

In sintesi

L’analisi della letteratura e degli studi scientifici degli ultimi vent’anni sul tema delle Academy ha permesso di evidenziare alcuni elementi essenziali che caratterizzano il fenomeno.

Nello scenario dinamico e scarsamente prevedibile in cui operano oggi le organizzazioni, diventa sempre più rilevante il ruolo che le stesse possono giocare nel fornire un supporto per navigare con efficacia all’interno di tali contesti e incertezze (Lissillour & Rodriguez - Escobar, 2022). Infatti, queste entità si focalizzano sullo sviluppo e sulla formazione continua dei dipendenti, promuovendo una **postura adattiva e resiliente** delle organizzazioni e favorendo la **costruzione di un’identità organizzativa** coesa (Chen et al., 2023). Il carattere proattivo e propositivo delle Academy sembra essere dunque la nuova declinazione del valore strategico di queste scuole aziendali, orientato a un contributo attivo nella messa a punto delle traiettorie di sviluppo del business e dell’organizzazione, piuttosto che alla sola pronta reattività. Così come sembra emergere con chiarezza la loro funzione di forza centripeta, tesa a rendere più chiari e visibili i principi distintivi della cultura organizzativa e costruire appartenenze forti in un panorama di lavoro quotidiano ricco di elementi centrifughi, non ultimo quello dei luoghi di lavoro ibridi.

Il **raggio di azione** delle Academy è oggi in progressivo **ampliamento**. Esse spesso lavorano a stretto contatto con il territorio e le filiere e collaborano con il sistema dell’istruzione a diversi livelli, dalle scuole superiori alle università (Allen, 2007). Sebbene inizialmente progettate per muoversi e operare all’interno dei soli confini organizzativi (Prince & Beaver, 2001), le Academy sempre di più mirano a **ingaggiare un ampio ventaglio di stakeholder** quali clienti, fornitori, ma anche potenziali lavoratori da attrarre al proprio interno.

La genesi delle Academy è di frequente riconducibile al bisogno di **gestire, preservare e trasmettere la conoscenza sia esplicita che, soprattutto, tacita** delle organizzazioni, un asset che all’interno degli attuali scenari è di vitale importanza. Inoltre, come si diceva, le Academy hanno la funzione parallela di unificare e rendere coesa la cultura organizzativa, aspetto che risulta fondamentale nella creazione di meccanismi di fiducia, lealtà e identificazione tra collaboratori e imprese (Poma et al., 2021).

Un altro elemento che risulta di fondamentale importanza all’interno degli scenari attuali è la capacità delle Academy di **sostenere l’allineamento tra apprendimento e strategie organizzative**, assicurando che gli investimenti in processi di apprendimento si traducano in azioni e comportamenti efficaci al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Ciò si collega anche al tema dell’**innovazione** e della creatività, due asset che risultano oggi cruciali per la costruzione del vantaggio competitivo. L’Academy come luogo fisico e virtuale di costante **confronto, scambio e contaminazione reciproca** finisce per favorire l’emergere di nuove idee

e nuovi modi di operare favorendo l'apprendimento e l'evoluzione continua dell'organizzazione (Tidd & Bessant, 2020).

Un ulteriore versante sul quale le Academy sono riconosciute come capaci di incidere riguarda **la motivazione e la partecipazione dei collaboratori**. In questo senso, contribuiscono altresì alla creazione di una **forza lavoro 'antifragile'** (Taleb, 2002). Grazie alle proprie iniziative formative e non solo, esse contribuiscono infatti in modo rilevante a favorire il benessere, la sicurezza psicologica, la salute mentale, la gestione dello stress e il bilanciamento vita-lavoro, (Leka & Jain, 2010). Così facendo permettono di equipaggiare i collaboratori con le competenze necessarie per affrontare i cambiamenti in atto, assicurando che l'organizzazione sia preparata ad affrontare le sfide strategiche e il cambiamento continuo in maniera resiliente, adattiva e innovativa.

Infine, è emerso che l'espressione corporate Academy è un'etichetta ancora oggi molto ampia, sotto la quale sono contenuti tanti elementi diversi che meritano di essere chiariti, inquadrati e messi in relazione tra di loro attraverso questo studio sul campo.

Studi di caso

Introduzione

In questa sezione, sono riportati i quindici studi di caso, su altrettante esperienze di Academy aziendali, realizzati nel corso della ricerca. Nell'analisi e interpretazione dei dati raccolti si è scelto di focalizzare l'attenzione sulla peculiarità distintiva di ciascun caso, al fine di mettere in evidenza gli aspetti specifici del 'fenomeno' indagato che ciascuno di essi è in grado di illuminare.

Ne risultano narrazioni ricche di sfumature diverse e che nel loro complesso restituiscono un'immagine composita e articolata di che cosa è oggi una Academy aziendale. È come se mettendo insieme gli aspetti che ciascun caso sottolinea con maggiore evidenza ne risultasse un quadro d'insieme capace di fornire al lettore un'idea ampia e organica di tutto ciò che una Academy può fare e può rappresentare per un'impresa.

Dal punto di vista stilistico, si è fatto ampio ricorso alle parole dirette dei protagonisti - sempre riportate tra virgolette in corsivo - al fine di trasmettere con la massima vivacità e fedeltà il loro punto di vista.

Accenture

Oltre le STEM

L'Academy come soluzione formativa per le professioni del futuro

In Italia Accenture, azienda leader mondiale nel settore dei servizi professionali guidata dal talento e dall'innovazione, rappresenta da oltre 60 anni un propulsore di innovazione e sviluppo e contribuisce alla crescita del Sistema Paese con un forte e riconosciuto impegno nella ricerca e valorizzazione dei migliori talenti. Nello scenario odierno il tema della formazione è quanto mai centrale: per Accenture la formazione è intesa sia come aggiornamento continuo, sia come sviluppo di nuove competenze per superare il mismatch di competenze tra domanda e offerta che rischia di frenare la ripresa, garantire la capacità di adattamento delle persone e favorire l'inserimento dei giovani verso percorsi di formazione in linea con le richieste del mercato (come quelli STEM). Nel caso di Accenture Italia, l'esigenza primaria che ha portato alla nascita delle Academy è dunque quella di sostenere i talenti nella delicata rotazione verso il nuovo, dotandoli delle competenze più strategiche, sostenendo al contempo il servizio di recruiting nel garantire un adeguato approvvigionamento di forza lavoro qualificata.

Considerati i numeri, l'entità della sfida posta dal contesto attuale appare in tutta la sua evidenza: **“il numero di laureati che cerchiamo è maggiore rispetto a quello che è disponibile sul mercato STEM perché Accenture assume dalle 3000-4000 new joiner all'anno”**. Come si vede, le esigenze di inserimento sono solo in parte coperte dai neolaureati con una preparazione già in linea con le esigenze dell'azienda. La funzione delle Academy Accenture è dunque quella di formare i nuovi talenti sulle professioni del futuro **presidiando il confine** tra il mondo della formazione accademica, da un lato, e quello delle concrete esigenze del business di Accenture, dall'altro, fungendo da **raccordo tra il mondo universitario e l'ingresso in azienda**. La sua missione è dunque, in termini ancora più concreti, quella di **integrare la preparazione maturata dagli studenti durante i percorsi universitari con conoscenze e competenze tecniche** che ne facilitino l'ingresso nei team operativi e l'immediata spendibilità sul business.

Esiste poi un secondo obiettivo dell'Academy, strettamente integrato al primo e dettato dalle linee di sviluppo a livello corporate, che riguarda il **bilanciamento di genere nei nuovi inserimenti**. Accenture si è infatti impegnata nel raggiungimento di un equilibrio paritario di genere all'interno della propria forza lavoro, su scala globale, entro il 2025, e questo richiede anche all'Italia di adottare **policy e iniziative finalizzate a sostenere l'ingresso delle neolaureate in azienda**. Considerata la tradizionale scarsa presenza di ragazze all'interno delle facoltà STEM, si comprende come questo secondo obiettivo abbia ulteriormente aumentato le criticità del sistema di reclutamento. I percorsi dedicati all'inserimento delle giovani neolaureate sono stati chiamati **“Pink Academy”** e sono **rivolti al solo target composto da donne con provenienza accademica non STEM**. Come sottolinea il sito istituzionale dell'azienda, i numeri sono sempre molto consistenti.

“Negli ultimi anni più di 1000 talenti femminili hanno partecipato alle nostre Academy: solo nell'anno fiscale 2022 sono state programmate 37 Academy dedicate a studentesse e laureate con background umanistico”.

La parola **'Academy'** indica dunque per Accenture non uno specifico programma formativo, bensì un insieme di proposte con un posizionamento specifico nel panorama dell'offerta formativa dell'azienda: si tratta sia di **percorsi offerti in fase preassuntiva ai neolaureati per raccordare la loro preparazione accademica alle esigenze del business** sia dei programmi dedicati al personale interno e focalizzati su **skill strategiche quali ad esempio la sostenibilità o l'AI**. Rispetto alle scelte operate da altri player nel panorama italiano, che utilizzano l'etichetta *Academy* per designare uno specifico programma formativo oppure, all'opposto, l'offerta formativa dell'azienda nel suo insieme, Accenture si colloca ad un livello intermedio, designando con questo termine una **linea specifica di prodotti formativi**, per quanto eterogenea al suo interno e in evoluzione continua. In virtù dei numeri molto consistenti degli inserimenti annuali, del coinvolgimento diretto dei giovani e delle capacità comunicative di una grande azienda, Accenture riesce a caratterizzare "le Academy" come un'offerta formativa con una identità di marchio chiara e distintiva, designandole spesso al plurale.

Come si diceva, il target al quale il sistema di reclutamento dell'azienda si rivolge, è composito. Esso può essere segmentato in tre livelli e rappresentato attraverso tre 'cerchi' che ne evidenziano il livello di vicinanza-lontananza dal target accademico ideale.



Come mostra l'immagine, al centro può essere collocato il **target primario** e più continuativo per questa azienda e per questo business - potremmo dire il più "tradizionale" se questa parola non suonasse un ossimoro in una realtà in continua e rapida evoluzione - ma anche il più ricercato, quello sul quale la competizione è più alta nel settore, il più sfidante da difendere dalla concorrenza degli altri employer sul mercato e trattenere nel tempo. Per questi studenti non c'è alcun bisogno di ulteriore formazione in ingresso, **vengono direttamente inseriti in organico**.

Ad un livello intermedio il bacino si allarga all'insieme dei neolaureati provenienti sì da facoltà scientifiche, ma meno "centrate" rispetto alle attività core dell'azienda; possiamo immaginare che a questo gruppo appartengano **giovani già in linea rispetto al "mindset" tecnico-scientifico, ma con una preparazione inizialmente meno allineata in termini di contenuti approfonditi con gli studi universitari**.

Ad un terzo livello, quello più "esterno", appartengono invece i **giovani provenienti dalle**

discipline umanistiche, lontani dunque per preparazione accademica e – possiamo immaginare – per schemi mentali dai due precedenti gruppi, e dunque tanto più sfidanti in termini di avvicinamento rapido alle attività di Accenture, ma nel contempo preziosi per la potenziale carica di “diversità” di cui possono essere portatori. Si tratta infatti di differenze che – si è sperimentato nel tempo – possono essere virtuosamente integrate, come ad esempio la dimestichezza concettuale per i filosofi o le capacità espressive e comunicative per i letterati, e così via. A fare spesso la differenza in questo caso, ancora più che per i precedenti gruppi, è **il livello di motivazione e preparazione** delle studentesse e degli studenti provenienti da queste facoltà, **in media molto alto**, accompagnato da un’apertura mentale già allenata in chi ha probabilmente messo in conto per il proprio futuro un ampio ventaglio di possibili professionalità.

La maggior parte dei percorsi che rientrano nel bacino delle Academy sono **gestiti direttamente da Accenture**. In alcuni casi, tuttavia, essi vengono realizzati insieme ai partner accademici coinvolgendo attivamente l’ecosistema nazionale. **Accenture ha legami stabili con le principali università italiane**, in particolare con quelle che costituiscono il suo naturale bacino di reclutamento, e **in partnership con alcune di queste** - per esempio con l’Università Bocconi o con l’Università di Bologna o la Federico II di Napoli - **ha realizzato negli anni alcune Academy**. In alcuni casi esse hanno assunto il format - inconsueto rispetto alle altre - del master post laurea, realizzato con faculty miste, in parte docenti dell’ateneo, in parte professionisti di Accenture. **Consolidata nel tempo appare anche la collaborazione con le Agenzie per il Lavoro**, altra categoria di partner preziosi per il sostegno attivo nella fase di reclutamento dei candidati, oltre che per l’accesso a opportunità di finanziamento.

Oltre a quelli citati, attori chiave per le Academy sono naturalmente tutti i vendor esterni che forniscono i docenti, coinvolti sia in fase di erogazione sia nel design dell’offerta didattica. La scelta dell’azienda rispetto alla faculty è coerente con le priorità del business e prevede **l’utilizzo di docenti esterni, selezionati da vendor già ben conosciuti** e contrattualizzati. Anche in questo caso i numeri consistenti - più di 1000 partecipanti ogni anno, circa 80 percorsi l’anno (alcuni inevitabilmente in contemporanea) con durata dalle sei alle dieci settimane, non permettono l’impiego di docenti interni, che sarebbero impegnati a tempo pieno per troppo tempo a discapito del business. In ogni caso l’impegno continuativo dei docenti esterni, il loro coinvolgimento nelle diverse fasi del processo didattico e i frequenti contatti con gli esperti aziendali portano anche questi a **conoscere a fondo non solo i contenuti ma anche le specificità del business**, attuando per quanto possibile la differenza tra docenza interna ed esterna.

Mentre ai docenti esterni viene sostanzialmente chiesto di fornire competenza tecnica specialistica, **la regia dei programmi, la loro rispondenza alle esigenze del business e l’accompagnamento dei partecipanti lungo il percorso formativo sono tutte responsabilità interne**. Sono chiamati a lavorare in modo fortemente integrato attori appartenenti a funzioni diverse, che intervengono in momenti e con responsabilità complementari. Possiamo distinguere **fasi diverse**.

- **Ideazione e progettazione.** Il business segnala l’esigenza di formare e inserire in specifici gruppi nuove risorse junior e viene costituito un gruppo di lavoro formato dunque da esperti interni, vendor esterni e l’unità di *Learning* che svilupperà il progetto. In questa fase viene definito il percorso e vengono progettati i moduli didattici.
- **Organizzazione e reclutamento dei partecipanti.** Mentre il Learning predispone le risorse necessarie allo svolgimento del percorso e si occupa della programmazione e del coordinamento didattico, viene attivata un’altra area di HR, il Recruiting, con la responsabilità di costituire il gruppo dei partecipanti. Quest’ultima è un’operazione

delicata, nella quale viene non solo testata la rispondenza del profilo, ma anche ricostruita la motivazione dei candidati, sui quali l'azienda farà un investimento rilevante in termini economici, nella consapevolezza di non avere alcun ritorno certo del proprio investimento in caso di ritiro durante il percorso, di diverso orientamento professionale o di accettazione di un'offerta da parte di un'altra azienda.

- **Tutorship e orientamento.** Durante il percorso il gruppo in apprendimento viene costantemente seguito sia delle persone di business, che intervengono in vari momenti per contestualizzare i contenuti della docenza, sia da HR che monitora il livello di partecipazione e di motivazione dei discenti con l'obiettivo di sostenere la continuità tra la fase d'aula, il successivo inserimento in stage e la seguente integrazione negli organici. Il ruolo dell'esperto di business assume particolare importanza nella fase finale del percorso formativo, nel quale è chiamato a supervisionare i *project work* dei partecipanti; si tratta di *business case* reali, nei quali essi sono chiamati a progettare una soluzione, come se fossero già effettivamente al lavoro. Questo doppio livello di tutorship - HR e Business - consente di **veicolare verso i partecipanti non solo contenuti tecnici e di contesto, ma anche alcuni elementi culturali**, nella forma per esempio del presidio e della cura per lo sviluppo individuale e organizzativo. Considerato che le Academy sono programmi erogati a distanza, questo compito appare tanto importante quanto complesso.

“I ragazzi sono seguiti sia dai colleghi del business che dalle persone HR, vengono fatti dei check point una volta alla settimana per capire la motivazione - questo è un compito di HR - ma anche delle persone del business che parlano di Accenture, di business case. I partecipanti vengono seguiti con attenzione durante tutto il percorso”.

L'apprendimento dei partecipanti delle Academy viene testato in itinere attraverso test sui contenuti e al termine del programma attraverso interviste individuali e un feedback sul profilo in uscita. In questo momento finale si incontrano e si integrano le logiche complementari della valutazione dell'apprendimento, da una parte, e del processo di selezione dall'altra. A valle dell'esperienza dell'Academy si apre infatti per il candidato un periodo di 3-6 mesi di stage, in seguito al quale, in caso di buona performance, segue l'assunzione.

Il percorso mostra la sua efficacia nella parte terminale: allo stato attuale **circa l'80% dei profili in uscita dalle Academy vengono inseriti in progetti in stage**; tale percentuale si abbassa leggermente nel passaggio successivo, con la trasformazione da stage all'assunzione come dipendente, rimanendo comunque su livelli alti. A questo punto, tuttavia, la valutazione viene focalizzata maggiormente sulla performance professionale, assume dunque come oggetto il periodo di stage e avviene ormai al di fuori del perimetro della formazione. L'Academy ha concluso positivamente il suo percorso.

Accor

Diventare Heartist©

L'Academy come strumento di divulgazione della cultura organizzativa

L'ospitalità si basa fundamentalmente sulle persone.

Per quanto banale possa sembrare questa affermazione, Leonardo Da Vinci usava dire che “la semplicità è l'estrema delle sofisticazioni”. Il gruppo Accor, questa semplicità, che altro non è che andare al cuore delle cose, ce l'ha bene in mente ed è un valore che persegue instancabilmente attraverso la sua Academy. Sin dalle sue origini, ad oggi composto da oltre 300.000 esperti, il Gruppo Accor pone infatti al centro del suo operato le persone e le loro esperienze. L'obiettivo è infatti quello di perseguire un concetto che in Accor viene definito di **ospitalità aumentata**. Sebbene la composizione delle parole possa rimandare a una sorta di ibridazione tra reale e virtuale, la vera natura di questo concetto semmai è proprio quella di privilegiare fortemente la dimensione esperienziale utilizzando come ausilio, e non come surrogato della realtà, la tecnologia per perseguire in maniera ancora più efficace questo fine. Questa postura, per Accor, significa non considerare in maniera miope l'entità hotel come risultato ultimo del proprio operato bensì di allargare gli orizzonti e lo scopo per considerare la totalità del **viaggio in quanto esperienza**. Tuttavia, in un segmento che si compone di circa 300 professionalità diverse, l'interpretazione di questa filosofia rappresenta non solo uno scopo, bensì una sfida. Il traguardo per Accor è sempre **oltre**.

All'interno di questo scenario, l'Academy - ancora Academie per la holding francese, a ribadire il legame con le origini - creata nel 1985, è stata per Accor, oltre che una scelta strategica, una necessità imperante. L'istituzione di una Academy, infatti, per quanto possa rappresentare un passaggio importante all'interno di una storia organizzativa, da sola non è sufficiente ad affermarne il successo. La chiave di volta risiede nella parola che coincide con l'obiettivo ultimo di queste istituzioni: la formazione. Per dare una forma, infatti, l'organizzazione deve conoscere la propria identità, le proprie caratteristiche e la propria visione; solo così può scegliere le persone adatte e aiutarle ad immergersi nella realtà di cui entrano a far parte. Questa consapevolezza per Accor si traduce nell'essere **Heartist©**.

“Noi siamo heartist, ormai è diventata una parola core. Per crearla è stato fatto uno studio in quattro parti del mondo. A questo studio hanno partecipato sia persone che lavoravano in sede che persone che lavoravano negli alberghi, alla fine questa è stata la parola che rispecchiava sia l'esperienza personale, sia la passione che accompagna ogni gesto della vita quotidiana”.

La sigla Heartist si compone di due parole: **“Heart”** (tr. cuore) che indica la passione che un membro di Accor deve avere e interpretare per agire non per dovere ma per volontà; e **“Artist”** (tr. artista) che indica invece la propensione creativa richiesta dall'ospitalità. In questo ambito, infatti, non esistono libretti di istruzioni. Ruotando tutto intorno alla relazione umana, la capacità di personalizzare di volta in volta l'esperienza sulla base delle caratteristiche uniche e irripetibili di chi ci si trova di fronte, richiede non solo cuore ma anche arte e creatività. Essere Heartist, quindi, per Accor si traduce nell'interpretazione di uno **“spirito di conquista”** in grado di *sfruttare* sia quanto di buono offerto dalla situazione presente che al contempo *esplorare*, in

maniera innovativa e strategica, le possibilità future. Inoltre, l'unione della passione e dell'arte non risultano concetti astratti, bensì vengono declinati da Accor in maniera pragmatica nella consapevolezza di dover partire dalle esigenze del cliente. Ancora una volta, **le persone sono al centro**.

Il concetto di ospitalità aumentata si traduce infatti in un'accoglienza che Accor non solo interpreta nei confronti della propria clientela, bensì adotta anche nei confronti sia del proprio personale interno che nei confronti dei nuovi potenziali assunti e futuribili Heartist. Essere **accoglienti** infatti significa in qualche modo mettersi al **servizio** del bisogno di chi si ha di fronte. Queste traiettorie vengono assorbite completamente dall'Academy che considera la funzione di Formazione e Sviluppo come un asset fondamentale per ottenere e stimolare l'impegno, e soprattutto, lo sviluppo, di tutti i collaboratori. L'Academy Accor è concepita come una Business Unit indipendente, in grado di **autoalimentarsi** e di essere **autosufficiente** attraverso sia canali interni (vendita di servizi alle strutture della rete) che esterni (vendita di servizi ad altre organizzazioni del settore e non). Questa indipendenza è fondamentale per l'Academy in quanto gli consente di posizionarsi strategicamente per giocare un ruolo di soglia tra l'interno e l'esterno dell'organizzazione, osservando i trend, interpretandoli e calandoli all'interno delle mura organizzative per garantire una **continua evoluzione**.

Partendo da questi presupposti, le missioni principali di Accor Academy si muovono principalmente su tre direttive:

- implementare una strategia di **formazione e sviluppo** del personale che sia in grado di interpretare la cultura organizzativa e le direttive strategiche provenienti dalla funzione HR;
- creare, ricercare, selezionare e curare i **contenuti** che vengono prodotti e promulgati dall'Academy;
- **diffondere** e formare sulla base dei contenuti precedentemente selezionati.



Se raggiungere questi obiettivi risulta sfidante a scacchi fermi, la **pandemia** da Covid-19 ha rappresentato uno spartiacque per Accor Academy in quanto l'ospitalità per definizione ha sempre incarnato concetti di **vicinanza** e **presenza fisica**; dimensioni che una volta forzatamente rimosse dalla realtà hanno generato delle condizioni che hanno imposto una evoluzione. Se prima infatti la maggior parte delle attività formative veniva svolta in **presenza**, la corretta interpretazione delle sfide messe sul campo dalla pandemia ha permesso ad Accor di evolversi per adottare sempre maggiormente un approccio **blended** alla formazione. Questa corsa al digitale, tuttavia, non è stata l'unico cambiamento scatenato dalla pandemia. Il mercato in cui Accor opera è stato colpito da un ripensamento generale nei confronti delle mansioni correlate all'ospitalità. La pandemia ha generato un solco che ha fatto sì che molte persone uscissero da queste mansioni per approdare ad altri lidi, determinando un problema di **talent scarcity**.

Le mansioni relative all'ospitalità risultano infatti incarnare, per definizione, una maggior richiesta di prelievo dal bilancio di **equilibrio vita-lavoro** di una persona. Ambito in cui la pandemia ha sicuramente generato un risveglio, se non una maggiore attenzione e consapevolezza a riguardo. Le principali mansioni dell'ospitalità richiedono di essere svolte per la maggior parte del tempo in momenti in cui le altre persone conducono i loro momenti di vita privata (pasti, notti, festività); rendendo così lo svolgimento di queste mansioni spesso percepito come una sottrazione di tempo a questi momenti. Questo fatto, confermando la **complessità** in cui le organizzazioni si trovano ad operare oggi giorno, ha scatenato un effetto a catena che, oltre a generare meno persone volenterose di far parte di questo ambiente, ha al contempo **ridotto la forza lavoro disponibile**, e, in ultima istanza, assottigliato il tempo impiegabile in attività altre al di fuori di quelle preposte alla sopravvivenza del business.

All'interno di questo scenario, fare formazione diventa quantomeno problematico. In questo senso, l'evoluzione digitale è stata **effetto e soluzione** di una dinamica che Accor Academy ha saputo interpretare correttamente. L'utilizzo di modalità blended permette infatti di ottenere flessibilità sia nel raggiungimento delle persone che nell'organizzazione di momenti di formazione. Per un'organizzazione come Accor, inoltre, con la necessità di operare su differenti **fusi orari**, questo rappresenta un mezzo per approcciare efficacemente i limiti insiti nel dover coordinare gli orari lavorativi di differenti time zone.

Per affrontare questi scenari complessi, oltre ad avere ben chiari gli obiettivi che si propone di raggiungere, Academy Accor è dotata di una chiara strutturazione organizzativa che definisce il modo in cui gli obiettivi prefissati vengano raggiunti.

- **Design e Leadership:** questi programmi hanno l'obiettivo di fornire le competenze e le abilità richieste da Accor; in particolare esse si focalizzano sull'anticipazione strategica dell'evoluzione del business dell'Hospitality.
- **Standard di eccellenza:** ogni percorso formativo progettato prende in considerazione le variabili contestuali presenti per strutturare dei prodotti formativi unici, personalizzati, ma soprattutto efficaci.
- **Esperienza di apprendimento digitalizzata:** in tutti i percorsi formativi viene creata una digital experience in grado di offrire un apprendimento consistente e complementare.



Ognuno di questi segmenti, nonostante faccia capo a una funzione differente, risulta integrato e intrecciato con gli altri, dinamica che viene garantita da un costante colloquio e confronto messo in campo dalle persone che si occupano di questi pilastri. In questo emerge perfettamente come l'approccio ospitale di Accor non si riservi solo verso i clienti, bensì di come esso sia una **filosofia** che si può trovare anche internamente verso i propri collaboratori.

“La nostra formazione è rivolta a tutti i collaboratori. Una delle cose di cui siamo fieri è che la possibilità di accedere ai corsi di formazione non è riservata a pochi eletti ma è accessibile a qualsiasi livello”.

Gli obiettivi e le modalità di cui l'Academy si fa portatrice trovano espressione e concretezza nel **catalogo formativo** che nella sua spinta educativa condivide pienamente i presupposti su cui la cultura di Accor si basa. Sebbene infatti la maggior parte della **faculty** sia esterna e Accor si affidi ad enti partner per l'erogazione dei propri corsi, ognuno degli attori coinvolti conosce perfettamente la filosofia dell'Academy e pertanto è in grado di interpretarla e comunicarla quanto un membro interno. Questa dinamica non nasce naturalmente e, affinché sia garantita, vi è un ingente lavoro di allineamento e confronto continuo tra l'Academy e gli enti con cui di volta in volta collabora. Ad ogni modo, a prescindere dagli erogatori delle attività, la proposta formativa dell'Academy comprende tutti gli elementi necessari a divenire Heartist. L'offerta si compone infatti di due grandi filoni: uno focalizzato sullo sviluppo della **leadership** e uno focalizzato sullo sviluppo trasversale di tutte le **professionalità** presenti nel settore specifico in cui opera Accor. È interessante notare come l'offerta formativa rispecchi la consapevolezza e **l'attenzione nella relazione con l'altro** di cui Accor e la sua Academy hanno fatto un mantra. Nella parte di sviluppo della propria leadership è infatti possibile trovare direttive formative che hanno l'obiettivo non solo di migliorare l'approccio con l'altro, bensì di riflettere e focalizzarsi anche sul rapporto con sé stessi, il tutto con la capacità di correlarlo alle esigenze di business creando in questo modo un circolo virtuoso che nutre, oltre che il successo organizzativo, il benessere delle persone che vi contribuiscono.

Questo circolo virtuoso, tuttavia, non viene custodito gelosamente, tutt'altro. Accor Academy intesse infatti diverse collaborazioni sia con altri player del settore che con partner non appartenenti all'hospitality fino ad arrivare alla filiera dell'istruzione. La missione, perfettamente in grado di incarnare le necessità imposte dal moderno scenario, è quella infatti di generare **un'intelligenza collettiva**. È tramite il confronto con giovani, competitor e partner che Accor accresce la propria conoscenza per poi condividerla, seminarla e farla fiorire.

“L'idea è quella dell'arricchimento reciproco. Creare legami, creare situazioni sfidanti e di crescita. La mia intuizione è proprio quella di usare l'intelligenza collettiva”.

Avere cuore ed essere artisti. Se queste sono realmente le attitudini di cui l'hospitality necessita, Accor Academy non solo se ne fa carico, ma le introietta e le sublima.

Agrati

Imparare facendo

L'Academy come contenitore della conoscenza tacita ed esplicita dell'organizzazione

Nel competitivo mondo dell'industria manifatturiera, l'innovazione costante, l'agilità e una continua tensione verso la qualità rappresentano le chiavi per garantire il successo e la prosperità della propria organizzazione. Operando Agrati all'interno dell'industria automobilistica, la metafora delle chiavi risulta tutt'altro che forzata. In particolare, questa metafora, per Agrati prende vita e sostanza nella sua **Academy**.

Da 15 anni a questa parte infatti - compiuti nell'appena trascorso 2023 - l'Academy, denominata "Agrati University", rappresenta per l'azienda il fulcro attraverso cui non solo vengono tracciate le direttive future bensì esse prendono concretamente vita. Per quanto l'Academy si sia in parte modificata ed evoluta nel corso di questi 15 anni, è interessante notare come le ragioni profonde che la animano siano le stesse sin dall'origine: formare **figure professionali di difficile reperimento** sul mercato del lavoro. Dato che per Agrati prende particolarmente vita nella figura dello **stampatore**. L'Academy ha questa sensibilità sin dagli albori poiché nasce in **sede tecnica** e in assenza di un ufficio formazione strutturato. L'esigenza di generare delle competenze non presenti sul mercato del lavoro è infatti talmente forte da imporre ad Agrati, ad un certo punto, di formalizzare quanto già si faceva in maniera destrutturata in un'offerta formativa governabile e presentabile all'esterno. La genesi dell'Academy proviene da un lavoro di gruppo e una profonda collaborazione che animano tuttora l'organizzazione. Partendo infatti da un **albero delle competenze**, attraverso un dialogo aperto e generativo, si è arrivati alla costruzione di una Academy strutturata, solida e duratura che ha permesso all'azienda di affrontare efficacemente tutte le fasi della propria crescita.

Infatti, essere leader nel settore automotive - come se i prodotti di cui il mercato si compone finissero per contagiare la natura del settore stesso - implica essere veloci, reattivi e in grado di **cambiare continuamente** strategia. Questo processo di miglioramento continuo, che potrebbe ricondursi alla filosofia **Lean** a cui Agrati aderisce, fa sì che l'organizzazione sia in continua evoluzione e mutamento. Nel 2021, proprio con questi fini, Agrati ha concluso un percorso di riorganizzazione profonda atto a sfruttare al meglio le sinergie interne e rinsaldare la propria cultura organizzativa sia a livello nazionale che internazionale. Questi processi, tuttavia, prendono vita e si realizzano efficacemente grazie agli sforzi e all'energia degli **individui** che li fanno propri e li traducono in azioni e comportamenti lavorativi quotidiani. L'Academy in questo senso rappresenta uno strumento per rinnovare continuamente questa consapevolezza e porre sempre le persone e le loro competenze al centro. Le competenze ricercate da Agrati, tuttavia, risultano difficili da reperire sul mercato e per questo l'organizzazione è costantemente alla ricerca di nuovi professionisti volenterosi di salire a bordo.

“La nostra è sicuramente una Academy che è nata per continuare a fornire training ai collaboratori. Inoltre, nasce per rispondere a un'esigenza fondamentale: formare figure che sul mercato del lavoro non si riuscivano a trovare, con delle particolari competenze difficili da intercettare”.

Osservando attentamente questo processo risulta chiaro come nel rincorrere l'obiettivo stringente di dover continuamente formare nuovi esperti del settore, l'Academy sia al contempo perseguendo un altro – ben più profondo – obiettivo: preservare e conservare la **conoscenza tacita** dell'organizzazione. Per formare infatti le nuove figure Agrati si avvale principalmente dell'aiuto dei suoi **tecnici senior**. Queste figure vengono riconosciute da Agrati e dalla sua Academy come i reali **possessori del know-how** su cui l'organizzazione si fonda, e lo riconosce offrendo a queste persone l'opportunità di trasmettere non solo le proprie conoscenze bensì al contempo la propria passione e storia professionale. Tuttavia, questo processo, per quanto ispirante nelle premesse, risulta di non scontata o agile gestione. In primo luogo, i tecnici senior svolgono le docenze a latere e in aggiunta alla propria mansione principale, circostanza che inevitabilmente genera una conseguente ricaduta sulla gestione delle tempistiche di lavoro. In secondo luogo, essendo rare le figure in grado di gestire questo doppio ruolo (tecnico-formatore), è necessario continuamente generare delle pipeline in grado di prevedere ed eventualmente sostituire le potenziali assenze che il tempo o le vicissitudini potrebbero creare. In Agrati Academy questo processo segue un'attenta supervisione atta a valutare e verificare non solo l'attitudine all'insegnamento ma anche il successivo e complementare rinforzo di questa competenza.

Agrati, per mantenere continuamente questi standard di qualità, ha investito nel tempo nella creazione di quello che potrebbe essere definito come un **sistema policentrico aperto**. Questa filosofia prende vita attraverso le modalità con cui l'Academy è gestita e guidata. Il fulcro pensante dell'Academy è infatti composto da un team **multidisciplinare** e **multifunzionale** composto da varie figure appartenenti a: Risorse Umane, Qualità, Innovazione, Marketing e Vendita, Produzione.



La commistione sinergica che prende vita dall'incontro di queste figure permette all'Academy di Agrati non solo di introdurre una visione proveniente da diversi punti di osservazione dell'organizzazione bensì al contempo di generare uno scambio proficuo di idee in grado di intercettare **dinamiche interne** e **trend esterni** per miscelarli in un concentrato strategico in grado di riconoscere le direttive passate, interpretare il presente e affrontare il futuro. Se infatti le Risorse Umane e la Qualità permettono di avere visione sullo stato dell'arte organizzativo, il processo delle Vendite permette di riportare all'interno le dinamiche e gli scenari che emergono dal confronto col mercato e coi clienti. A fare da raccordo tra questi due promontori che hanno come focus rispettivamente l'interno e l'esterno, le funzioni di Marketing e Innovazione che, dovendo per natura ricoprire un ruolo di soglia, mediano e integrano le prospettive unendole in un approccio equilibrato e ponderato che prende sostanza nel *modus operandi* dell'Academy.

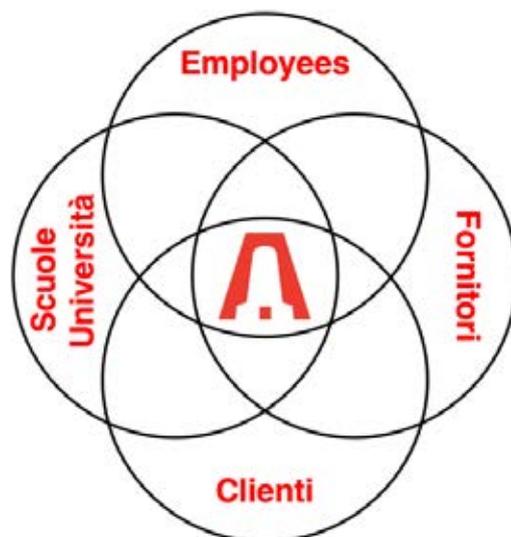
“Ci ritroviamo quattro volte all’anno, ogni trimestre. In questa sede vediamo i dati, vediamo i nuovi progetti, vediamo come stiamo andando rispetto al budget che facciamo ogni anno dei corsi che devono essere erogati nell’anno N+1 di formazione, vediamo le persone che devono essere coinvolte e analizziamo gli scenari e i loro eventuali scostamenti. Diciamo che il mondo Agrati University è quello dove c’è il massimo livello di integrazione da un punto di vista della gestione e della formazione”.

Questo circolo di idee, prendendo vita nell’Academy, si traduce in un’offerta formativa che altro non è che la sublimazione e la messa a terra del processo di condivisione di idee appena descritto. A riprova di ciò l’Academy copre 9 aree tematiche in un’offerta che comprende 64 corsi complessivi. Tuttavia, ciò che risulta particolarmente interessante dell’Academy di Agrati è il suo approccio alla formazione, che affondando le radici in un motto, si traduce in una vera e propria filosofia che recita: **“We Learn by Doing”**.

In questo senso, la maggior parte dei corsi di Agrati consta di una **parte teorica** e una **parte pratica** che vengono sapientemente alternate. Prendendo come esempio il corso principe per Agrati, ovvero quello relativo allo **stampaggio**, il percorso formativo si svolge alternando due settimane di teoria a due settimane di pratica, creando così un pacchetto formativo che può arrivare fino alla durata di 14 settimane complessive. I discenti che hanno l’opportunità di prendere parte a questi processi, grazie alla costante ibridazione tra teorico e pratico, riescono ad assimilare profondamente gli argomenti di studio in quanto, dopo averli visti in aula, hanno la diretta e immediata opportunità di testare quanto appreso sul campo; il tutto sotto gli occhi di tutor esperti e formati. Questo processo, oltre a garantire un apprendimento efficace e profondo, consente al contempo all’organizzazione di valutare i partecipanti non solo dal punto di vista dell’acquisizione dei concetti bensì anche dal punto di vista del comportamento sul lavoro e delle competenze tecniche e manuali. Inoltre, questi percorsi diventano altresì dei veri e propri **cicli di sviluppo** all’interno dei quali monitorare lo stato di avanzamento dei lavoratori e al contempo pianificare le traiettorie di crescita emergenti.

La capacità di Agrati di ibridare diversi approcci formativi non si limita alla costruzione del proprio catalogo e si estende fino alle logiche e alle modalità di progettazione ed erogazione dei corsi. Unendo infatti criteri di **standardizzazione** e principi di **customizzazione**, si ricorre molto a un approccio **blended**, ritenuto un ottimo bilanciamento tra efficacia dell’apprendimento e possibilità di organizzare e modulare gli interventi raggiungendo i collaboratori indipendentemente dalla loro collocazione lavorativa.

Per quanto riguarda invece il target a cui l’Academy mira, il mercato formativo di Agrati può essere riassunto in quattro macro-pilastri, sui quali l’azienda investe con bilanciato impegno: Employees, Scuole/Università, Clienti e fornitori.



La formazione quindi, oltre a garantire il continuo aggiornamento dei propri dipendenti, si iscrive in una traiettoria più ampia che ha l'obiettivo di accrescere la conoscenza sia nei confini organizzativi che all'interno di tutta la filiera in cui Agrati si colloca. Facendo riferimento alla filiera dell'istruzione, questo si traduce nell'effettuazione sia di interventi all'interno di istituti tecnico-scolastici che all'interno di aule universitarie. Un'iniziativa interessante è quella organizzata ad esempio in collaborazione con il Politecnico di Milano, che attraverso il format "**Guess my Job**" (che ricalca il format televisivo "*Guess my Age*") permette agli studenti di conoscere le realtà organizzative provando a indovinare il lavoro che le persone che hanno di fronte svolgono sulla base di pochi e ambigui indizi. Per quanto queste attività siano chiaramente motivate dall'interesse principale di accedere a bacini di nuovi potenziali candidati che le istituzioni formative preparano, per Agrati questo rappresenta solo una parte dell'equazione. L'obiettivo dell'Academy è infatti quello di rivestire, per quanto possibile, anche un **ruolo sociale** contribuendo alla crescita complessiva del tessuto territoriale.

“Abbiamo capito che non possiamo indirizzarci solo sulle scuole che potrebbero darci un ritorno immediato e certo, ma dobbiamo farlo su tutte. Perché è proprio un'attività sociale. E quindi noi ci prestiamo, chiaramente commisurando gli sforzi, a interfacciarci con quanti più istituti possibile”.

Se questi sono i presupposti su cui Agrati fonda il suo successo presente, le prospettive future si tingono di colori sfidanti ed evolutivi. Per garantire continuamente il successo è infatti fondamentale non solo rimanere al passo con i tempi sempre più pressanti ma al contempo essere in grado di monitorare continuamente il proprio operato in un'ottica di continuo miglioramento e sviluppo. Le strade attraverso cui l'Academy di Agrati intende farlo sono l'innesto di nuove tecnologie all'interno dei propri processi formativi e il continuo scambio informativo reciproco tra interno ed esterno dell'organizzazione. Come sempre, le traiettorie evolutive di un'organizzazione hanno radici profonde che si agganciano alla sua identità e storia; questo per Agrati significa che il futuro appartiene a chi impara facendo. Rinsaldare quindi sempre maggiormente il legame tra apprendimento e formazione per Agrati non rappresenta solo una strategia, bensì una **prospettiva** per il futuro.

Bosch TEC

Aprirsi verso l'esterno per generare valore aggiunto

L'Academy come soggetto autonomo a cavallo tra profitto e responsabilità sociale

Il Gruppo Bosch non ha bisogno di particolari presentazioni. Con oltre 88 miliardi di euro di fatturato, circa 420.000 collaboratori e 440 filiali sparse in tutto il globo è una delle più grandi multinazionali industriali al mondo, in cui non a caso si contano cinque diverse religioni, ventiquattro lingue e sessanta differenti culture nazionali. L'azienda opera in quattro principali mercati, segnatamente *mobility solutions*, *industrial technology*, *energy & building technology* e *consumer goods*. In Italia, Bosch ha sedici società, circa cinquemila e cinquecento persone e quattro centri di ricerca e sviluppo.

All'interno di questa enorme galassia, Bosch TEC è la corporate Academy di Bosch Italia, da oltre vent'anni al servizio delle società operanti nel territorio nazionale. I servizi oggi offerti possono essere raggruppati attorno a **due filoni fondamentali: Talent Acquisition e Learning**.

Con riferimento al primo filone, quel che più colpisce è il fatto che le tradizionali attività di reclutamento e selezione sono fortemente intrecciate a **un'azione continua e mirata di employer branding** in cui risulta centrale l'attenzione ai temi della responsabilità sociale d'impresa. D'altronde si tratta di un elemento presente da sempre nel DNA del Gruppo.

“Per volontà del suo fondatore, da molti anni il capitale dell'azienda è nelle mani di una Fondazione di pubblica utilità che ha come scopo statutario quello di realizzare attività filantropiche a beneficio della collettività. Questo significa che annualmente fondi consistenti sono messi a disposizione di interventi finalizzati a generare un impatto sociale”.

Il ventaglio di iniziative realizzate è molto ampio ma due progettualità su tutte meritano una particolare attenzione per il **ruolo strategico** che svolgono con riferimento al **mercato del lavoro**. La prima è **'Allenarsi per il futuro'**, un progetto di orientamento indirizzato a studentesse e studenti delle scuole superiori: *“Realizziamo degli incontri di un paio d'ore per spiegare cosa è e come funziona un'azienda, come ci si prepara per il mondo del lavoro... e rispondere alle loro curiosità”*. Il progetto è gestito in partnership con Randstad e in dieci anni ha permesso di entrare in contatto con oltre 400.000 giovani, attraverso le cento tappe che annualmente vengono realizzate in tutto il territorio nazionale. La seconda è denominata **'Neet-on'** e consiste in una vera e propria attività di formazione rivolta a una fascia sociale particolarmente fragile quale quella dei giovani NEET. Nell'ultimo anno sono state portate a termine tre edizioni di un percorso di circa ottanta ore per la formazione di profili professionali molto richiesti dal mercato quali quelli del manutentore e del tecnico di vendita.

“Di anno in anno cerchiamo di capire quali profili professionali in uscita sono particolarmente carenti e quindi andiamo a formare gruppi di giovani sulle competenze richieste dal mercato, riportandoli in tal modo nel circuito della formazione professionale e del mondo del lavoro da cui si erano allontanati”.

Anche in questo caso esiste una partnership con un'agenzia per il lavoro, Manpower, che contribuisce individuando i giovani da inserire in formazione, probabilmente l'attività più critica dell'intero processo trattandosi spesso di persone invisibili a qualsiasi radar. Entrambe le progettualità descritte non hanno una ricaduta immediata sul business aziendale, dato che i giovani coinvolti vengono orientati e preparati per il mercato in senso lato. È tuttavia evidente il valore significativo in termini di posizionamento di Bosch come datore di lavoro, che ha appunto l'occasione di consolidare la propria **reputazione di azienda capace di mettersi al servizio della società e delle sue fasce più deboli**.

Sempre all'interno delle attività dedicate alla *Talent Acquisition*, vi sono anche iniziative più strettamente collegate all'obiettivo di rispondere con efficacia ai problemi di **skill shortage** con cui le società del gruppo operanti in Italia sempre più spesso si confrontano. La difficoltà di reperire profili in ambito tecnologico e, più in generale, laureati STEM è infatti crescente.

“Qui agiamo attraverso collaborazioni con le principali università dei territori dove siamo operativi, con formule diversificate: ospitiamo studenti per visite ai nostri siti produttivi, lanciamo dei project-work focalizzati su temi e sfide di nostro interesse e stimolanti per gli studenti... tutte ottime occasioni per vederli in azione, generare brand awareness e preparare il terreno per futuri ingressi”.

Se è vero che i profili tecnici restano centrali, è altrettanto importante rilevare che Bosch TEC sempre più guarda anche al mondo degli studi umanistici in una logica di ampliamento dei propri bacini di reclutamento.

Un ulteriore effetto indiretto di queste collaborazioni stabili con la filiera dell'istruzione è presumibilmente quello di essere riusciti ad avere in Italia ben quattro centri di R&D del Gruppo: *“Siamo riusciti a convincere casa madre della bontà del sistema della formazione e della ricerca in Italia... l'R&D è il cuore pulsante del futuro dell'azienda e il fatto che quattro pezzi sono stati 'ceduti' a noi è significativo e gratificante”.*

Il secondo filone di azione in cui è impegnata l'Academy è legato alle tipiche attività di *learning & development*. Qui Bosch TEC ha l'obiettivo di rispondere alle **esigenze formative di tutti i collaboratori** del territorio italiano, dall'analisi dei fabbisogni, alla progettazione ed erogazione dei percorsi. Dal punto di vista dei contenuti, l'offerta è articolata in due grandi ambiti di intervento: da una parte, la formazione manageriale, che tocca temi quali leadership, comunicazione interpersonale, negoziazione commerciale e team-building; dall'altra parte, la formazione tecnico specialistica che spazia dai processi produttivi e dalle tecniche lean, all'automazione industriale, fino all'industria 4.0 e alla trasformazione digitale.

La particolarità più saliente dal punto di vista del modello di business e organizzativo è che **l'Academy non può contare su un 'mercato protetto'**, dal momento che le società operative possono rivolgersi anche al mercato esterno per acquistare i servizi di formazione.

“Se una società vuole lanciare un progetto formativo con un altro fornitore esterno, che preferisce per ragioni di prezzo o di contenuto, lo può tranquillamente fare...questo per noi costituisce uno stimolo e una sfida a non sederci ma ad avere sempre un approccio commerciale, nel senso più alto del termine, anche al nostro interno quando facciamo il pricing, progettiamo i contenuti e selezioniamo i docenti da coinvolgere”.

Per queste ragioni, nel tempo **Bosch TEC** si è a sua volta progressivamente **aperta anche al mercato esterno**, vendendo i propri prodotti consulenziali e formativi a clienti al di fuori del perimetro di Bosch. Oggi, ad esempio, è in corso di svolgimento un progetto formativo per un primario operatore del mondo delle telecomunicazioni legato ai temi della negoziazione commerciale. È interessante osservare che questa logica di mercato a livello di ambiti operativi dell'Academy costituisce un *unicum* nel mondo Bosch, dato che tutte le realtà presenti in altri paesi hanno un esclusivo focus interno. Oggi, la tensione a guardare al mercato esterno da parte di Bosch TEC è ancora maggiore a fronte del processo di integrazione verticale che il Gruppo sta prospettando nella ideazione, progettazione e gestione delle attività di formazione innanzitutto in ambito tecnico.

“Oggi il bilanciamento in termini di mercati serviti è più o meno cinquanta e cinquanta tra interno ed esterno... tuttavia in prospettiva futura è importante per noi ragionare su possibili ‘oceani blu’ in cui far crescere le nostre attività e per farlo è essenziale rafforzare il nostro posizionamento sotto tutti i punti di vista”.

In primo luogo, in termini di comunicazione, utilizzando tutti i canali possibili a partire dalle campagne mirate sui social - quali ad esempio Instagram e LinkedIn - per arrivare alle sponsorizzazioni, come avviene per il Powervolley Milano, squadra maschile di pallavolo che gioca nella massima serie nazionale. L'obiettivo è di **consolidare la brand awareness di Bosch TEC** il più possibile. In questa direzione va letta la scelta di investire sul coinvolgimento di personalità di rilievo all'interno della propria rete di docenti e speaker nell'ambito di eventi aperti al pubblico.

“Abbiamo coinvolto ad esempio il filosofo Umberto Galimberti che ha portato tantissime presenze in auditorium, presto avremo con noi Mo Gawdat, ex top manager di Google, che parlerà del suo libro sull'equazione della felicità... ancora, abbiamo numerose collaborazioni con tanti sportivi che oltre a trasmettere la propria esperienza, sono in grado di ispirare i partecipanti attraverso sessioni diverse dai momenti formativi tradizionali”.

In secondo luogo, in termini di **concept formativi** proposti ai propri clienti che, soprattutto in ambito tecnico, nascono sempre da una **precedente sperimentazione all'interno del mondo Bosch**. Il fatto di offrire percorsi e metodologie già testate riveste un grande valore: *“La possibilità di proporre soluzioni formative già applicate con successo da noi costituisce una value proposition formidabile che fa la differenza: il cliente vede arrivare in aula non un semplice docente, bensì il tecnico che ha direttamente lavorato su un certo processo, strumento o tecnologia”.* Inoltre, vi è grande attenzione alla **personalizzazione dei servizi** sulle esigenze e caratteristiche specifiche di ogni singola realtà - spesso di dimensioni molto più piccole di Bosch - e a curare la progressiva autonomizzazione del cliente.

“I clienti apprezzano il fatto che ce ne andiamo quando il processo funziona, quando tutti sono formati e sanno esattamente cosa fare e di noi non c'è più bisogno... magari poi ci richiamano per altre attività”.

In terzo luogo, dal punto di vista dell'**approccio commerciale** e della relazione che si intende instaurare con i clienti. In Bosch TEC ci si è presto accorti nell'azione di progressiva apertura al mercato esterno - fatto spesso di piccole e medie imprese - che è indispensabile poter contare su una rete commerciale che non può limitarsi a essere composta da venditori puri, senza specifiche **conoscenze e competenze relative ai servizi formativi proposti**, in particolare in termini di contenuti e di metodi didattici.

“Il nostro account deve essere competente, deve sapere esattamente ciò di cui parla quando incontra un cliente... se ad esempio chi propone un team building esperienziale è anche un professionista che per mestiere li facilita, tutto diventa più semplice. Se questo non accade perdiamo appeal ed efficacia commerciale... è un punto che ci è molto chiaro ma su cui dobbiamo ancora fare importanti passi avanti nel prossimo futuro”.

I principi sin qui descritti sono richiamati esplicitamente nella proposizione di valore distintiva che Bosch TEC comunica ai propri clienti interni ed esterni: prendersi cura delle loro esigenze con idee e soluzioni fortemente personalizzate; mettere a disposizione l'insieme di esperienze e competenze maturate sul campo in una lunga storia di successi commerciali e industriali; applicare un taglio pragmatico e concreto ai servizi di formazione proposti al fine di rendere le conoscenze e le competenze acquisite immediatamente applicabili nel proprio contesto lavorativo.

In questo **processo di crescita della propria autonomia e apertura verso l'esterno** risulta indispensabile il consolidamento del brand Bosch TEC come soggetto riconoscibile in sé a prescindere dal proprio **legame con il mondo Bosch**. Un legame che tuttavia rimane importante sia per l'affidabilità che richiama dal punto di vista tecnologico sia per la consolidata attenzione alle dimensioni di responsabilità sociale che costituisce un altro modo altrettanto importante di dimostrare la propria affidabilità agli occhi dei propri interlocutori.

Coca-Cola HBC Italia

A license for growth

L'Academy come scuola interna delle capabilities tecniche e commerciali

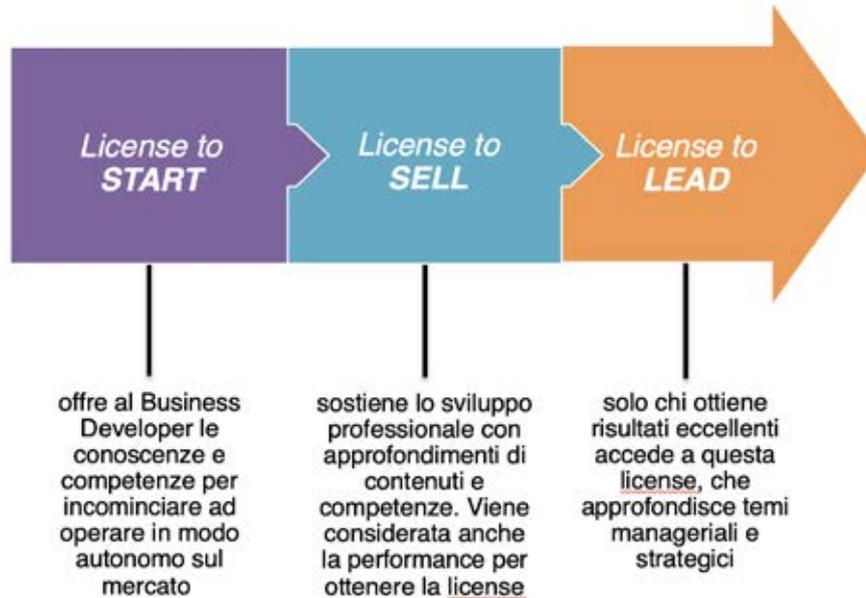
All'interno del sistema formativo di Coca-Cola HBC Italia - la società che si occupa nel nostro paese, a esclusione della Sicilia, che si occupa nel nostro paese dell'imbottigliamento e della distribuzione dei prodotti Coca-Cola - la parola **Academy** identifica **l'insieme delle iniziative rivolte in modo specifico alle persone appartenenti alle due principali funzioni, Commerciale e Supply Chain**. La realtà Coca-Cola è articolata in due entità distinte: *The Coca-Cola Company*, proprietaria dei marchi, responsabile delle strategie del loro collocamento sui mercati e della produzione del concentrato, e *Coca-Cola Hellenic Bottling Company*, uno dei principali "imbottiglieri" al mondo, l'anima industriale e di vendita. Le dimensioni delle due aziende in Italia sono molto diverse, meno di 100 persone lavorano per la Company, mentre più di 2.000 sono i lavoratori della società industriale, impiegati all'incirca in eguale modo in produzione e nella forza commerciale.

Non è un caso che l'**Academy più consolidata nel tempo sia quella delle vendite**. La funzione commerciale è costituita da più di 1.000 dipendenti, distribuiti su tutto il territorio nazionale e impegnati quotidianamente sui diversi segmenti del mercato, dalla grande distribuzione ai bar, ai ristoranti e alle pizzerie. **Per sostenere l'attività di vendita, ma anche per dare standard di comportamento e uno "stile comune" a una popolazione così ampia e articolata è nata la Sales Academy** a livello di Gruppo, quindi non solo in Italia ma in parallelo in tutte le country in cui l'azienda è presente. Il suo target principale sono dunque i *business developer*, che costituiscono quasi l'80% della popolazione commerciale, ma si sta allargando nel tempo per includere le restanti categorie di persone operanti nella funzione commerciale. L'offerta formativa verso i venditori è articolata sulla base dei canali di vendita ed è basata sulle diverse caratteristiche che la relazione di vendita assume con le differenti tipologie di interlocutori.

Una delle caratteristiche distintive della Sales Academy è l'utilizzo delle "license" per contraddistinguere il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento. Esse non sono solo dei traguardi formativi, dei *gate* che scandiscono i percorsi di crescita professionale e manageriale, ma prima ancora soluzioni ideate e realizzate per **sostenere in modo continuativo nel tempo lo sviluppo** professionale e manageriale, basate sull'idea di una scadenza temporale (come per altre categorie di autorizzazioni o licenze nella nostra società) e della **necessità di un periodico rinnovamento**. Il messaggio fondamentale alla base dell'organizzazione delle *license* è che la conoscenza e le competenze necessarie all'esercizio del mestiere sono in evoluzione costante, e altrettanto continua, agile e ricettiva deve essere la disponibilità del lavoratore verso l'apprendimento e l'adattamento della propria professionalità ai nuovi scenari.

L'offerta formativa della scuola interna delle vendite è articolata in **tre passaggi fondamentali: la license to start, la license to sell e infine la license to lead**.

L'articolazione della Sales Academy di Coca Cola



La prima ha la finalità di offrire al business developer tutto ciò che serve per **incominciare a essere indipendente e poter lavorare sul mercato**.

“Da noi i nuovi assunti partecipano a un programma di tre settimane in cui hanno un mix di formazione in aula e formazione sul campo in affiancamento, un po’ con la persona che diventerà il loro responsabile e un po’ con un cosiddetto buddy, quindi un collega esperto che gli dà un po’ di indicazioni, un po’ di tips su cosa deve fare nel corso della giornata”.

I nuovi assunti accedono dunque a un programma della durata di tre settimane nel quale si alternano sessioni di diversa natura: da una parte la formazione in aula, le sessioni di e-learning da fruire in autonomia e i training specialistici condotti da consulenti esterni (per es. sulle norme HCCP o sulla sicurezza), dall’altra gli affiancamenti sul campo con due diverse figure: il *team leader*, responsabile diretto della nuova risorsa, e un collega esperto, una sorta di *buddy* che integra la formazione del venditore con indicazioni e suggerimenti di carattere più informale, *tips* derivati dall’esperienza diretta e quotidiana del campo. Si tratta di un programma a tutto tondo molto intenso, nel quale vengono trattati non solo tematiche inerenti alla vendita, ma anche contenuti tecnici, come ad esempio sulle attrezzature refrigerate, oppure di tipo amministrativo, oppure ancora concetti di portata più generale, inerenti per esempio ai valori aziendali. L’assimilazione dei contenuti professionali, ma anche dei principi distintivi dell’azienda - quello stile comune di cui si diceva - è una responsabilità condivisa dai **tre diversi ruoli organizzativi che intervengono in modo integrato nel corso del programma: il team leader, il collega “buddy” esperto e i trainer della Sales Academy**.

“Gli affiancamenti sia con i buddy che con i team leader sono fondamentali perché sono già un momento in cui si entra davvero nel merito e nel dettaglio di quello che succede nel territorio, perché sembra che vendiamo un prodotto che si consuma allo stesso modo in tutta Italia ma non è proprio così - perlomeno possiamo parlare in questo modo magari di Coca-Cola che è un prodotto un po’ più trasversale - ma tutti gli altri prodotti hanno specificità locali e competitor diversi a seconda del territorio e di situazioni di mercato diverse”.

Proprio a causa della capillare distribuzione sul territorio e del numero consistente dei nuovi ingressi, il programma viene realizzato praticamente tutto a distanza. **L'Academy, dunque, non è un luogo fisico, ma è innanzitutto un processo formativo**, durante il quale diventerebbe difficile integrare le giornate di affiancamento sul campo alle giornate in classe se richiedesse la presenza in una ipotetica sede fisica. La piattaforma che veicola l'Academy ha il compito primario di accompagnare nel tempo le persone, di dare un ritmo, una cadenza precisa al percorso di apprendimento. L'erogazione della didattica attraverso apposite piattaforme permette inoltre un tracciamento dettagliato della partecipazione, **in modo coerente all'idea di una patente conseguita attraverso precisi standard, che assegna a ogni evento un valore formalmente riconosciuto**. La prima *license* è dunque un programma di avvio, che copre i giorni precedenti alla prima sperimentazione sul mercato: al suo termine, infatti, vengono assegnati al *business developer* gli strumenti di lavoro e un'auto per andare a incontrare il panel di clienti assegnato.

La seconda fase del percorso di sviluppo porta all'acquisizione della ***license to sell***, che deve essere conseguita per la prima volta **entro sei mesi dall'ingresso nel ruolo**. A partire da questa fase del percorso - e nello stesso modo per la successiva *license to lead* - il conseguimento della *license* deve essere **riconfermato annualmente**. In questo caso, inoltre, la certificazione è basata non più solamente sul completamento delle sessioni formative previste, ma anche sulla valutazione delle performance. Alcuni argomenti vengono ripresi e approfonditi, anche valorizzando l'esperienza diretta maturata nel frattempo dai venditori. La *license to sell* è composta da tre parametri: le conoscenze, che pesano per il 10%, le competenze, che valgono il 20% del risultato finale, e le performance, che compongono il rimanente 70%. Coloro che raggiungono livelli complessivi particolarmente elevati ricevono una ulteriore **coccarda, simbolo di una particolare considerazione nei percorsi di crescita**. Solo coloro che raggiungono risultati eccellenti accedono alla certificazione di livello superiore, la ***license to lead***. Questo percorso riprende nella sua struttura le logiche dello step precedente ma trova il suo focus di **sviluppo nelle competenze gestionali**. La prospettiva dell'apprendimento si apre dunque a temi manageriali e strategici.

Il team di trainer della Sales Academy è costituito da 13 persone, che operano a tempo pieno per tutta la funzione commerciale come formatori, coach e in affiancamento. La loro presenza trasversale ad ampio raggio nello sviluppo delle competenze della funzione, e non solo all'interno dell'Academy, contribuisce a rendere flessibile il loro impiego, che si adatta alle esigenze dei nuovi inserimenti e assume volumi complessivi variabili nel tempo. Il team **risponde al Direttore Commerciale e dunque raccoglie direttamente dal vertice funzionale priorità e linee di azione**; in base a queste adatta alle esigenze locali i documenti e i materiali didattici provenienti dal Gruppo, oppure integra i materiali corporate con contenuti e soluzioni formative nate dalle specificità della country. La faculty interna viene completata in alcune occasioni specifiche da consulenti esterni (per esempio, sulla negoziazione), ma **il grosso delle attività formative viene gestito direttamente dal team dell'Academy**. La consistenza del team e la sua capacità di operare a tutto tondo - dall'elaborazione di nuovi contenuti alla progettazione delle soluzioni didattiche, fino alla erogazione dei percorsi formativi - rendono visibile ed evidente l'entità dell'investimento dell'azienda nella formazione continua delle proprie persone.

Il sistema formativo dell'Academy si apre talvolta all'esterno dei confini aziendali per raggiungere altri attori della filiera attraverso azioni di consulenza e formazione. Si tratta perlopiù di **interventi realizzati dalla faculty a beneficio dei grossisti**, finalizzati ad approfondire la conoscenza della categoria merceologica o imparare a valorizzare i prodotti per sviluppare le vendite.

La **Supply Chain Academy** - come si diceva - è invece molto più recente. L'iniziativa si è già affermata in alcune country ed è partita quest'anno anche in Italia. Le cause del lancio differito di questa scuola sono da ricercarsi nella **più ampia complessità di ruoli presenti in questa funzione**. Si parla infatti di 65 diversi ruoli, con ampia diversificazione tecnica e professionale. Lo stesso motivo sta portando oggi al coinvolgimento della popolazione funzionale in fasi successive, con l'obiettivo di raggiungere la totalità delle persone interessate entro due anni. L'avvio della *Supply Chain Academy* in Italia, a valle della partenza in altre country e della presenza consolidata della *Sales Academy*, permette di valorizzare le esperienze già presenti in azienda. In questo caso il materiale di partenza è completamente sviluppato all'interno. Esiste un database centrale con tutto il materiale didattico di partenza per ogni *license*, al quale attingono le diverse country.

Nel caso della Supply Chain appare di particolare importanza la **consapevolezza di come ogni "tessera" contribuisca a dare vita al "puzzle", di come cioè ogni area del sapere o esercizio di competenza risponda a una visione integrata delle attività**, nella quale le persone posso riconoscere il proprio contributo in una complessiva visione d'insieme. Una delle finalità di ordine generale e distintiva di questa Academy è infatti aiutare le persone a **comprendere come la propria attività sia connessa con le altre in una unica rete di interdipendenze** e come il governo di questa complessità sia in ultima analisi responsabilità comune.

“Questa formazione serve anche per capire che noi siamo veramente solo un pezzo, un pezzo di tutta questa catena e di tutta questa complessità e quindi secondo me vederla non solo riportata a parole, ma anche spiegata in modo articolato in un programma formativo ti dà l'ampiezza di che cosa significa lavorare in una multinazionale”.

L'organizzazione dell'offerta formativa della Supply Chain Academy ricalca per grandi linee la struttura della Sales Academy, ma possiede sue specificità. **La popolazione viene suddivisa in frontliner, frontline leader e change leader**. I primi sono i lavoratori che tendenzialmente non hanno riporti ma possono avere livelli diversi di esperienza e specializzazione. I *frontline leader* sono invece coloro che hanno responsabilità di gruppi di lavoro, quindi Supervisor, capisquadra o manager, mentre i *change leader* sono manager di livello superiore con impatto rilevante sull'organizzazione. Anche in questo caso è presente una **license to start**, che però ha una durata più breve di due settimane, alla quale segue una **license to perform**, la quale ha l'obiettivo di mettere le persone nella condizione di svolgere con efficacia il proprio ruolo.

Il sistema, che si svilupperà compiutamente nei prossimi anni, dovrebbe riprendere, con le dovute differenze, la logica della ricertificazione, già presente nella Sales Academy, che **porterà anche persone di lunga esperienza a dover periodicamente ottenere la license: non è detto infatti che le persone continuino a conservare nel tempo conoscenze e competenze adeguate, ed è importante certificarlo**.

Mentre tutti sono tenuti all'ottenimento delle prime due licenze, la **license to excel** è riservata a coloro che hanno particolari peculiarità, al di là della loro collocazione gerarchica; si tratta di persone che possono insegnare agli altri, che possono e vogliono cambiare il loro ruolo. Anche nel caso della Supply Chain Academy, un ruolo chiave per l'ottenimento della licenza viene riconosciuto al capo diretto, l'unico ad avere il polso sull'effettivo miglioramento delle competenze e sull'impatto della formazione sul lavoro. La struttura interna della Supply Chain Academy è nata da poco e conta al momento il solo responsabile. Essa sarà rinforzata a breve ma adotterà un modello diverso dalla Sales Academy: non impiegherà trainer a tempo pieno, ma opererà attraverso gli esperti di settori specifici che dedicheranno una parte del loro tempo alla scuola interna come trainer *part time*. **Considerato il livello molto specifico della**

formazione in questo contesto, l'impiego di formatori esterni è davvero residuale. Fanno eccezione in questo panorama alcuni corsi avanzati, realizzati da università nell'est Europa, che compongono una sorta di percorso master specializzato e un corso realizzato a Cranfield (UK), dedicato a professionalità con esperienza consolidata.

Il **sistema delle license**, combinato con l'erogazione on line tramite piattaforma, risulta uno strumento efficace per più ragioni:

- si presenta come **un sistema incrementale che scandisce nel tempo i diversi passaggi** e livelli di esperienza e responsabilità;
- **accompagna le persone in modo continuativo nel tempo** in questo percorso di sviluppo;
- **mantiene un alto grado di flessibilità nella fruizione** dei contenuti, prescindendo dalla collocazione geografica e dalle preferenze individuali nell'allocazione del tempo della formazione;
- **permette un attento monitoraggio** della effettiva partecipazione e fornisce feedback costanti a chi cura la regia del sistema, stimolando il rinnovamento continuo dei contenuti e delle soluzioni didattiche utilizzate.

Le direzioni di sviluppo delle Academy di Coca-Cola HBC porteranno, nei desiderata dei suoi protagonisti, non solo verso il completamento dell'offerta nell'ambito della Supply Chain, ma verso **un percorso di convergenza delle due anime, industriale e commerciale**, nella direzione della costituzione di una unica scuola aziendale delle *capabilities*, sempre più importante anche nella prospettiva della comunicazione esterna e delle esigenze di attrazione verso target privilegiati del mercato del lavoro.

Dompé

Una scuola di consapevolezza

L'Academy come scoperta di sé a sostegno del cambiamento

Lo sviluppo delle iniziative formative all'interno di Dompé è stato negli ultimi anni fortemente legato alle direttrici di **sviluppo strategico** dell'azienda, che ha portato a un allargamento dell'area tradizionale del suo business, legata alla primary care, verso nuove produzioni biotech, verso alleanze con nuovi partner, verso i mercati globali. Attraverso tali cambiamenti Dompé sta assumendo **nuove caratteristiche operative e culturali** - più velocità e reattività, un maggiore orientamento all'innovazione, uno stile di management più inclusivo - e sente il bisogno di elaborare e di condividere, innanzitutto verso le proprie persone, una **nuova visione**, di mettere a fuoco i caratteri di una **nuova identità** e di **comunicare una narrazione di sé convincente e appassionante**. In questo contesto, l'Academy assume il compito di **sostenere il cambiamento**, facilitare la sua trasmissione verso la comunità interna e declinare lo slancio strategico in un set di competenze da definire, divulgare e allenare. Essa, dunque, assume la funzione di indispensabile cinghia di trasmissione *top down*, ma anche, come vedremo, di luogo di ascolto e raccolta di esigenze e bisogni da veicolare in direzione opposta.

L'Academy ha utilizzato le sue capacità ideative, progettuali e realizzative in più direzioni. Per esempio, la scelta strategica di ingresso nel mercato biotech è stata accompagnata, sia in Italia che negli Stati Uniti, da un **"narrative journey"** che ha diffuso significato e implicazioni delle nuove sfide attraverso una serie di workshop. Le finalità e i contenuti di questi incontri hanno avuto carattere informativo e divulgativo, piuttosto che non direttamente formativo, tesi a **far conoscere e generare engagement intorno al cambiamento**. Significativamente, questa iniziativa è stata offerta all'intera popolazione aziendale e accompagnata dall'immagine della mongolfiera come simbolo del nuovo viaggio intrapreso insieme.

In parallelo è stato realizzato un secondo progetto, chiamato **"Your voice matters"**, attraverso il quale 40 persone con diversi livelli di responsabilità hanno avuto la possibilità di inviare feedback sul cambiamento in corso, a un anno circa dal suo avvio. Come si diceva, l'Academy assume il compito di facilitatore del cambiamento, **declinando i messaggi del vertice verso la struttura**, ma nello stesso tempo, come in questo caso, alimentando la corrente in direzione opposta, **raccogliendo e portando bottom up** criticità e vissuti di chi quel cambiamento lo vive ogni giorno. A riprova del livello di condivisione desiderato e della trasparenza di questa operazione, i feedback raccolti sono stati trascritti in un "muro virtuale" e così portati all'attenzione di tutti. A completamento di questa iniziativa sono stati realizzati piccoli gruppi di lavoro che hanno approfondito gli elementi emersi dai feedback e formulato diverse direzioni di lavoro, focalizzate sul **miglioramento della comunicazione** e sul **people management**.

Per rispondere a queste e ad altre esigenze è stato identificato come modello di base l'**MBTI**, il *Myers-Briggs Type Indicator*, destinato ad avere ampia e duratura fortuna nel sistema di sviluppo di Dompé. Ampiamente diffuso nel mondo, esso si basa sull'identificazione di quattro coppie di principi contrapposti che originano sedici possibili profili di personalità. Su questa base è stato costruito un questionario che permette di individuare la propria tipologia di appartenenza e dunque **stimolare l'autoconsapevolezza**, punto di partenza di qualsiasi percorso di cambiamento individuale e organizzativo. Il questionario è stato proposto a tutta

la popolazione aziendale con la finalità di **valorizzare le differenze individuali e favorire la comprensione e l'inclusione**, a partire dal convincimento che per rendere efficaci i comportamenti e le comunicazioni - non solo sul lavoro - è importante imparare a riconoscere alcune caratteristiche della persona di fronte a noi, a partire dalla consapevolezza delle proprie. Lo stesso strumento, dunque, per conoscere meglio sé stessi, imparare a comprendere gli altri e agire in modo efficace.

Il profilo fornito dall'MBTI è stato poi utilizzato nelle successive iniziative. Una di queste ha riguardato per esempio il feedback, che per Dompé è sempre un feedback di inclusione, prende le mosse dalle caratteristiche individuali di chi lo fornisce e al contempo tiene conto di quelle di chi lo riceve. Il **Dompé's way of feedback** si è diffuso a partire dal Management Team verso l'intera struttura dell'azienda. Un'ulteriore iniziativa finalizzata a sviluppare la consapevolezza di sé e del proprio profilo professionale è stata quella denominata **"120 minuti"**. I partecipanti sono stati chiamati a riflettere sul proprio profilo di competenze, sulla eventuale distanza da quello auspicato dall'azienda e a formulare un bilancio dai propri punti di forza e delle aree di miglioramento, in modo da formulare un piano di sviluppo *"strength based"*, che facesse leva proprio sulla percezione dei propri assi nella manica. Per dare continuità a questo progetto, e ancora una volta per aiutare le persone a comprendere il cambiamento in atto e a essere consapevoli della propria posizione in quella traiettoria, è stato realizzato a distanza di qualche mese il progetto **"Zoom in Zoom out"** nel quale le persone sono state sensibilizzate a considerare analogie e distanze tra il proprio obiettivo e quello dell'azienda.

Il percorso di sviluppo proposto dall'Academy a sostegno del cambiamento ha intrecciato la spinta verso la consapevolezza individuale con un parallelo percorso di **messa a fuoco e diffusione di un nuovo sistema di competenze**. Esso è stato definito a partire dai **tre Principi Operativi** - *people, ambition and creativity* - che offrono il fondamento e informano di sé l'intero sistema dello sviluppo delle risorse umane. Mentre l'aspettativa dell'azienda è che tutte le persone Dompé mantengano la propria condotta, in linea generale, in armonia con questi tre principi, la declinazione delle competenze a essi associate è poi caratterizzata da *grading* differenti a seconda dei livelli di responsabilità e dei ruoli organizzativi.

La progettazione di un programma di formazione manageriale - la **Leadership Academy** - ha integrato in modo coerente questi principi e l'MBTI, ed è stato orientato alla ricerca della leadership autentica.

*"Secondo noi una delle difficoltà per i manager in questo momento è capire chi sono. Ancora una volta il lavoro sulla consapevolezza è alla base di tutto. **Nel momento in cui sei in un equilibrio profondo con te stesso, sai che leader vuoi essere, e poi sei in grado di applicare la leadership situazionale, ma non puoi prescindere da te, tu devi sapere qual è la leadership che ti viene in maniera più autentica e naturale, solo dopo puoi applicare tutti i diversi stili di leadership**".*

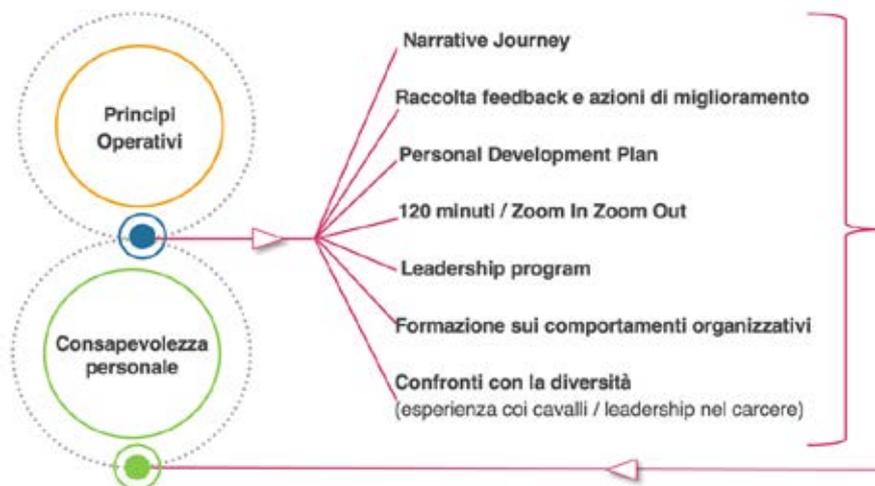
Per stimolare il cambiamento dello stile manageriale, tradizionalmente direttivo e paternalistico, verso l'autenticità è stata fatta ai manager una proposta dirompente: **una esperienza con i cavalli**. Privati della possibilità di una comunicazione razionale basata sul significato delle parole, essi hanno dovuto individuare una modalità di comunicazione basata sul linguaggio del corpo, più direttamente collegato con *chi siamo e come stiamo* in quel momento. La convinzione di fondo, ancora nelle parole della nostra interlocutrice, è che *"fare formazione significa dare occasione alle persone per guardarsi dentro, per vedersi meglio, e **se tu conosci te stesso e i tuoi limiti diventi un bravissimo capo**".* Anche il top management è stato provocato a un confronto con la diversità, nel proprio percorso verso l'autenticità. In questo

caso si è trattato di una testimonianza del direttore del carcere di Opera, che raccontando del proprio lavoro ha reso evidente che *“ascoltare persone diverse, mettersi in discussione su cose che non sono quello che si vive nella propria quotidianità sia un modo per formare le persone”*.

Mentre il programma per i manager prendeva forma, accompagnato da un parallelo lavoro della funzione HR sugli strumenti di gestione, è stato predisposto anche un **personal development plan** per mappare le tappe e accompagnare lo sviluppo della propria professionalità. Lo stesso strumento è stato messo a disposizione dei talenti dell'azienda, per accompagnarli e sostenerli nel loro percorso di sviluppo. Il focus e il tracciato definiti nel piano di sviluppo hanno due caratteristiche distintive di grande interesse: la dinamicità e la personalizzazione. Da una parte, infatti, esso prende atto degli elementi emergenti nell'esperienza del lavoro e viene periodicamente rivisitato; dall'altra parte, in modo coerente a tale carattere evolutivo, l'insieme degli eventi formativi che scandiscono le tappe del piano seguono percorsi che, per definizione, sono individuali. Dompé ha scelto, in continuità con questa impostazione, di non realizzare un programma istituzionale dedicato ai talenti, ma di prevedere una pluralità di possibilità attraverso le quali sono le singole persone a comporre il proprio percorso.

Lo schema seguente è un tentativo di rappresentare in modo grafico le molte iniziative realizzate dall'Academy a partire dalla loro origine, dai quei presupposti che alimentano il sistema e permettono la coerenza delle sue manifestazioni.

Percorso generativo delle attività dell'Academy a sostegno del cambiamento



Il sistema della formazione a sostegno del cambiamento conta, tra i suoi protagonisti, oltre al vertice della funzione HR e ai tre Business Partner, un piccolo **pool di formatori** professionisti che con il tempo e l'esperienza sono diventati utili e preziosi “sensori” degli impatti del cambiamento sulla popolazione aziendale. Essi infatti, attraverso il confronto diretto con le persone nei diversi progetti formativi, sono stati in grado di raccogliere, con una certa profondità, criticità e “mal di pancia” delle persone e di trasmettere tali feedback *bottom up* verso chi guida il cambiamento, contribuendo in maniera sostanziale a far emergere i vissuti quotidiani.

Una Academy che assume come focus prioritario la facilitazione del cambiamento non può naturalmente tralasciare i **blue collar**. Nel caso di Dompé, in termini concreti, questo ha significato individuare strategie per informare e coinvolgere il personale dello stabilimento dell'Aquila. In questa direzione, il ruolo centrale sul quale si è diretto il massimo investimento formativo è stato quello dei capoturno, perno fondamentale per poter raggiungere la base

ampia degli operatori. Uno strumento utilizzato per portare allineamento tra i *blue collar* è per esempio la dashboard settimanale, un momento di incontro che viene utilizzato per il coordinamento del lavoro ma anche per informare i lavoratori sulle nuove direzioni intrapresa dall'azienda; si tratta di uno strumento di comunicazione efficace, che opera a cavallo tra informazione ed engagement.

Come si vede, in conclusione, l'insieme di questi progetti definisce un equilibrio dinamico tra obiettivi diversi e complementari - diffondere, formare, allineare, raccogliere feedback - i quali, pur nella loro diversità, si presentano coerenti alla finalità generale di sostenere il cambiamento, facilitare l'adozione di uno stile manageriale con esso coerente e comprendere il livello del suo assorbimento nelle pratiche quotidiane e nel *mindset* delle persone. L'aspetto peculiare del modo in cui Dompé persegue queste finalità è rappresentato dal tentativo di **istituire un dialogo tra le caratteristiche distintive delle persone e quelle dello scenario organizzativo** che si va man mano dipanando e definendo. Chi guida l'Academy è infatti ben consapevole del carattere evolutivo di questo percorso.

*“Non sempre il cambiamento può essere programmato, e dunque anche **il nostro progetto non dev'essere statico**, noi vogliamo che le nostre iniziative seguano i cambiamenti di questa azienda; quindi, non è sempre detto che quanto dichiarato inizialmente non subisca in seguito modifiche ed evoluzioni”.*

La tensione verso l'**adattamento continuo** non potrebbe essere più evidente.

FANUC Italia

Tra servizio al cliente e apprendimento continuo
L'Academy come elemento stimolante per l'innovazione dei settori

Nell'era dell'industria 4.0, l'innovazione tecnologica e lo sviluppo delle competenze, oltre a rappresentare dei pilastri fondamentali per una efficace performance da parte delle aziende, rappresentano soprattutto delle **esigenze strategiche** che devono essere necessariamente presidiate. FANUC, con quasi 60 anni di esperienza nello sviluppo di attrezzature a controllo numerico, e oltre 30 milioni di prodotti installati in tutto il mondo e più di 9400 dipendenti, oltre a operare in questo ambiente è tra i principali produttori a livello mondiale di automazione. In questo contesto, traendo linfa vitale dall'ambiente in cui nasce, la FANUC Academy emerge come un'istituzione all'avanguardia, dedicata con profuso impegno sia alla formazione che all'aggiornamento professionale del campo dell'automazione. Per comprendere a fondo le direttive che l'Academy segue, risulta tuttavia doveroso, nonché utile, tracciare una brevissima storia organizzativa atta a comprendere **le radici e le origini** che hanno condotto FANUC e la sua Academy al presente stato dell'arte.

Rispetto alla casa madre che affonda le sue radici nel Giappone degli anni 50', FANUC Italia ha una genesi ben più recente; dato che rende ancora più evidenti e degni di nota i risultati raggiunti in così poco tempo. Inizialmente infatti, FANUC, poteva essere trovata sul suolo italiano con tre ragioni sociali differenti, ognuna delle quali era focalizzata su uno specifico settore di mercato, in particolare: una che si occupava dei prodotti robotici, una che si occupava della commercializzazione di prodotti legati al mondo CNC (Controllo numerico), e infine una che si occupava della vendita delle macchine FANUC. Solo nel 2014, dopo una fusione di alcune funzioni aziendali, viene fondata quella a cui oggi ci riferiamo come **FANUC Italia**. La posizione di FANUC Italia è caratterizzante nel definire come l'organizzazione opera poiché essa non si occupa di una vera e propria produzione da zero dei prodotti, piuttosto mette in campo una **customizzazione** ad hoc per le esigenze specifiche dei clienti che di volta in volta acquistano i loro prodotti. Questa pratica viene definita internamente col nome di "**retrofit**". Termine che indica letteralmente il processo di partire dalle impostazioni di fabbrica (retro) per adattare le caratteristiche della macchina sulle **idiosincrasie** del cliente (fit). Le lavorazioni di retrofit si articolano principalmente su quello che in FANUC viene definito come mondo "**ROFARM**": Robot (RO), Macchine utensili a controllo numerico (FA) e Robot Machine (RM). Questa premessa risulta doverosa poiché L'Academy di FANUC prende vita precisamente all'interno di questo contesto. Una volta compresa la dimensione tematica all'interno di cui l'Academy opera ciò che risulta interessante è la sua particolare collocazione organizzativa. Se infatti comunemente troviamo le Academy collocate in seno all'ufficio formazione o ancora più comunemente al dipartimento HR, nel caso di FANUC l'Academy risulta posizionata nella funzione di **customer service**.

Dovendo infatti FANUC rivolgersi a molte tipologie di clienti diversi, che operano a loro volta in settori e industrie differenti, questa scelta strategica consente all'Academy di posizionarsi in maniera liminale rispetto ai bisogni reali e immediati dei clienti in modo tale da offrire una formazione e un supporto tecnico in grado di rispondere direttamente e senza filtri alle esigenze operative emergenti. Inoltre, tale vicinanza abilita e facilita un processo di **feedback-loop** diretto e tempestivo sulle prestazioni dei prodotti e sull'efficacia della formazione erogata, dato che permette un aggiustamento rapido, mirato e continuo all'interno dei programmi.

“Il nostro obiettivo è quello di formare direttamente le persone che devono programmare il nostro prodotto, il nostro robot, e di fatto spiegare tutte le potenzialità e le funzionalità del prodotto stesso. Noi vediamo questa attività come un valore aggiunto rispetto alla vendita nuda e cruda, è un servizio che forniamo a corredo del prodotto”.

Questa operazione, che a un primo sguardo potrebbe sembrare avere finalità principalmente commerciali, incarna in realtà una visione ben più profonda e complessa. L'Academy di FANUC, se come obiettivo principale si pone l'obiettivo di formare i clienti all'utilizzo dei macchinari che mette in commercio, in parallelo a questo si pone quello di aiutare i propri clienti a migliorare le performance grazie all'utilizzo dei macchinari. In questo modo la gerarchia insegnante-discente viene completamente sovvertita, scalzando una logica di addestramento top-down per fare posto a un **dialogo generativo** peer to peer. La tecnologia diventa quindi non solo il fattore di innesco che sancisce l'inizio della relazione tra FANUC e i suoi clienti, ma si eleva a strumento abilitante al perseguimento del **miglioramento continuo** dell'organizzazione. Seguendo questa logica, le azioni portate avanti trascendono i consueti obiettivi di apprendimento che una formazione comunemente si prefigge per abbracciare un fine più ampio che mira a **ottimizzare i processi** dei clienti che a loro volta permettono un migliore utilizzo dei macchinari.



In questo modo la tecnologia, ponendosi alla genesi e alla conclusione del processo, diventa non solo fine bensì **pretesto** per lavorare sull'organizzazione nel suo complesso.

“Noi lavoriamo proprio in quest’ottica, cercando di trasmettere un know-how inteso come miglioramento anche dei processi produttivi e organizzativi delle aziende nostre clienti. In questo modo la tecnologia diventa un po’ un grimaldello per noi. Diventa il pretesto per lavorare insieme ai nostri clienti sulle riorganizzazioni dei processi produttivi”.

Questa attenzione alla **co-creazione** di valore di FANUC Academy, tuttavia, non si limita al circolo virtuoso e alle relazioni che intesse con i propri clienti, bensì da qualche anno si rivolge anche alla filiera dell'istruzione e della formazione. È infatti in cantiere un'iniziativa pionieristica in collaborazione con Sanoma (rinomata casa editrice scolastica) che ha l'obiettivo di offrire nelle scuole un programma formativo che ha come traguardo il rilascio di una **certificazione** riconosciuta in Italia sulle **competenze in ambito robotico**. Il fine ultimo è quello di andare ad accrescere il bagaglio culturale tecnico dei giovani integrando qualifiche già riconosciute come ad esempio l'ECDL, con una certificazione che possa arricchire ulteriormente il loro curriculum.

L'ambizione è infatti quella di coinvolgere all'interno di questa certificazione enti terzi quali il TUV in modo tale da conferire ulteriore lustro e valore a questo tipo di percorso.

Un'altra interessante iniziativa che si muove nella stessa direzione di ampliare il bagaglio sia esperienziale che culturale dei giovani è quella di far conoscere in Italia la competizione **Worldskills**. Paragonabile alle olimpiadi, *Worldskills* è una competizione che fa sì che i giovani si sfidino e si confrontino sulla base di competenze afferenti al mondo dei mestieri. FANUC, insieme alla sua Academy, riconoscendo l'importante valore di questo evento ha contribuito a creare un team che competesse in rappresentanza dell'Italia all'evento *Euroskills* (Divisione europea di *Worldskills*). Questa iniziativa, per quanto ancora poco conosciuta in Italia, rappresenta invece una grande occasione di visibilità a livello internazionale. Oltre al significativo valore simbolico che questo sforzo messo in campo da FANUC incarna, esso si diffonde in una dinamica che ha come approdo quello di colmare le **lacune presenti al momento nel mercato del lavoro**, sensibilizzando i giovani sulle competenze attualmente più ricercate e al contempo contribuendo ad aumentare l'appeal nei confronti delle mansioni riguardanti il mondo della robotica e dell'automazione.

Per quanto riguarda le collaborazioni universitarie invece, è doveroso sottolineare come, rispetto ad altri paesi Europei, nel panorama italiano sia necessario costruire una partnership maggiormente salda tra mondo delle imprese e accademia. FANUC cerca di muoversi anche in questa traiettoria, in particolare estendendo le sue collaborazioni anche al di là dell'ambito accademico tradizionale. L'Academy FANUC partecipa infatti attivamente a vari **Competence center**, non solo mettendo a disposizione le proprie conoscenze e competenze bensì promuovendo uno **sviluppo armonico** del settore e sostenendo in maniera importante la creazione e il consolidamento delle competenze tecniche necessarie per affrontare gli scenari che il mondo dell'automazione e l'industria 4.0 pongono all'orizzonte.

La **poliedricità** messa in campo da FANUC Academy è interessante notare come non solo sia abilitata dal suo particolare posizionamento organizzativo all'interno del customer service, ma allo stesso tempo come diventi possibile grazie al fatto che l'Academy sia una vera e propria **unità organizzativa indipendente** in grado di muoversi in maniera autosufficiente. Le sfide che un assetto del genere pongono non vanno certamente trascurate in quanto impongono l'implementazione di logiche imprenditoriali che variano dall'acquisizione di nuovi clienti a costanti analisi di sostenibilità e fattibilità. Dall'altro lato della medaglia, tuttavia, questo permette di muoversi con parziale libertà rispetto alle pressanti logiche di business che devono necessariamente seguire il **time to market**; agendo pertanto in maniera indipendente e ragionando con logiche formative che, a differenza delle prime, si muovono su orizzonti temporali di maggior **respiro e prospettiva**. L'Academy quindi si muove sia in parallelo alle linee di business tracciate da FANUC che in maniera indipendente, creando così un ritorno strategico per l'azienda in grado di influenzare sia il ritorno economico che la resilienza organizzativa.

“Noi svolgiamo un'azione a volte totalmente disgiunta dall'attività commerciale del prodotto stesso. Cosa caratterizza veramente l'essenza dell'Academy si può tradurre principalmente attraverso due tematiche. Una è sicuramente quella di trasmettere delle competenze e di pensare alla formazione interna con lungimiranza. L'altra invece è anche quella di fornire un'esperienza, nel senso di coccolare il cliente, di fargli vedere e toccare con mano il prodotto, di convincerlo che ha acquistato il prodotto giusto”.



Questa doppia traiettoria che l'Academy segue prende vita in un **catalogo formativo** in continua evoluzione che cambia di volta in volta adattandosi sia ai profili dei partecipanti - siano essi collaboratori o clienti - che all'argomento da trasferire. L'offerta formativa viene infatti costantemente aggiornata sulla base delle richieste emergenti sia dal mercato che dall'interno dell'organizzazione. Questo impone a FANUC una **duttilità** che si ripercuote non solo sui contenuti proposti bensì anche sulle modalità attraverso cui essi vengono trasmessi. In un'ottica di **ibridazione** continua l'Academy adotta infatti soluzioni a distanza, in presenza e blended. Nonostante questo, è doveroso sottolineare come FANUC tenga particolarmente a mantenere una preponderanza di percorsi che prendono vita in presenza. Questo risulta fondamentale per la natura e il tenore degli argomenti trattati. Data infatti l'importanza della **componente pratica**, la dimensione fisica garantisce un miglior apprendimento nell'utilizzo di attrezzature complesse e nella gestione di prodotti ad alto valore intrinseco.

Utilizzando diversi tipi di formazione FANUC Academy comprende perfettamente che il successo di questa operazione passa inevitabilmente dalla presenza di formatori esperti e in grado di gestire diverse situazioni e diversi setting. A riprova di questo è interessante citare il percorso denominato "**FANUC Trainer Master Class**". In questa cornice, cinque trainer senior, provenienti da cinque differenti filiali europee, coordinati da un consulente esterno esperto in materia, elaborano alcuni pacchetti formativi della durata di una settimana per aggiornare tutti i trainer di FANUC su tematiche innovative quali il **Competence Based Learning**, l'utilizzo di strumenti multimediali all'avanguardia, l'interpretazione del ruolo di formatore e la relazione con l'aula. Questo approccio garantisce che i formatori non solo possiedano competenze tecniche avanzate ma siano anche capaci di trasmettere efficacemente queste conoscenze, il tutto, utilizzando le migliori tecniche didattiche. Inoltre, questa iniziativa denota anche la volontà di FANUC di **armonizzare** i propri formatori a livello internazionale. Questo, oltre che nell'attività appena citata, si traduce altresì nella creazione di percorsi formativi a disposizione di clienti internazionali, che culminano con il rilascio di certificazioni riconosciute a livello Europeo garantendo che i partecipanti (con una logica simile a quella degli Open Badge) acquisiscano competenze **verificabili** e **trasferibili** nel mondo del lavoro.

Guardando invece al prossimo futuro, la FANUC Academy si trova davanti a sfide e progetti stimolanti che mirano a elevare ulteriormente la qualità e l'efficacia della formazione offerta. L'obiettivo principale dell'Academy è infatti quello di raggiungere un rapporto **1 a 1** tra discente e macchinario. Questa rappresenta una delle principali ambizioni, che, nonostante le difficoltà legate alla necessità di spazi adeguati e investimenti significativi, permetterebbe di trasformare

radicalmente l'esperienza pratica dei partecipanti. Se questo cambiamento venisse messo in campo, infatti, non solo si migliorerebbe l'apprendimento individuale ma anche l'autonomia e la sicurezza dei discenti nel gestire le tecnologie in autonomia dopo il corso. Nel frattempo, parallelamente al perseguimento di questo ambizioso obiettivo, l'Academy si sforza di esplorare soluzioni innovative come l'uso di macchinari in miniatura da banco o l'adozione dei **Digital Twin** per simulare il funzionamento delle macchine in un ambiente virtuale. Questi strumenti già di per sé rappresentano frontiere emergenti nell'educazione tecnica in grado di fornire esperienze formative adattabili e sicure, pur mantenendo un alto livello di **realismo operativo**. Tuttavia, queste iniziative richiedono non solo un significativo impegno finanziario ma anche una pianificazione strategica attenta, per assicurare che gli investimenti si traducano in un **valore aggiunto tangibile** per i partecipanti e per l'Academy stessa. La gestione di questi aspetti pratici, unitamente alla volontà di offrire un'esperienza formativa di eccellenza, riflettono l'approccio **proattivo** e orientato al futuro della FANUC Academy. Quest'ultima, infatti, non si limita a rispondere alle esigenze attuali del settore ma si impegna costantemente a prevedere e a prepararsi alle sfide future, consolidando il proprio ruolo di leader nella **formazione tecnologica avanzata**.

Fastweb

ILEX “Forse non lo sai, ma ne sai”

L'Academy come incontro e diffusione dei saperi tecnici

Il sistema formativo di Fastweb presenta **una cartografia composita**, con una pluralità di finalità, target, attori e funzioni coinvolte. La prima suddivisione fondamentale è quella tra l'offerta di formazione rivolta alla comunità dei lavoratori dell'azienda, alimentata e governata dalle Risorse Umane, e in particolare dal team di Formazione e Sviluppo, e quella della FDA (*Fastweb Digital Academy*) che dipende invece dalla Comunicazione Esterna. Quest'ultima si occupa di sviluppare la cultura delle competenze digitali e rivolge i suoi servizi in primo luogo ai negozi e ai clienti dell'azienda. L'elemento di congiunzione tra le due esperienze - quella focalizzata all'*interno* dell'azienda e quella rivolta verso l'*esterno* - sono spesso **i docenti, colleghi Fastweb con alti livelli di competenza tecnica e di esperienza, che dedicano parte del loro tempo nella realizzazione delle sessioni formative.**

L'offerta verso i dipendenti è a sua volta articolata in formazione *manageriale, comportamentale e tecnica*, progettata ed erogata impiegando trainer interni e partner esterni. Sullo sfondo di questa suddivisione, una parte fondamentale dei contenuti tecnici viene diffusa attraverso **ILEX, un programma di sviluppo ai confini tra *knowledge sharing* e formazione**, che risponde a diversi ordini di obiettivi e che viene riconosciuto come l'*Academy* rivolta ai dipendenti di Fastweb.

ILEX, acronimo di ***Internal Learning Experience***, nasce nel 2015 e viene presentata con un sottotitolo accattivante: “*Forse non lo sai ma ne sai*” a sottolineare la **dimensione emergente della conoscenza che si vuole diffondere, derivata dall'esercizio quotidiano del lavoro**. ILEX è costituita da **iniziative formative progettate e realizzate da colleghi Fastweb a beneficio dello sviluppo professionale di altri dipendenti interessati** ad approfondire tematiche, almeno inizialmente, di natura in prevalenza tecnica. Si tratta di un servizio “tutto interno” all'azienda, tramite il quale - sotto la regia di HR - coloro che hanno sviluppato competenze o esperienze professionali di particolare interesse offrono ai colleghi una opportunità di apprendimento. Nel 2023 sono stati impegnati circa **40 “Relatori”**, trasversali rispetto alle appartenenze funzionali, con 23 diversi titoli. Per dare loro distinzione - e per offrire un'immagine più accattivante a chi si vorrebbe avvicinare al ruolo - i trainer di ILEX vengono infatti chiamati “Relatori” e non Formatori o Docenti.

Nonostante gli impatti della pandemia abbiano introdotto variazioni rilevanti negli aspetti realizzativi, le finalità fondamentali di ILEX sono rimaste invariate nel tempo e possono essere ricondotte alle seguenti tre:

- ***Knowledge sharing***: ILEX nasce per condividere a vasto raggio nell'organizzazione alcune conoscenze tecniche - di base, ma anche relative ai *trend* - finalizzate a facilitare e a **sviluppare una più profonda comprensione delle attività professionali**. Non si tratta quindi solamente di approfondire alcuni strumenti professionali per svolgere al meglio il proprio lavoro, ma anche di conoscere meglio il contesto nel quale esso è inserito, di dare a ciò che si fa ogni giorno maggiore profondità e prospettiva, con una finalità - potremmo dire - di *sensemaking* professionale e di settore.

- **Valorizzazione della persona e delle competenze:** il coinvolgimento diretto dei Relatori nelle attività di progettazione ed erogazione **mette a disposizione dei loro manager e dell'azienda una importante leva di sviluppo professionale.** L'esercizio di questo ruolo consente infatti non solo di esercitare un ventaglio di importanti competenze comunicative, ma è anche l'occasione di avviare una riflessione sul proprio lavoro, in particolare durante la fase di progettazione della sessione: selezionare e organizzare i contenuti per poi farne sintesi nei materiali didattici **diventa un modo per fare il punto sulla propria esperienza professionale e predisporre la sua evoluzione:** *“Se diventi un Relatore ti sperimenti, andare in aula ti richiede di fare delle riflessioni sul tuo lavoro, quindi di lavorare su te stesso, sulla tua efficacia, di fare il punto, una specie di sintesi delle cose che sai fare meglio”.*
- **Saving per l'azienda:** utilizzando risorse interne, coordinate e indirizzate dal team di Sviluppo e Formazione, l'azienda è in grado di risparmiare le risorse economiche necessarie per l'ingaggio di consulenti e formatori esterni e di poterle indirizzare su altri progetti.

Prima della pandemia tutta la formazione di ILEX avveniva in presenza. A partire dal 2020 la programmazione si è spostata completamente on-line ed è stata predisposta una 'formazione formatori' specifica per aiutare i relatori a riprogettare la didattica, inizialmente impostata sulla presenza, nella forma di webinar e moduli on-line. Superata la crisi pandemica, sono stati inseriti nuovamente eventi in presenza e **l'azienda è attualmente alla ricerca di un equilibrio tra le due modalità di erogazione, per ora individuato a metà strada.**

ILEX è un mondo in continua trasformazione, che tende nel tempo ad **allargare il suo perimetro di intervento. Tale evoluzione è originata dal meccanismo stesso di ingaggio dei relatori,** basato spesso sulla **proattività individuale.** Ci sono iniziative che vengono stimolate dall'azienda e altre che nascono dalle persone stesse, che **sentono da una parte l'interesse e il piacere di far conoscere il proprio lavoro e dall'altra la responsabilità per lo sviluppo proprio e dei colleghi.** Partito dunque in origine da contenuti tecnici, oggi la programmazione sta includendo anche contenuti non tecnici, come per esempio la 'comunicazione efficace', nata dall'iniziativa di una collega disponibile a mettere a disposizione le proprie competenze e la propria esperienza come venditrice.

Il processo di individuazione di un nuovo tema, di progettazione e di programmazione, inclusa la scelta tra presenza o distanza, è basato sul **lavoro a quattro mani tra il team HR di Sviluppo e Formazione e il Relatore,** che è spesso il primo ad “alzare la mano” per candidarsi a questo ruolo e proporre un tema sul quale possiede una competenza verticale. A quel punto avviene l'incontro con la Formazione, vengono considerati i contenuti e il loro potenziale interesse per una platea allargata, viene ipotizzato un percorso di progettazione accompagnato da HR. Considerato che il Relatore è esperto dei propri temi professionali ma non necessariamente di apprendimento degli adulti, **il sostegno di HR assume la forma un coaching metodologico,** finalizzato a definire in modo coerente i tempi di erogazione, i contenuti da trasferire, il numero di partecipanti e le possibili soluzioni didattiche, e integra dunque in un'unica treccia aspetti di contenuto tecnico e di efficacia didattica e metodologica. In seguito viene realizzata una simulazione alla presenza dei colleghi della Formazione e a valle dei primi feedback ricevuti viene erogata una edizione pilota.

A questo processo emergente, che nasce dalla proattività individuale, si affianca anche un simmetrico processo top-down, con il quale è l'azienda a chiedere ai propri esperti di diventare Relatori ILEX su alcuni temi di particolare interesse. Così è successo recentemente sull'*Intelligenza Artificiale*, tema che desta al momento grande curiosità, ma anche sul *Linguaggio inclusivo*, di cui si è scoperta la particolare competenza da parte di una collega.

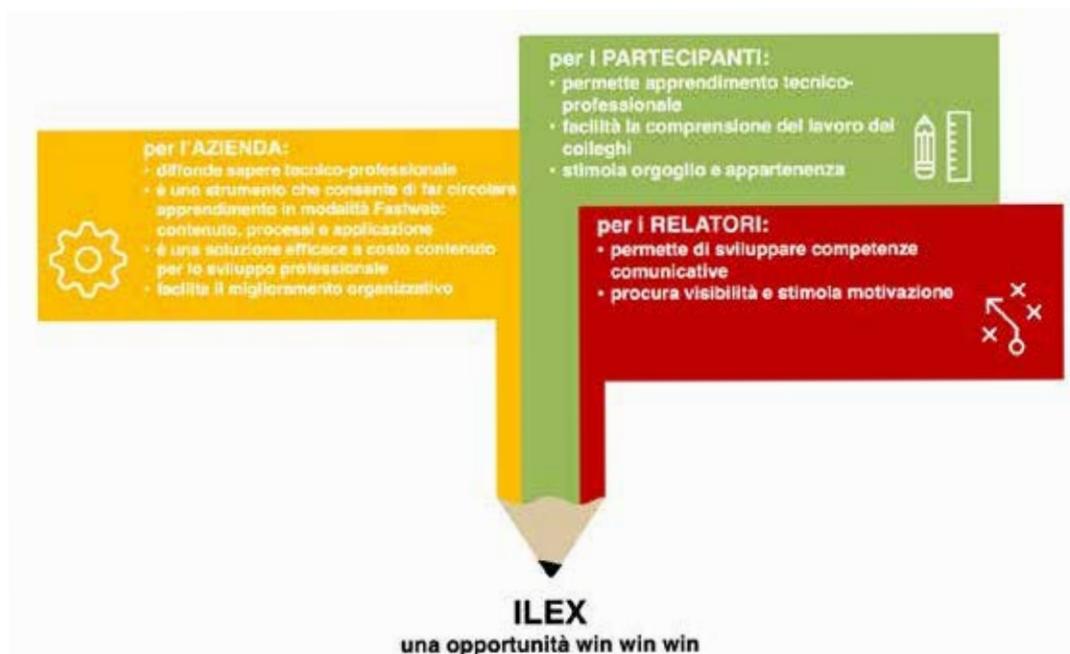
In altre occasioni viene lanciata una *call to action* rispetto ad alcuni temi che si immagina possano riscuotere ampio interesse. L'alimentazione di ILEX si presenta dunque come un processo che può partire da luoghi diversi dell'azienda.

Una volta validato il format, si procede con la programmazione. **Il Relatore è il primo a esprimersi rispetto all'opportunità dell'erogazione in presenza o a distanza**, considerando in primo luogo l'argomento, la propria disponibilità ad eventuali trasferte o il potenziale pubblico, presente nelle diverse città e sedi dell'azienda. Anche se in linea teorica la programmazione dello stesso evento formativo potrebbe integrare edizioni in presenza e a distanza, in realtà l'esperienza indica che la preferenza del Relatore tende a concentrarsi sull'una o sull'altra modalità a causa della complessità di declinazione della progettazione nei due diversi *setting*.

Al Relatore viene chiesto in media un impegno di un'aula al trimestre, quindi tre-quattro sessioni durante l'anno. L'effettiva erogazione dipende naturalmente dalle iscrizioni volontarie dei colleghi, quindi tutto il sistema della programmazione conserva una certa flessibilità. Il nuovo corso viene poi presentato sulla intranet e vengono aperte le iscrizioni. **Tutte le iniziative proposte da ILEX sono a libera partecipazione per i 3.000 dipendenti. Tutti possono accedere e prenotare la propria partecipazione.** Il sistema richiede in un secondo momento l'assenso del manager, che solitamente avvala.

Periodicamente viene inviata una newsletter a tutta l'azienda con le proposte di ILEX. La **presentazione dei corsi viene sempre accompagnata da un video che consente di "umanizzare" immediatamente la proposta formativa** e di personalizzare la comunicazione. I colleghi vogliono vedere chi sono i Relatori e loro stessi vengono gratificati dal non essere soltanto un nome. L'impostazione della comunicazione segue dunque da un lato l'obiettivo di incuriosire e interessare il potenziale partecipante tramite i contenuti e la persona del Relatore, dall'altra alimenta per quest'ultimo il riconoscimento che l'azienda desidera per il suo impegno.

Il motore fondamentale dello sviluppo di questo sistema di apprendimento è naturalmente **l'ingaggio del Relatore**, che si **offre in modo spontaneo e gratuito**. Il suo livello di motivazione - possiamo immaginare con facilità - è inizialmente molto alto, e questo compensa la disponibilità di tempo ed energia da investire in questa attività, che inevitabilmente 'si aggiunge' al lavoro ordinario. L'ingresso dell'esperto nel ruolo di Relatore viene accompagnato, come si diceva, dai colleghi della Formazione e dal percorso di progettazione del training, ma non solo. Per dare più consistenza e completezza alla loro preparazione, appena raggiunto un numero sufficiente - orientativamente tra gli 8 e i 10 - **tutti i nuovi relatori vengono coinvolti in un articolato programma di Formazione Formatori** realizzato da una società esterna. Come si vede, l'investimento è consistente e avviene in modo coerente con il valore prodotto da ILEX nel suo complesso: **questa iniziativa è una opportunità win win per tutti gli attori coinvolti**: per la persona che sviluppa competenze, guadagna visibilità interna e razionalizza il valore del proprio lavoro; per i manager che dispongono di occasioni di sviluppo per le proprie persone; e infine per l'azienda, che alimenta un sistema di sviluppo professionale ad ampio raggio, ad alta efficacia e basso costo.



Una sfida impegnativa, per chi ha la responsabilità del progetto, consiste nel dare continuità all'offerta e nell'**alimentare la motivazione dei Relatori**, che con il tempo possono perdere slancio e attenzione per questo ruolo. Per dare consistenza e stabilità all'iniziativa nel tempo **il focus viene posto sulla dimensione di community e di formazione continua**. Per superare un momento di stallo nello sviluppo di ILEX, tra il 2019 e il 2020, l'azienda ha predisposto alcune iniziative, che sono state poi integrate da ulteriori forme di attenzione, coinvolgimento e gratificazione:

- la realizzazione di un programma di formazione dedicato a tutti i Relatori, una sorta di **Master** con una decina di incontri in un anno, dedicato ai *trend*, con un focus particolare su app, gamification e sull'utilizzo degli instant poll come Mentimeter o Kahoot e dei wallet per stimolare la continuità dell'adesione alle iniziative;
- l'introduzione in azienda di un **nuovo LMS** con una interfaccia più ingaggiante per il partecipante. La nuova impostazione, più accattivante nella grafica e più chiara nella presentazione dei contenuti, ha ridato slancio agli accessi a ILEX, che è stato "*letteralmente preso d'assalto, dopo questo upgrade tecnologico... da quel momento il sistema ha triplicato il volume erogato e si mantiene tuttora su questi livelli*";
- l'inserimento di un **segno simbolico di distinzione nella pagina della intranet** dei Relatori, un *badge* che contraddistingue la persona come parte di una community prestigiosa e importante per l'azienda.

A queste iniziative si è aggiunta quest'anno la possibilità per i Relatori di vedere riconosciuti i tempi di aula all'interno della "*Settimana del futuro*", iniziativa voluta dal vertice dell'azienda che prevede l'impegno di cinque giornate all'anno per ogni dipendente verso progetti di natura sociale, per esempio a favore dell'ambiente o di gruppi sociali svantaggiati. Questa iniziativa **connette tra loro un'iniziativa formativa e una orientata alla responsabilità sociale d'impresa**.

L'esigenza di rafforzare l'engagement e rinsaldare i legami con i Relatori rimane viva e costituisce ad oggi, come si diceva, uno degli obiettivi importanti per il team di Sviluppo e Formazione di Fastweb. Le traiettorie di sviluppo sono tese alla **costituzione di una faculty integrata, in cui**

le persone si conoscono direttamente, si riconoscono come parte di una comunità con una propria identità e possono immaginare di condividere esperienze e momenti di scambio e collaborazione. Come si vede gli stimoli predisposti a tale scopo dalla funzione HR sono diretti, da un parte a rinforzare le competenze metodologiche, dall'altra alla **gratificazione di questo gruppo, all'orgoglio e all'esclusività di una appartenenza ambita**.

Per quanto possa richiedere una gestione attenta e impegnativa, ILEX si presenta, in conclusione, come uno sistema di grande utilità su più fronti. È in prima istanza una soluzione formativa che risponde in modo efficace, efficiente e dinamico alle esigenze di condivisione del sapere tecnico (e non solo), e nel contempo è un formidabile strumento di comunicazione interna e di integrazione. Da una parte, infatti, insieme ai contenuti la didattica veicola, attraverso esempi ed esercitazioni contestualizzati, un **implicito allineamento su pratiche, strumenti, processi e sui presupposti culturali** alla base di questi, **producendo un indiretto miglioramento organizzativo**. Dall'altra parte essa permette alle persone di conoscersi, acquisire consapevolezza del lavoro di colleghi che altrimenti non avrebbero incontrato e poterne apprezzare il valore, rendendo più integrato, agile e utilizzabile il tessuto delle relazioni interne.

*“La forza di ILEX, secondo me sta nel fatto che il discente e il relatore sono colleghi e parlano la stessa lingua, conoscono gli stessi meccanismi, condividono la vision aziendale, capiscono le difficoltà. È un momento formativo, ma anche di condivisione, **è anche una leva di miglioramento organizzativo** perché nel momento in cui ragioniamo per esempio dei report e il collega partecipante impara a fare i report, non è come averlo imparato con un corso esterno, il mio collega mi ha fatto vedere i report nostri, torno in ufficio e faccio subito meglio il report, alla fine ho un impatto molto diretto”.*

Gruppo CAL Logical Job

Competenze logistiche per collocarsi nel mondo del lavoro
L'Academy come strumento di inclusione sociale e politica attiva

Logical Job è un'agenzia per il lavoro che nasce a inizio 2020 come spin-off del gruppo CAL il cui core business è costituito dalla gestione di magazzini e servizi logistici in outsourcing. Il Gruppo conta circa 5000 addetti distribuiti su svariati impianti logistici in tutto il centro-nord Italia. Da qualche anno, l'azienda stava cercando di trovare una **modalità più strutturata per l'inserimento di nuovo personale** dal punto di vista sia quantitativo che qualitativo.

“L'idea di muoversi verso la creazione di una Academy è stata del nostro Presidente, convinto che le persone dovessero entrare nel nostro mondo con una adeguata preparazione iniziale, sia in termini specifici di preparazione in ambito logistico sia di sicurezza”.

La nuova creazione va subito incontro a un battesimo di fuoco. Con l'arrivo della pandemia molti clienti di CAL - tipicamente grandi imprese operanti nel settore alimentare, farmaceutico e della distribuzione organizzata - vedono triplicare se non quadruplicare le proprie attività e chiedono quindi al proprio partner per i servizi logistici di fare altrettanto. Tuttavia, trovare sul mercato del lavoro nuovo personale nei numeri necessari è quasi impossibile. Di qui l'intuizione per una **soluzione innovativa**.

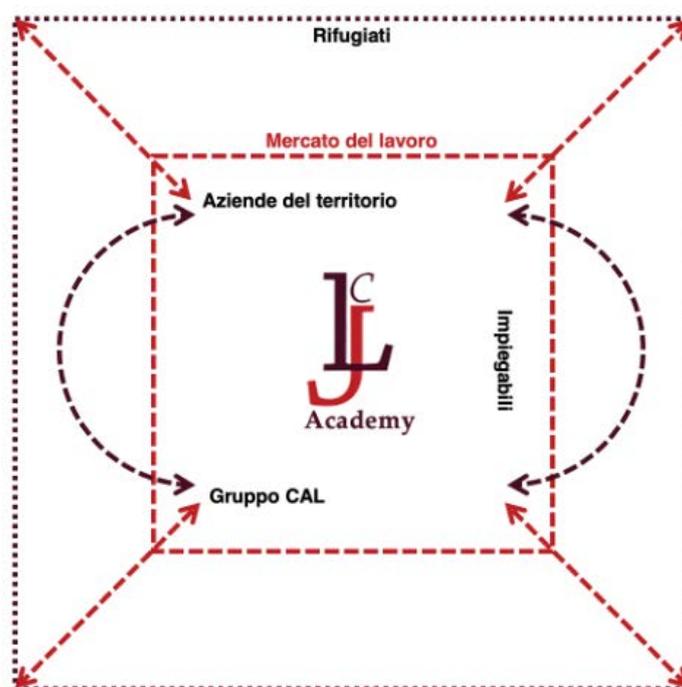
*“Siamo entrati in contatto con alcune realtà attive nel sociale nei nostri territori, quali la Caritas Ambrosiana, la Croce Rossa e Soleterre Onlus, con cui esisteva già una relazione pregressa, e abbiamo deciso di **offrire dei percorsi di formazione per l'ingresso nei job di nostro interesse a persone arrivate come rifugiati** e al momento assistite da questi enti”.*

Il centro di formazione non manca, dal momento che CAL ha un magazzino di oltre 600 metri quadrati a San Giuliano Milanese utilizzato come deposito da una delle società del gruppo. Il magazzino viene svuotato, vengono lasciate le scaffalature presenti, portati dei bancali e dei muletti, attrezzato uno spazio d'aula e nel giro di breve il 'training center' è pronto.

Dopo qualche mese, prende avvio il primo percorso di cento ore che coinvolge un gruppo di profughi afgani, tra cui sono presenti diverse persone con un livello molto elevato di istruzione, anche alcuni ingegneri. La difficoltà è stata quella di **insegnare loro mansioni pratiche**, quali guidare il muletto o gestire il carico e lo scarico del materiale dagli scaffali. Successivamente sono arrivati ulteriori gruppi di rifugiati, provenienti da altre aree del mondo con i quali sono emersi nuovi bisogni che hanno portato alla ridefinizione dei contenuti del percorso formativo.

“Ci siamo accorti che alcune persone faticavano a riconoscere e utilizzare numeri e parole... e allora abbiamo inserito moduli di base di alfabetizzazione accanto ai contenuti specialistici quali sicurezza, antincendio o normativa HCCP per coloro che movimentano alimenti”.

Al termine della formazione i partecipanti ottengono il **patentino** per il muletto e l'attestazione della loro capacità di usare le strumentazioni tipiche del magazzino, dalla pistola per 'sparare' i codici, ai palmari per guidare il picking sugli scaffali, ad esempio per i clienti che operano nell'ambito dell'editoria. A oggi, le persone coinvolte sono state circa centotrenta, di cui oltre una cinquantina **inserite a tempo pieno nel mondo del lavoro**. Parte di queste sono attualmente in CAL con un contratto a tempo indeterminato. Come mostrano i numeri, si registra anche un tasso non irrilevante di dispersione, in buona parte fisiologico considerato il target, ma che potrebbe essere ridotto in futuro. Ad esempio, prevedendo un sostegno economico durante il percorso - in forma di ticket restaurant o di piccolo rimborso - che spinga le persone a terminare il corso e prendere il patentino senza ripiegare su soluzioni lavorative immediate ma a minore qualificazione.



Nella realizzazione dei corsi, Logical Job si è spesso avvalsa del **supporto di enti di formazione esterni**, soprattutto quando si sono utilizzati dei finanziamenti.

“Noi mettiamo il posto di lavoro assicurato in uscita, la struttura fisica e le attrezzature per la parte pratica, i formatori operativi sulle tecniche del mestiere, mentre ci serve un supporto per alcune docenze ‘extra logistica’, come la sicurezza, e più in generale per la regia e il raccordo con il soggetto finanziatore”.

Come detto, la parte di **docenza specialistica è invece saldamente nelle mani dell'azienda** che può contare su un personale di lunga esperienza e molto fidelizzato il quale garantisce che il 'metodo di lavoro CAL' venga insegnato in modo appropriato alle nuove leve. Questa scelta ha tre motivazioni rilevanti alla base, di carattere molto pratico. Da una parte, la formazione assomiglia di più a un **dialogo tra pari**, mentre il docente classico in giacca e cravatta che mostra le slide su come fare un prelievo in un magazzino - senza magari averlo mai fatto - verrebbe subito percepito come distante e poco interessante. Dall'altra parte, vi è l'opportunità di far leva sulla **multietnicità del personale in forza all'azienda**.

“Diversi dei nostri collaboratori sono stranieri e parlano la lingua dei partecipanti... dopo le prime edizioni abbiamo scoperto che ciò è importante anche per accogliere e rassicurare persone che sono in situazioni di disagio e a rischio di marginalizzazione”.

Infine, va osservato che per i docenti stessi si tratta di **un’esperienza stimolante e gratificante** che li rende orgogliosi di essere riconosciuti dalla propria azienda come capaci e legittimati a formare nuovi colleghi a partire dalla propria esperienza. Inoltre, essi, attraverso l’osservazione diretta dei partecipanti in azione sul campo, possono fare un’attività di scouting per le proprie strutture se vedono persone particolarmente talentuose in uno specifico settore, e al contempo un po’ di orientamento professionale se notano predisposizione per altri compiti.

È interessante notare che nel tempo, grazie all’esperienza guadagnata con le diverse edizioni del corso, l’abito è stato ritagliato sempre più su misura per il particolare target di partecipanti a cui si rivolge. Così, accanto ai contenuti menzionati in precedenza se ne sono aggiunti altri finalizzati a **formare dei lavoratori a tutto tondo, pronti per essere inseriti nel mercato del lavoro** del paese in cui si trovano.

“Spieghiamo come è fatta un’azienda, come è meglio approcciarsi al proprio responsabile, l’importanza del rispetto degli orari e della puntualità, come gestire le pause... la rilevanza dell’abbigliamento di sicurezza, come ad esempio le scarpe antinfortunistiche, il giubbotto catarifrangente... cose che sembrano scontate ma che in realtà non lo sono con persone che magari non hanno mai lavorato all’interno di aziende”.

L’esperienza di Logical Job è oggi in pieno fermento. Se da un lato vengono sistematicamente organizzate alcune edizioni del percorso formativo per rispondere alle esigenze di nuovo personale delle società del Gruppo CAL, nel frattempo sul territorio si è sparsa la voce circa questa iniziativa.

“Le persone da noi formate che vanno a lavorare altrove sono diventate nostri ambasciatori per così dire, quando viene chiesto loro dove si sono formati... e anche gli enti con cui collaboriamo ci danno una mano in questo senso facendo promozione presso i loro clienti”.

Così oggi sono **diverse le aziende**, anche concorrenti del settore dei servizi logistici, che **si rivolgono a Logical Job per formare il proprio personale**, attratte dagli spazi perfettamente attrezzati e dal metodo efficace di formazione utilizzato. In questo senso, **il centro di formazione è l’elemento chiave di vantaggio competitivo**.

“Abbiamo uno spazio ampio corredato di scaffali e bancali, mezzi quali transpallet manuali, transpallet elettrici, carrelli elevatori con forche e carrello trilaterale... non è facile replicare un simile ambiente formativo!”.

Uno spazio talmente prezioso che, quando non vi sono corsi di formazione in vista, torna alla sua funzione d’uso originale, vale a dire i servizi logistici. Al momento questi clienti esterni sono collocati nel territorio limitrofo, quello della fascia a sud di Milano, mentre puntare su aree più distanti risulterebbe problematico per la difficoltà dei potenziali partecipanti, che spesso non hanno mezzi propri, a muoversi su maggiori distanze. Nel complesso, circa il trenta per cento delle attività formative erogate si rivolge al mercato esterno.

In prospettiva futura, **anche il mondo della scuola potrebbe rappresentare un ulteriore segmento di sviluppo**. Ad esempio, offrendo un percorso di cento ore in logistica ai neodiplomati. Qui il vincolo maggiore è che la richiesta da parte delle aziende del settore è altissima ed è difficile ‘fermare’ questi giovani anche solo per tre settimane e dando loro una formazione del tutto gratuita. Si rischia un tasso di abbandono talmente alto da rendere non conveniente l’operazione. Diversamente, potrebbe essere interessante muoversi in una logica pura di **employer branding**, ospitando gli studenti durante il ciclo didattico per delle sessioni pratiche che lascino un ricordo in prospettiva futura. In questa direzione anche il mondo degli ITS potrebbe essere un target interessante.

“Anche se si tratta di persone che faranno prevalentemente lavori di ufficio, un passaggio in magazzino a mettere le mani in pasta non fa mai male e magari può avere un ritorno per noi più avanti”.

In chiave retrospettiva, non vi è dubbio che l’iniziativa descritta è stata possibile perché ha potuto contare, all’interno del Gruppo CAL, su un **humus culturale favorevole** da diversi punti di vista. In primo luogo, una consuetudine preesistente di **collaborazione con gli enti del territorio che si occupano di accoglienza** dei rifugiati, i quali svolgono un ruolo cruciale nello spiegare il percorso formativo proposto e invogliare le persone a prendervi parte.

“Con la Caritas ed altri enti lavoriamo da anni, ad esempio donando loro beni alimentari che si danneggiano in magazzino e che non vanno più bene per gli standard severi della distribuzione organizzata ma che sono assolutamente commestibili e sicuri”.

In secondo luogo, per il fatto di essere un’azienda che al suo interno vede la **presenza di oltre trenta diverse nazionalità**, abituata in questo senso a un mondo del lavoro multietnico.

“Abbiamo responsabili di magazzino di varie nazionalità... le barriere culturali le abbiamo in buona parte abbattute da tempo, quando serve facciamo i test sulla sicurezza nella lingua di origine del partecipante per essere certi che tutti abbiano compreso”.

Logical Job svolge oggi una indubbia funzione nell’ambito delle **politiche attive e dell’integrazione sociale**, intercettando e inserendo nel circuito del lavoro persone che rischiano facilmente di essere marginalizzate e cooptate nell’illegalità.

“Siamo di fronte a fenomeni epocali e, subito dopo la prima accoglienza fatta da enti come Caritas e Croce Rossa, occorre poi favorire l’inserimento lavorativo, per poter integrare correttamente le risorse nella società”.

In definitiva, l’Academy descritta costituisce **un’iniziativa ‘win-win’ per tutti gli attori in gioco**: per l’azienda che ha bisogno di personale, per i rifugiati che trovano un lavoro e un canale di integrazione nel tessuto sociale, per gli enti no-profit che raggiungono lo scopo di dare dignità alla persona e non tenerla in uno stato di assistenza continua che risulta non gratificante per la persona stessa.

La **responsabilità sociale d’impresa** nei fatti.

ITP

Una chiave per lo sviluppo
L'Academy come ponte antifragile per il futuro

ITP, sin dalla fondazione nel 1972, ha l'obiettivo di creare film plastici sostenibili ed altamente performanti in grado di rispondere alle richieste in continuo cambiamento del mercato. Occupandosi in particolar modo di packaging, le sfide per ITP risultano chiare: **ridurre l'inquinamento e tutelare l'ambiente**. Per raggiungere questi obiettivi, tuttavia, non solo è richiesta una costante innovazione tecnologica, bensì anche una solida expertise in grado di interpretare continuamente gli scenari correnti ed elaborare le risposte maggiormente efficaci sulla base delle variabili a disposizione. È questo lo spirito con cui l'azienda ha avviato una propria Academy.

Risulta lampante che questa continua tensione allo **sviluppo** e alla crescita non sia né semplice né immediata da raggiungere. Se ciò risulta vero in situazioni di status quo, l'avvento del Covid-19 ha rappresentato un punto di svolta anche per ITP. La pandemia, infatti, ha contribuito ad accentuare enormemente ciò che si stava manifestando già in precedenza - dinamiche quali il cambiamento del mercato del lavoro, la trasformazione digitale e la situazione demografica italiana - accelerando e alimentando un fenomeno critico come quello dello **skill shortage**. Vale a dire una situazione permanente di mismatch di competenze a livello tecnico e comportamentale tra quanto ricercato dall'organizzazione e quanto offerto dai candidati presenti sul mercato del lavoro.

“Cominciavamo a notare un'emorragia di risorse che non ci spiegavamo, ma soprattutto una difficoltà a reclutarle. Quindi persone non in linea o che, anche a fronte di un annuncio puntuale, rispondevano con qualcosa che non c'entrava niente con la posizione ricercata. C'era un problema”.

Questa dinamica, che impatta oggi la maggior parte delle organizzazioni, per ITP si presenta sotto una **duplice sfumatura**: la prima, di tenore tecnico, è riconducibile al prodotto altamente specifico che l'organizzazione produce; la seconda, di tenore culturale invece, prende vita da un incrocio complesso tra aspettative dei candidati e caratteristiche proprie del lavoro in fabbrica.

Tuttavia, se il primo problema risulta affrontabile e risolvibile grazie all'implementazione di corsi di formazione atti a colmare i gap di competenze tecniche attraverso l'**addestramento**, il secondo si iscrive in un discorso più ampio, legato alle attitudini e caratteristiche intrinseche personali, e risulta difficile da risolvere. La pandemia, infatti, aumentando la sensibilità delle persone rispetto alla ricerca di un miglior equilibrio tra vita e lavoro, ha avuto spesso l'effetto collaterale di diminuire l'appeal di ambienti lavorativi come quello della fabbrica.

Questi ambienti, spesso accostati a immaginari che certamente necessiterebbero di essere rinnovati, rimandano a pensare al lavoro su turni e alla necessità di essere impegnati nei processi produttivi durante i giorni festivi, con relativo sacrificio della propria vita privata. Per organizzazioni come ITP questo si traduce in una difficoltà nel reperimento di personale non solo in possesso di conoscenze tecniche, ma al contempo motivato e volenteroso di entrare a far parte di questo tipo di realtà.

Di fronte a questa situazione, ITP, reagendo in maniera integrata a un problema complesso, ha dimostrato di essere in grado di superare una “semplice” postura **resiliente** - intesa come capacità di resistere a un urto senza spezzarsi - per abbracciarne una **antifragile** - intesa come capacità non solo di assorbire l’energia dell’urto bensì di reindirizzarla e trasformarla in una **traiettorie evolutiva**. Così, reagendo proattivamente alla situazione di crisi, ITP ha prima fondato il proprio ufficio HR e, dopo due anni, introdotto la prima Academy.

La più significativa particolarità riscontrabile in ITP risiede nel fatto che il contenitore denominato come Academy si riferisce solo ed esclusivamente all’impianto formativo focalizzato sull’**acquisizione di nuovi talenti** provenienti dall’esterno dell’organizzazione. Se in altre realtà, infatti, il ruolo dell’Academy è duplicemente diretto sia all’interno che all’esterno dell’organizzazione, il focus esclusivo verso l’esterno permette a ITP di creare un’istituzione molto focalizzata in grado di perseguire gli obiettivi che si pone (attraction e retention) in maniera efficace e altamente specializzata.

L’idea dell’istituzione dell’Academy per ITP nasce dalla difficoltà di riuscire a reperire delle risorse sul mercato che non solo fossero disponibili a entrare all’interno del proprio contesto, bensì che fossero disposte a ingaggiarsi all’interno di un ambiente produttivo con le caratteristiche prima citate. Partendo quindi da una profonda **consapevolezza** sia delle sfide che dovevano essere affrontate che dei bisogni a cui l’Academy doveva rispondere, ITP ha creato un’istituzione che nel suo focus **esclusivamente esterno** fosse in grado di comunicare non solo gli scopi e la missione di ITP bensì, al contempo, la propria cultura e **identità organizzativa**. Per generare infatti dinamiche di attraction e retention a lungo termine una Academy deve essere perfettamente consapevole della propria identità e capace di comunicarla con efficacia ai candidati che risultano potenzialmente in linea con la realtà organizzativa.

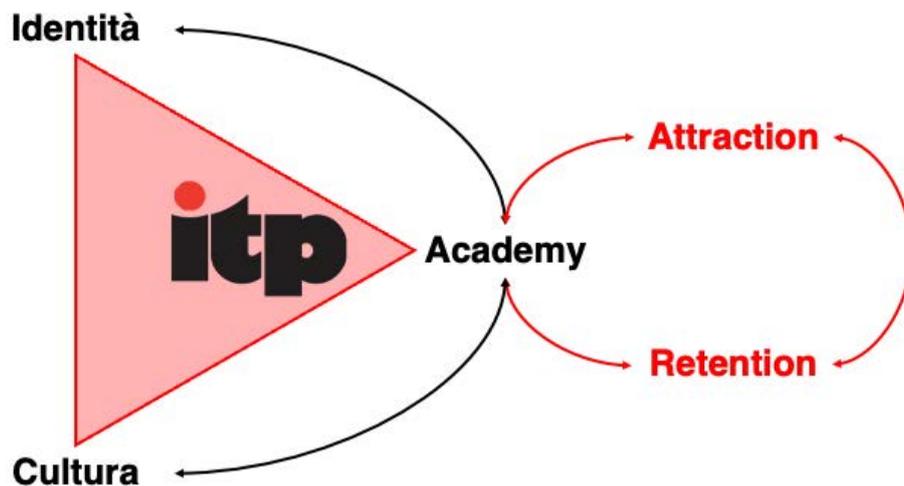
Sul sito dell’azienda si può leggere un breve testo che risulta essere la massima espressione dei valori su cui l’Academy, in quanto sublimazione degli **intenti** dell’organizzazione, di ITP si basa.

“Sono trascorsi quasi 50 anni da quando ITP, in un edificio ad uso agricolo a fianco di una vecchia fornace, ha cominciato la sua attività con solo 8 collaboratori. La crescita nella quale ci siamo impegnati in questo mezzo secolo non ci ha tuttavia allontanato dalle radici che il fondatore ha posto nel 1972. Queste radici parlano del lavoro con una finalità più grande, ovvero come un insieme di benefici anche per la nostra vita personale e la nostra crescita come individui. Ed è sulle persone che ITP investe da allora, cercando di trasmettere entusiasmo e passione per quello che ognuno di noi realizza ogni giorno. Con lo sguardo sempre puntato verso il futuro e l’innovazione”.

Un legame così saldo con le proprie radici permette a ITP di avere una forte **base culturale** da cui partire per costruire il proprio futuro. In particolare, per farlo, essa si affida a tre valori cardine: **impegno, integrità e intraprendenza**. Tali valori non solo vengono trasmessi all’interno di tutte le attività formative bensì vengono veicolati anche dai **luoghi** in cui i momenti formativi vengono svolti. Essi, infatti, sono stampati sulle pareti così che si venga a creare un allineamento strategico tra cultura espressa e artefatti presenti all’interno dell’organizzazione.

“In quel periodo c’eravamo già allargati, non come oggi, ma avevamo già degli spazi da dedicare alla formazione e quindi contestualmente abbiamo creato un’aula dedicata all’Academy, brandizzata con i nostri valori, la nostra mission, la nostra vision, insomma perfetta per fare formazione”.

Questa strategia ha l'obiettivo di superare le difficoltà imposte dalle caratteristiche intrinseche della fabbrica in quanto luogo di lavoro. L'obiettivo di ITP è infatti quello di comunicare i propri valori così chiaramente da creare una immedesimazione, una condivisione e pertanto una partecipazione sentita all'organizzazione nella sua complessità. Andare oltre il mero contenuto formativo e allargare lo sguardo anche alle dimensioni culturali, permette infatti alle persone, che condividono tali valori, di immedesimarsi e **identificarsi** con l'organizzazione creando così un solido legame di **partnership** sin dai primi momenti di onboarding.



I valori cardine di ITP non vengono solo comunicati dai luoghi, bensì da tutta la **faculty** di cui l'Academy è composta. Essa è infatti formata per la sua totalità da docenti interni. Tale scelta, che risulta essere perfettamente in linea con la strategia finora presentata, permette a ITP di generare principalmente due importanti dinamiche.

La prima è quella di generare **coerenza** tra ciò che viene presentato a parole e quanto poi effettivamente le persone si troveranno a dover affrontare nel proprio lavoro. Questa dinamica, unendosi al fatto che la maggior parte delle attività formative vengono erogate negli stessi luoghi in cui poi le persone, se assunte, dovranno svolgere la propria attività, permette di creare un primissimo legame di **fiducia** tra candidato e organizzazione.

La seconda è quella invece di comunicare efficacemente in che modo i valori culturali di cui ITP si fregia si traducono poi in azioni e situazioni lavorative quotidiane concrete, espresse tramite i racconti di chi, in quel momento nelle vesti di docente, le vive e prova in prima persona nel proprio lavoro quotidiano. Tuttavia, questa componente valoriale, per quanto importante, da sola non è sufficiente alla sopravvivenza di un business. Pertanto, l'Academy ITP ne fornisce una altrettanto strutturata di ordine tecnico garantendo al candidato tutti gli elementi necessari per entrare a far parte di questa realtà.

La formazione tecnica, nella sua profondità, si fonda su due assiomi: il primo di ordine **conoscitivo** e il secondo di ordine **pratico**. Per garantire infatti l'immedesimazione e l'identificazione che le parti culturali mirano a generare, è fondamentale che i partecipanti all'Academy conoscano senza filtri l'attività dell'organizzazione, i fini che essa persegue e le modalità che utilizza per raggiungerli.

Così, nelle aule, partendo dalla cultura della plastica, si passa dalle materie prime utilizzate, ai prodotti generati, agli standard di qualità perseguiti, fino ad arrivare alla logistica e

all'utilizzatore finale. Mostrando la filiera nella sua interezza. Questa dinamica fa sì che ogni lavoratore iscriva il suo gesto in un disegno più grande che non solo gli permetta di comprendere l'utilità del proprio singolo ruolo, bensì lo fa sentire partecipe di un processo, e in ultima istanza, di una squadra.

Per quanto riguarda l'ordine pratico invece, esso viene perseguito e raggiunto attraverso un affiancamento mirato in un rapporto mai superiore di due a uno. A ogni due partecipanti dell'Academy è infatti affiancato un tutor che, oltre a seguire i discenti nella formazione tecnica lavorativa, li accompagna all'interno degli ambienti di lavoro e li introduce agli altri membri del team. Questa attenzione permette al processo di onboarding di avvenire in maniera **graduale**, accompagnata e soprattutto non traumatica.

“È qualcosa probabilmente che i dipendenti oggi si aspettano, si aspettano di entrare in un'azienda con dei valori specifici, poi sta a loro e a noi capire se ci si incontra su questi valori, però credo che non si possa prescindere da questo. E comunque la cultura va continuamente rafforzata, va continuamente vissuta. E allo stesso modo i valori e la vision vanno continuamente ripetuti, è importante questo e noi ci impegniamo a farlo. Perché soprattutto all'inizio, con tutte le nozioni che le persone incamerano, magari il valore rischia di passare in secondo piano, per cui è un qualche cosa che noi in modo molto strutturato sottolineiamo continuamente nella nostra comunicazione interna”.

Come è evidente, l'attenzione che ITP riserva alle proprie persone, oltre che emergere perfettamente e coerentemente dai valori che essa dichiara e intende incarnare, la si può osservare anche attraverso il modo in cui l'Academy prende vita.

L'ITP Academy, consolidandosi quindi come un **pilastro antifragile** nel percorso di crescita dell'organizzazione, si proietta verso il futuro con una visione aperta e collaborativa. In particolare, l'Academy si impegna a stabilire solide connessioni con il territorio in cui l'organizzazione è inserita, stringendo legami con scuole e università per creare un ponte tra l'istruzione superiore e le esigenze del settore. Queste collaborazioni con gli istituti educativi permettono non solo un flusso continuo di nuovi talenti bensì favoriscono l'innovazione attraverso la **condivisione di conoscenze**.

Parallelamente, è interessante notare come l'approccio di ITP si estenda oltre il reclutamento di giovani talenti, puntando anche a coinvolgere professionisti senior. Lo skill shortage e la difficoltà nel reperimento dei talenti fa sì che l'obiettivo sia continuamente quello di ampliare la varietà di competenze ed esperienze all'interno dell'organizzazione, creando un ambiente di lavoro diversificato e ricco di prospettive. In questo modo l'Academy diventa quindi un **centro formativo inclusivo**, attraendo sia giovani promesse che professionisti esperti desiderosi di contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'azienda.

L'inclusività è un tema fortemente sentito dalla Direzione aziendale, che a fine 2023 ha organizzato un'edizione speciale dell'Academy riservata a sole donne. Un percorso professionalizzante gratuito rivolto alle candidate del territorio che ha formato 9 nuove addette alla produzione. Attraverso 80 ore di formazione specifica sul campo, le partecipanti hanno potuto acquisire soft skills e competenze specialistiche richieste dal settore, in particolare nell'ambito dell'imballaggio. L'iniziativa in questo caso è stata portata avanti in collaborazione con GiGroup, nell'ambito del progetto Women4, volto a favorire l'occupazione femminile in settori tradizionalmente a prevalenza maschile e a valorizzare percorsi di formazione e crescita per le lavoratrici.

Infine, ITP, facendosi ancora una volta portatrice e rappresentante dei propri valori, mira a instaurare rapporti di **partnership** con altre aziende del territorio, con l'obiettivo e la speranza di dare vita a un **milieu formativo condiviso**. Questa sinergia tra imprese, oltre a permettere la condivisione di best practices, favorisce la creazione di percorsi formativi più completi e stimola l'arricchimento dell'ambiente lavorativo complessivo creando un **circolo virtuoso autorinforzante**. L'idea di creare un'Academy a più mani riflette precisamente l'approccio collaborativo di ITP, un approccio che guarda al futuro con la consapevolezza che la formazione e lo sviluppo sono processi continui che traggono beneficio dalla diversità e dalla cooperazione tra le aziende.

Attraverso questa filosofia ITP si pone come un motore di crescita non solo per sé stessa, ma anche per il contesto territoriale in cui è radicata. La volontà di collaborazione che l'azienda persegue, oltre a non essere scontata, genera complessità in uno scenario in cui già di per sé è difficoltoso muoversi. Tuttavia, è proprio nell'affrontare queste sfide che viene generato il valore a cui le Academy tendono. Del resto, come diceva Frost: *“Due strade divergono in un bosco ed io - io presi la meno battuta, e da questo tutta la differenza è venuta”*.

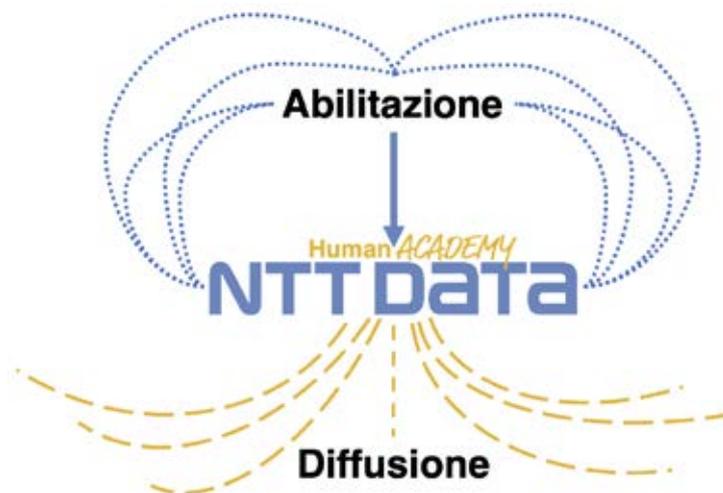
NTT Data

The Human Academy

L'Academy come hub esperienziale per l'apprendimento continuo

NTT Data, forte della conoscenza tecnologica e consapevole di quanto la trasformazione digitale stia diventando il motore trainante dell'innovazione aziendale, ha integrato la realtà in cui opera con una **dimensione più prettamente umana**, necessaria a garantire un corretto bilanciamento tra scenari digitali, organizzazione e people management.

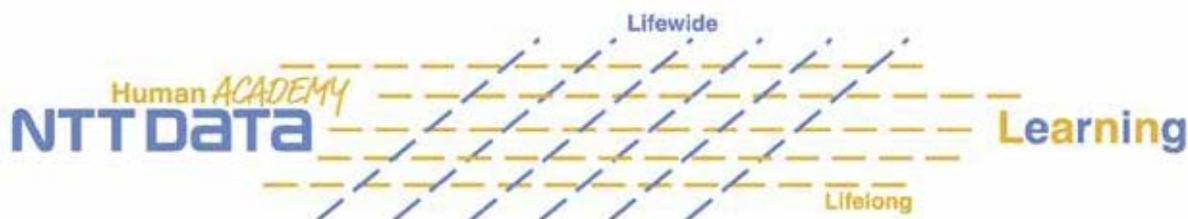
L'Academy di NTT Data, infatti, proprio a partire dal proprio nome mira a mettere in forte risalto la caratteristica appena accennata. Infatti, l'ente che troviamo sotto la semplice etichetta di Academy in altre realtà, in NTT Data viene indicato con l'appellativo di **"Human Academy"**. L'obiettivo di questa espressione è quello di porre l'accento sulla volontà dell'Academy di uscire dal tradizionale immaginario formativo per elevarsi a vero e proprio **luogo di incontro**, scambio e contaminazione di saperi. Per NTT Data, infatti, la Human Academy rappresenta un vero e proprio **hub** non solo di **competenze** bensì di **esperienze** che spaziano dalle human skills alle information technologies fino ad arrivare al tema cruciale e strategico della Digital Transformation. Sin dalla sua fondazione, avvenuta di recente nel 2019, quasi mossa da un impeto premonitore - visto che poi si è rivelata essere uno strumento strategico durante il periodo della pandemia - la Human Academy è stata guidata da due obiettivi principali e fondanti. Il primo è quello di **abilitare** il personale interno alla propria crescita personale. L'utilizzo del termine "abilitare" non è casuale in quanto sottolinea fortemente lo sforzo **mutuo e reciproco** che dovrebbe legare organizzazione e individuo all'interno delle Academy. Se infatti è compito dell'organizzazione predisporre un ambiente il più fertile possibile in cui poter apprendere e sperimentare, esso per essere fruito efficacemente necessita il totale coinvolgimento e impegno da parte dell'individuo. Il secondo invece, che guarda al di fuori dell'organizzazione, è quello di **diffondere** know-how e buone pratiche non solo ai clienti, bensì all'intero tessuto territoriale e alle porzioni di società con cui l'Academy entra in contatto. L'unione di queste due visioni - interna rivolta al personale ed esterna rivolta al territorio - rappresenta il **pilastro** su cui la Human Academy si regge e progetta le proprie attività e iniziative.



Partendo da questi presupposti, accanto alla tradizionale offerta formativa che tendenzialmente si articola in corsi specifici elaborati sulla base di esigenze puntuali di aggiornamento, si cerca di creare un ambiente prima virtuale e poi fisico in cui i dipendenti possono sperimentare, apprendere e confrontarsi assumendo quel ruolo attivo e responsabile della propria crescita che dell'Academy si prefigge di raggiungere come obiettivo primario. Questo risultato rappresenta la concretizzazione di un intento che ha la prospettiva di rinnovare l'approccio alla formazione integrando strumenti e metodologie in grado di favorire un' **evoluzione culturale** e un' **applicazione pratica** delle conoscenze. Processo che culmina nella enfaticizzazione del principio del **"Learning by doing"**.

"Per noi ancora più fondamentale è poi il mettere a terra, quindi proprio il far vivere l'esperienza delle persone... Per questo, abbiamo spostato i momenti formativi, quelli con maggior interazione, proprio verso un concetto di laboratorio, di interazione, per poter mettere a terra, e ottenere in questo modo, un apprendimento, per così dire, più duraturo".

Tuttavia, questo concetto per la Human Academy non si limita a concretizzare e mettere a terra questa filosofia bensì cerca di promuovere una visione che sprona l'adozione di una mentalità aperta all'apprendimento in **qualsiasi contesto**, superando così la concezione che l'apprendimento avvenga solo in ambienti formali come le aule e solo durante determinati periodi della vita. L'obiettivo è infatti quello di abbracciarne una che promuova sia il **Lifelong** (durante tutta la vita) che il **Lifewide** (all'interno di ogni contesto) **Learning**.



In particolare, questa prospettiva prende vita e sostanza in un progetto molto interessante che viene portato avanti in NTT Data a latere della Human Academy e che prende il nome di **"Next Generation Fabrique"**. Sotto questa definizione finiscono infatti tutti quei progetti formativi che nascono a partire dai temi proposti dal personale interno dell'organizzazione. Essi possono spaziare da nuove tecnologie (AI, Metaverso, ecc.) fino a tematiche di benessere e crescita personale (Intelligenza emotiva, self-empowerment, ecc.). Questo progetto permette non solo alle persone di sentirsi valorizzate e ascoltate ma al contempo facilita una contaminazione continua tra individuo e azienda che a sua volta si traduce in una proficua connessione tra fenomeni e tendenze esterni emergenti e vita aziendale interna. Il processo appena descritto testimonia la presenza in NTT Data di una vera e propria dinamica bottom-up, dove gli spunti provenienti da qualsiasi luogo e angolo dell'organizzazione vengono presi realmente in considerazioni e tradotti in occasioni concrete di apprendimento.

Se questo può sembrare avanguardistico, la massima espressione di questa filosofia la si può trovare in un'iniziativa che va persino oltre quanto appena raccontato, ovvero ciò che in NTT viene chiamato **"Ready-Idea-Go"**. Aperta a tutti i collaboratori dell'organizzazione, **Ready-Idea-Go** mira a promuovere l'innovazione attraverso la formazione di gruppi eterogenei e multidisciplinari di colleghi dando loro la possibilità di sviluppare **serendipicamente** idee legate al business. Oltre all'intuizione che questo progetto incarna, ovvero quella di creare una dinamica di generazione di idee **induttiva**, il dato realmente interessante risiede nel fatto che le migliori idee proposte vengono poi concretamente sostenute da un incubatore esterno con l'obiettivo di far sì che esse si trasformino in veri e propri **progetti d'impresa**. L'importanza di questa iniziativa risiede

nel coinvolgimento diretto dei partecipanti, i quali, diventando i principali promotori di questi progetti, sviluppano un forte senso di appartenenza e responsabilità non solo verso la propria idea progettuale bensì al contempo nei confronti dell'organizzazione. Anche in questo caso, la dinamica che viene a generarsi è duplice in quanto da un lato viene incoraggiato lo sviluppo di **competenze imprenditoriali** in senso lato, mentre dall'altro si spronano e allenano i dipendenti al **pensiero creativo** e all'**innovazione**.

“Quello che facciamo è costruire un approccio culturale che successivamente andiamo a sostenere con azioni e pratiche concrete. Quindi, ci sono alcuni principi che guidano tutte le scelte e tutte le azioni che facciamo, e non solo ovviamente a livello di formazione ma anche di informazione. Tra questi ci sono sicuramente l'engagement, la collaboration e la curiosity. Questi principi sono per noi alla base di tutte le scelte che facciamo in termini di performance evaluation e quindi in qualche modo permeano tutte le cose”.

La NTT Data Human Academy si profila quindi come un pilastro fondamentale su cui si poggia la **strategia di sviluppo** e di **apprendimento** dell'intera organizzazione.

Andando ulteriormente in profondità rispetto a quanto già descritto, l'approccio all'apprendimento si articola su tre direttrici principali: **institutional learning** (classica formazione top-down); **self-learning** (apprendimento proattivo messo in campo su iniziativa degli individui) e **social learning** (scambio generativo peer to peer). Tali direttrici si traducono in un catalogo formativo che abbraccia un ampio spettro di tematiche, tra cui degne di nota risultano le **“human skills”**, che oltre a richiamare il nome dell'Academy vengono così definite per contrastare e superare la minor percezione di valore che il termine **“soft skills”** spesso porta con sé. Questa scelta lessicale riflette perfettamente il profuso sforzo da parte dell'organizzazione di valorizzare la dimensione umana e di porre queste competenze come basi essenziali e fondamentali su cui poi costruire e adattare ulteriori conoscenze e abilità. Tuttavia, per quanto il focus sia lampante, l'offerta abbraccia molte altre dimensioni come quelle tecnica, metodologica, manageriale e linguistica fino ad arrivare ad affrontare temi cruciali come la **diversity**, **l'inclusione** e la **sostenibilità**. In questo mare di contenuti, particolare attenzione è rivolta ai programmi professionali per lo sviluppo del personale interno che sono concepiti non solo per sostenere la formazione e lo sviluppo delle diverse figure professionali presenti in NTT Data bensì per creare allineamento intorno al modello di gestione dei talenti aziendali denominato **“Evolving Talent”**.

“Evolving Talent ha la finalità di sostenere la crescita delle persone proprio in una logica di employability. Questo ci ha portato a ridisegnare i percorsi di crescita che non seguono più le vecchie direttrici verticale, orizzontale, specialistico, manageriale, eccetera... ma un modello completamente nuovo e diverso. Quindi anche la Human Academy ovviamente va a sostenere tutto questo. Cambiando il processo di performance management, cambia a cascata il modo di sostenere la crescita delle persone e così via”.

La Human Academy, quindi, non si limita ad essere un semplice ente preposto alla formazione, ma si eleva a elemento chiave della politica di **Talent Value Proposition** dell'azienda in un flusso che si integra e va nella stessa direzione delle strategie di People Management. Questo approccio multidimensionale riflette un cambiamento profondo nei processi di performance management, in una modalità che sostiene lo sviluppo armonico dell'individuo rimuovendo la netta **separazione** tra identità personale e professionale. La crescita smette infatti di rivolgersi al solo professionista ma abbraccia una visione dell'individuo a tutto tondo che si propone di far crescere armonicamente e contemporaneamente le persone sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. A livello di metodologie didattiche questo si traduce nell'adozione di una

commistione di tecniche differenti che variano da quelle tradizionali fino all'utilizzo di metodi esperienziali e interattivi come l'apprendimento basato sull'azione e l'utilizzo di strumenti innovativi come il **Leggo Serious Play**. Tali scelte, oltre a promuovere uno sviluppo complessivo della persona, mirano altresì a coinvolgere in maniera integrata tutte le generazioni presenti all'interno dell'organizzazione, dato che riflette l'orgoglio di NTT Data nell'annoverare una forza lavoro multigenerazionale in grado di contaminarsi proficuamente.

Seguendo le direttrici tracciate inizialmente, è doveroso sottolineare come gli sforzi della NTT Data Human Academy si estendono anche al di fuori dei confini organizzativi per intersecarsi con i programmi e le strategie evolutive degli istituti formativi. Le collaborazioni che vengono messe in campo spaziano dalle scuole elementari sino agli ITS, riflettendo un impegno proattivo nel promuovere le competenze di tipo tecnico sin dalla tenera età; dedizione che fa trasparire la volontà di **influenzare positivamente** non solo l'ecosistema lavorativo bensì anche quello educativo. Il contributo che l'Academy vuole dare infatti è quello di generare un **risorgimento digitale**, anche in partnership con altre aziende, di cui la società possa beneficiare in senso lato, portando in particolare consapevolezza del fatto che il successo nell'era digitale non passa solamente dall'acquisizione di competenze tecniche ma da un'integrazione di esse con un approccio che alla base vuole essere **umanistico e inclusivo**.

Per seguire questi principi l'Academy si avvale di un approccio **flessibile** nell'impiego dei docenti, privilegiando una **faculty** composta sia da membri interni che esterni all'organizzazione. Mentre infatti lo staff dedicato all'organizzazione dell'Academy è fisso, i docenti non sono vincolati in maniera permanente ma vengono di volta in volta selezionati sulla base della loro competenza ed esperienza in specifici ambiti. La commistione di docenti interni ed esterni permette che quelli interni si sentano valorizzati da questa opportunità e al contempo che quelli esterni, portando visioni provenienti dal mercato, instaurino un continuo scambio di conoscenze ed esperienze. In questo panorama, emerge come di primaria importanza il rapporto che NTT Data intrattiene con la casa madre giapponese. Essa, infatti, pur lasciando **autonomia operativa** ai diversi paesi rispetto ai dettagli riguardanti l'erogazione dei corsi, conferisce direzione e allineamento sugli investimenti formativi strategici da seguire. Questo equilibrio "**glocale**" consente di rispondere efficacemente alle specificità di ogni mercato e alle esigenze di ogni formazione ricercando sempre il miglior equilibrio possibile nel continuum **standardizzazione-customizzazione**.

Tale flessibilità, assolutamente non semplice da ottenere, è consentita non solo dal continuo dialogo intessuto con la direzione strategica dell'azienda ma al contempo dalla collocazione organizzativa dell'Academy. Pur avendo infatti un budget consolidato gestito dall'area People & Culture, la Human Academy funziona come **un'entità virtuale e trasversale** che unisce competenze e risorse provenienti da diverse parti dell'organizzazione. Questa continua contaminazione è l'ingrediente che permette all'Academy di promuovere non solo un ambiente di **apprendimento continuo** (Lifelong e Lifewide) ma anche un continuo stimolo alla **curiosità intellettuale**. Entrambi questi elementi sono infatti di fondamentale importanza per il successo in un settore in rapida e costante evoluzione come quello tecnologico.

Volgendo infine lo sguardo al **futuro**, le sfide che attendono la Human Academy riguardano le nuove modalità di lavoro che gli scenari contemporanei stanno imponendo di adottare. Questo asset diventa fondamentale poiché l'arena in cui NTT Data si muove risulta caratterizzata da un mercato di talenti altamente **competitivo** dove le chiavi per vincere queste sfide risiedono nell'implementazione di piani strategici di attraction e retention fondati sulle proprie **peculiarità organizzative**. Tuttavia, come risulta ormai chiaro, NTT Data e la sua Human Academy hanno già ben presente gli asset strategici su cui fondare questo prossimo futuro: **le persone**.

“Il nostro obiettivo è generare crescita dal basso, cioè fare in maniera tale che le persone crescano insieme a noi. In questo senso, ancora una volta ecco perché è fondamentale che si lavori con un occhio al business e un occhio alle persone, perché solo questa unione ci consente poi di mettere in piedi un meccanismo che effettivamente... è reale. Questa è la grande ambizione che abbiamo, diventare motore di tutto questo”

Pirelli

Mappare e trasferire il know how specialistico e supportare l'evoluzione delle competenze
L'Academy come strumento di knowledge management e innovazione

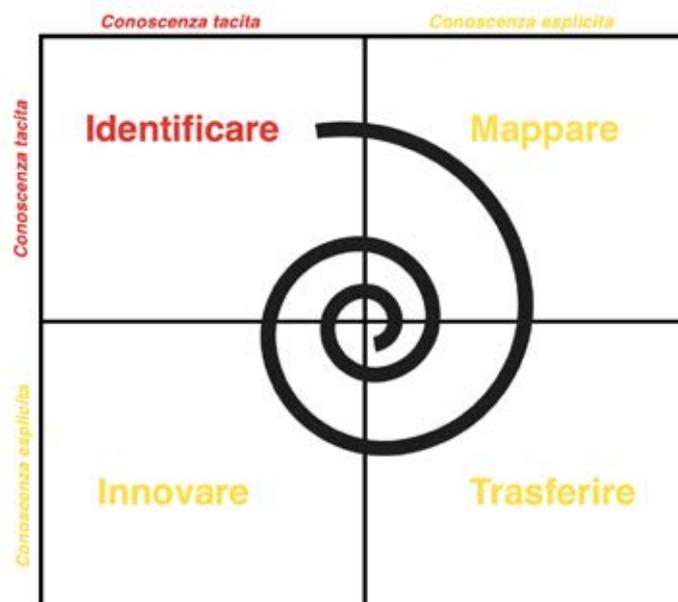
Il Building Cinturato, dove è situato il Learning Hub di Pirelli, si trova presso la sede centrale dell'azienda nel quartiere Bicocca a Milano. Un edificio di 8500 metri quadrati, costruito con soluzioni innovative, una forte attenzione nel coniugare **design e funzionalità** e completamente integrato nell'Headquarters. Avvicinarsi ed entrare all'interno dell'edificio costituisce un'esperienza in sé, avendo la possibilità di osservare l'antica torre di raffreddamento, oggi ristrutturata e adibita a ospitare numerose sale riunioni e un grande auditorium al piano terra. Poco oltre questa costruzione proiettata nella contemporaneità, ci si imbatte nella visione della Bicocca degli Arcimboldi, splendida villa nobiliare quattrocentesca, nata come luogo di vacanza e base per battute di caccia, oggi sede di rappresentanza dell'azienda.

È in questo contesto, esteticamente pregevole e dotato di una forte **capacità di ispirazione tra passato e futuro**, che prende corpo il **sistema formativo dell'azienda** pensato e realizzato al fine di garantire un modello educativo omogeneo per tutti i dipendenti Pirelli, che supporti costantemente l'evoluzione delle competenze specialistiche, la crescita professionale e la generazione sinergica di contributi innovativi. Tutto questo è possibile grazie ad un sistema formativo strutturato che si fonda su quattro pilastri: Global Activities, incentrata su tematiche di interesse e pertinenza trasversale e globali; School of Management, focalizzata sullo sviluppo delle competenze manageriali; Local Education, dedicata ai fabbisogni formativi specifici delle diverse realtà locali in cui l'azienda opera; e Professional Academy, cuore pulsante della formazione tecnico - funzionale di mestiere.

Le Professional Academy in Pirelli nascono dal desiderio e dalla necessità di offrire **opportunità formative specialistiche** a supporto delle performance professionali e dell'evoluzione dei ruoli, in maniera organica e attraverso un modello omogeneo tra le diverse funzioni aziendali, garantendo così esperienze formative altamente qualificanti a tutti i collaboratori dell'azienda. In particolare, la prima di esse ha visto la luce nel 2012 nell'ambito del mondo della **Ricerca & Sviluppo**, con l'obiettivo principale di

*“Preservare e trasferire la memoria specialistica e il know-how tecnico dei colleghi più esperti, **mappando e consolidando un sapere spesso tramandato in maniera informale** e meno strutturata per renderlo patrimonio comune e più facilmente condivisibile”.*

Di lì, l'anno successivo, la medesima esigenza di intercettare, esplicitare e rendere disponibile il know-how specialistico, relativo ai diversi mestieri e professionalità aziendali, si diffonde anche ad altre funzioni, tanto che oggi le Academy sono ben undici.



Adattamento a cura degli autori a partire da Nonaka & Takeuchi (1995).

Una volta raggiunto questo primo obiettivo, le Academy hanno proseguito il loro percorso di evoluzione rispondendo nel tempo a **nuove sfide** tra cui, in primis, **l'internazionalizzazione e la globalizzazione**, garantendo - attraverso un network di formatori internazionali - la diffusione efficace e omogenea di contenuti nei paesi principali in cui Pirelli è presente. È seguita poi la sfida dell'**inter-funzionalità**, per cui le Academy sono state chiamate a lavorare in maniera sempre più sinergica, superando i confini funzionali e progettando percorsi formativi che facilitassero la generazione di processi creativi e promuovessero la consapevolezza del contesto organizzativo complessivo in cui ciascuna funzione si muove.

“Oggi capita di frequente che più Academy si siedano insieme attorno a un tavolo per disegnare nuovi percorsi formativi integrati”.

Ormai mature dal punto di vista organizzativo e strutturale, le Academy sono state anche chiamate a diventare **veicolo importante della strategia aziendale**: le aule e i momenti formativi sono stati infatti occasione preziosa per promuovere il business model di Pirelli o più recentemente per facilitare e accelerare l'adozione di strumenti e processi a sostegno della trasformazione digitale; la sfida attualmente in corso è quella di veicolare la strategia di sostenibilità in maniera pervasiva e trasversale a tutte le funzioni aziendali.

Le Professional Academy in Pirelli sono accomunate da un elemento caratterizzante oggi considerato come la chiave del loro successo, vale a dire il fatto di avere tutte un **responsabile** che è organizzativamente **un esponente della funzione** rappresentata dall'Academy.

“L'idea di una ownership all'interno della funzione significa che garantiamo piena vicinanza alle strategie funzionali, comprensione puntuale dei fabbisogni formativi attuali e futuri, e favoriamo il processo di applicazione dell'apprendimento al contesto lavorativo in una logica di concretezza e altamente professionalizzante”.

Pertanto, i vari Academy Manager sono il principale punto di riferimento per l'identificazione delle competenze sottese ai vari ruoli professionali delle funzioni da loro rappresentate, la raccolta della visione manageriale in termini di priorità formative e la definizione dell'offerta

formativa dell'Academy che include anche la pianificazione dei corsi, l'identificazione dei formatori e il monitoraggio dell'efficacia. L'offerta si arricchisce e si evolve di anno in anno rispondendo ai **bisogni di upskilling e reskilling dei collaboratori**, anche in linea con i requisiti del mercato, dell'organizzazione nel suo complesso e dei clienti.

Al fine di facilitare la comunicazione e la condivisione di informazioni e buone pratiche e di garantire un modello operativo omogeneo, le Academy sono coordinate dalla funzione Learning centrale, che organizza inoltre periodicamente **momenti di allineamento e confronto tra i referenti**. La stessa funzione HR mette a disposizione anche momenti di **formazione e aggiornamento professionale dedicati agli Academy managers e ai formatori interni**:

“Si tratta sia di sessioni tecniche - ad esempio abbiamo dato supporto su come gestire sessioni formative a distanza - sia di momenti di condivisione e aggiornamento con una valenza simbolica di riconoscimento dell'impegno profuso, di consolidamento dello spirito della community e di ispirazione per il futuro... in generale i nostri colleghi sono molto orgogliosi, appassionati e ingaggiati in questa attività di formatori”.

Come detto i formatori dei corsi delle Professional Academy di Pirelli sono per lo più **formatori interni** vale a dire colleghi **detentori del 'know-how specialistico Pirelli'**, di volta in volta identificati come massimi esperti in materia. Ai formatori interni viene dedicato un percorso di formazione su come trasmettere nella maniera più efficace possibile il loro know-how. Rimane una fetta di corsi delle Professional Academy i cui docenti sono selezionati tra un parco altamente qualificato di fornitori esterni; si tratta di iniziative formative spesso finalizzate ad avere un confronto con l'esterno su trend tematici in evoluzione, di programmi formativi che richiedono il rilascio di un attestato di qualifica o di corsi i cui contenuti non risultano necessariamente da personalizzare sui processi specifici di Pirelli.

Ogni Professional Academy offre un ampio catalogo di corsi raggruppati in macrocategorie in base alla tipologia di competenze che si intende sviluppare: da un lato, si distingue tra **corsi 'base'**, fondamentali per i nuovi entrati nella funzione, e **'avanzati'**, di carattere più approfondito e dedicati a chi ha già trascorso qualche anno nel ruolo; dall'altro lato, vi sono corsi dedicati all'adozione di strumenti e **tecniche della funzione** e altri relativi alle **soft skills** considerate **propedeutiche** e funzionali allo svolgimento efficace del **ruolo**. Inoltre, le Academy offrono un corso dal titolo **“A day into”** finalizzato a favorire la conoscenza reciproca e la consapevolezza dei processi interni tra colleghi di funzioni diverse.

“Pur rimanendo i dipendenti della funzione di appartenenza il target primario, in misura crescente nel tempo, le Academy hanno iniziato a rivolgersi anche ai colleghi delle altre funzioni con l'obiettivo di fornire strumenti e saperi professionalizzanti a supporto della performance e degli obiettivi di business e di promuovere una collaborazione sistemica e inter-funzionale”.

Contestualmente per specifiche esigenze di business le Academy possono rivolgere la loro attività formativa anche a soggetti terzi, quali fornitori, clienti e partner.

Pur nella specificità delle singole offerte formative, tutte le Academy affrontano oggi alcuni temi di rilevanza crescente che risultano trasversali alle diverse funzioni, tra cui ad esempio la **sostenibilità** e la **digitalizzazione** dei processi aziendali, generando così una crescita sinergica **a livello dell'intera azienda su temi identificati come strategici**. A completamento dei corsi in aula, l'offerta recentemente si è arricchita di una **library di corsi digitali** sempre più ampia, a disposizione dei colleghi di tutte le sedi nelle modalità di fruizione più agili e in linea con

l'evoluzione in corso degli stili di apprendimento. Questi moduli digitali sono utilizzati anche come attività complementari, di preparazione o di approfondimento 'pre' o 'post' aula in una logica di massima flessibilità di fruizione.

Con riferimento alle metodologie didattiche, le Academy si muovono con grande flessibilità in base ai contenuti da trasferire, alle richieste del committente, agli obiettivi da raggiungere e soprattutto alla composizione e distribuzione geografica dell'audience a cui si rivolge uno specifico corso.

Dopo gli anni recenti in cui l'emergenza sanitaria ha imposto un'accelerazione dell'utilizzo di formati virtuali divenuti per un certo periodo esclusivi, oggi si predilige un **percorso di formazione ibrido**, dove l'erogazione della formazione attraverso un'aula in presenza, seppur rivista nella durata e nella selettività dei contenuti, gioca un ruolo chiave.

“Avvalendosi di quanto imparato e sperimentato negli anni più recenti, al modulo in presenza si associano talvolta contenuti digitali asincroni, da fruire in autonomia, complementari, sia in una logica di preparazione al corso che come approfondimento post aula”.

La tecnologia gioca inoltre un ruolo fondamentale nelle sessioni sincrone sia in presenza che in virtuale laddove, per diversificare l'esperienza dei partecipanti e per garantire modalità alternative ed efficaci di ingaggio e di apprendimento si utilizzano strumenti di instant polling o soluzioni di gaming.

Tutti i percorsi offerti dalle Academy sono consultabili e attivabili attraverso un **'portale formazione'**, denominato Pirelli Learning Lab, che rappresenta primariamente la “vetrina” dell'offerta formativa, della pianificazione dei corsi e del materiale d'aula. Sempre attraverso questo portale la storia formativa di ogni singolo collaboratore è tracciata e consultabile. A conclusione di ogni corso, i partecipanti hanno la possibilità di scaricare dal portale di Learning un certificato che ne attesta formalmente la partecipazione. Per i corsi al cui termine è previsto anche un certificato esterno attestante il conseguimento di una determinata qualifica, esso viene rilasciato dall'ente di riferimento.

In sintesi, la solidità del modello formativo delle Professional Academy di Pirelli si basa sulla capacità di anticipare le esigenze formative e di sviluppare con tempestività e agilità soluzioni che permettono l'acquisizione e il presidio delle nuove competenze identificate:

“La sfida continua è quella di riuscire a mantenere uno sguardo sempre aggiornato e prospettico sui bisogni e sulle competenze in evoluzione”.

Questo grazie anche all'**ecosistema e ai partner esterni** con cui sono connesse, dato che le Professional Academy si avvalgono non di rado di collaborazioni con le università, in particolar modo sui contenuti più specialistici che affrontano tematiche di innovazione. Ad esempio, esistono collaborazioni con enti formativi e osservatori specialistici universitari laddove si vogliono affrontare, nell'ambito dei corsi delle Academy, tematiche in evoluzione o di particolare attualità e rispetto alle quali il contributo offerto dallo sguardo di un centro di ricerca universitario può di certo fornire una prospettiva costantemente aggiornata e di rilevanza scientifica. Inoltre, la collaborazione con centri di ricerca su temi in fase di evoluzione e di particolare interesse per l'azienda può offrire l'opportunità di avere una vista “informata” su ciò che accade all'esterno e quindi una maggiore consapevolezza sul proprio posizionamento rispetto al mercato esterno e alle tendenze innovative più rilevanti.

Le Professional Academy per Pirelli sono oggi una **leva strategica** sotto almeno tre punti di vista, a partire da quello legato all'idea di fondo che sta alla loro origine: sostenere il vantaggio competitivo a livello di business garantendo la **patrimonializzazione**, la **trasmissione** e **l'evoluzione dei saperi tecnico-specialistici**. Nel tempo, grazie alla promozione di logiche sempre più marcatamente orientate alla **contaminazione inter-funzionale**, esse sono diventate anche il fulcro di processi di innovazione generativa, attraverso la ricezione di stimoli qualificati dall'esterno, la sinergia tra diverse aree funzionali e l'utilizzo di metodologie laboratoriali di matrice collaborativa. Infine, è sempre più evidente il loro supporto anche in chiave di **competizione sul mercato del lavoro**.

*“Indubbiamente esse ci aiutano nei processi di **employer branding**, finalizzati all'attraction e alla retention dei talenti... è come se attraverso di esse dicessimo alle persone che cosa le attende qui in termini di opportunità di apprendimento, riqualificazione e miglioramento continuo delle proprie competenze”.*

Rold

“Contaminarsi” per apprendere

L'Academy come finestra di dialogo col proprio territorio e col mondo

Fondata nei primi anni '60 in provincia di Milano dai coniugi Onofrio Rocchitelli e Dolores Loro, Rold è una media azienda manifatturiera leader nel mercato della componentistica elettromeccanica per elettrodomestici. Con un organico di circa 230 collaboratori, distribuiti su tre stabilimenti produttivi, l'impresa ha da sempre una marcata vocazione all'innovazione e alla digitalizzazione dei propri prodotti e processi operativi. Oggi la guida è saldamente in mano alla seconda generazione, in particolare a Laura Rocchitelli, Presidente e CEO, la persona che ha intuito per prima il **valore strategico** di dotarsi **di una Academy aziendale**.

L'idea si trasforma in realtà con l'avvento della pandemia. Le persone vivono il dramma della frammentazione, costrette a rimanere distanti tra di loro e isolate da una barriera invisibile rispetto al mondo esterno. Tutto ciò è contrario al codice genetico di Rold che fin dagli albori - quando il fondatore invitava ad andare alle fiere in giro per il mondo per imparare e crescere - ha sempre fatto dello **scambio all'interno dell'organizzazione e con il mondo circostante** una **leva strategica per competere**. La risposta arriva nel settembre del 2020 con il lancio ufficiale della Rold Academy, fin da subito pensata come un luogo di incontro dove *“puoi portare la tua conoscenza e scambiarla con gli altri, trovare opportunità di crescita e diventare un fattore di moltiplicazione dell'apprendimento anche per gli altri”*. Tale spinta alla condivisione travalica tuttavia i confini aziendali e si dirige verso l'esterno: attraverso un **approccio aperto e inclusivo**, Rold cerca costantemente di collaborare con altre realtà, sia di impresa sia accademiche, offrendo e assorbendo esperienze e saperi.

Questa filosofia si riflette molto bene in due scelte di fondo. Da un lato, l'essersi dotati di un **Advisory Board** responsabile di offrire spunti, stimoli e indirizzi alle attività dell'Academy, **composto da membri esterni di alto profilo** provenienti dal mondo imprenditoriale, manageriale e accademico: *“È essenziale per aprire nuove finestre su cose che qui ancora non vediamo e anche per avere prospettive originali sulle sfide che viviamo”*. Dall'altro lato, la **collocazione fisica della sede all'interno del MIND** - Milano Innovation District - vale a dire in mezzo a tante altre realtà alla ricerca continua di opportunità di confronto e contaminazione.

“Laura ha capito fin da subito che venire qui, nell'ex area Expo, era un valore aggiunto, un luogo dove poter davvero contaminarsi... la comunità dove Rold Academy deve stare”.

Non a caso di recente è stato chiesto a Rold di organizzare alcune iniziative culturali e formative anche a livello di distretto, mettendole potenzialmente al servizio di tutte le imprese presenti.

Tale postura, centrata sull'apertura e sulla ricerca di occasioni di **fertilizzazione incrociata**, prende ulteriormente corpo attraverso gli obiettivi e le strategie di fondo che animano l'azione dell'Academy.

In primo luogo, essa intende essere un punto di riferimento per la **crescita culturale e competitiva** di tante **realtà di piccole dimensioni** presenti sul **territorio** o che collaborano

con Rold come fornitori lungo la **filiera** produttiva. L'idea è di mettere al servizio di queste imprese, che hanno minore abitudine e possibilità di investimento in ambito formativo, la propria esperienza, fornendo competenze e conoscenze su tematiche strategiche quali la transizione digitale, la sostenibilità o l'analisi brevettuale.

“Vogliamo accelerare la crescita di tutti, mettendo a disposizione quanto abbiamo imparato affrontando le medesime sfide, identificando possibili errori da evitare e trovando soluzioni a problemi complessi. Ad esempio, in ambito di ricerca e sviluppo, tante piccole realtà avviano degli investimenti rilevanti senza avere consapevolezza precisa dello stato dell'arte, salvo scoprire a metà strada che esiste già una copertura brevettuale in quell'ambito”.

In secondo luogo, insieme ad altri partner del distretto l'Academy organizza ciclicamente dei **corsi di formazione gratuiti per le ragazze e i ragazzi del territorio** al fine di avvicinarli al mondo della fabbrica cercando di mostrarne i lati affascinanti e professionalmente interessanti in prospettiva futura. Questi giovani vengono coinvolti in attività pratiche in cui hanno la possibilità di partecipare a esperimenti con attrezzature d'avanguardia e confrontarsi con specialisti di alto livello.

“È bello perché senti che stai impattando, che stai aprendo in loro nuovi sguardi sul mondo del lavoro, sul futuro... e spesso se ne vanno con un'idea del tutto diversa di cosa è uno stabilimento produttivo e di cosa vuol dire lavorare al suo interno”.

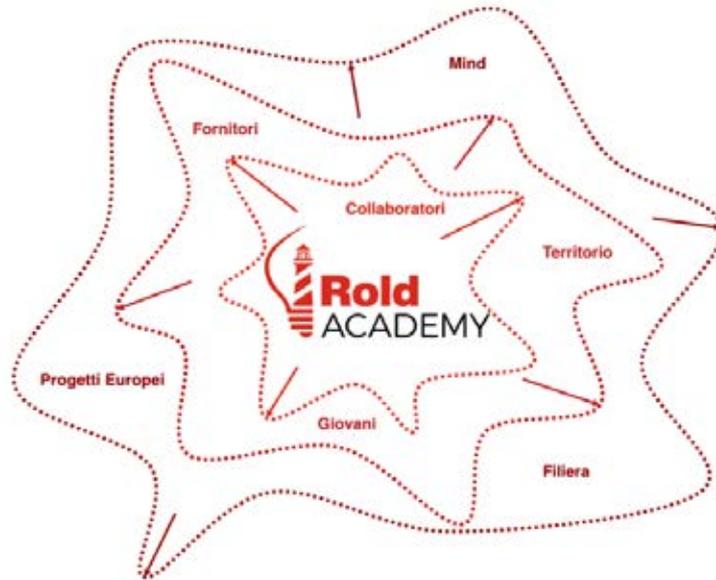
In terzo luogo, ci sono gli investimenti sistematici in **progettualità e partnership con la filiera dell'istruzione** a diversi livelli. A partire dalla relazione con il mondo universitario che ha come perno essenziale **R-Lab**, il laboratorio di Innovazione e Ricerca Applicata dell'azienda che ha il mandato di partire dalla ricerca di base svolta in ambito accademico e tradurla in ricerca applicata e progetti di innovazione a livello industriale. Le forme di questa relazione sono svariate. Attualmente due persone del laboratorio stanno frequentando un **dottorato industriale** presso il Politecnico di Milano e l'Università Bicocca: l'uno sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale per rendere più sostenibili i comportamenti degli utilizzatori di elettrodomestici, l'altro per innovare i processi di filtrazione dell'acqua riducendone lo spreco nelle abitazioni. In parallelo, gli specialisti di R-Lab si recano a tenere interventi formativi all'interno dei corsi universitari presentando agli studenti dei problemi concreti su cui li invitano a misurarsi proponendo possibili soluzioni. Gli studenti lavorano in gruppi su tutto il processo di ideazione e sviluppo - sotto la supervisione congiunta del docente universitario e dei ricercatori di R-Lab - e poi hanno la possibilità di venire in azienda e testare le loro idee.

“Qui possono dare fisicità alla loro idea attraverso un prototipo, possono stampare in 3D, possono fare dei test per capire se la soluzione funziona a livello pratico”.

Nel tempo, da queste collaborazioni sono anche nati dei brevetti, frutto del lavoro congiunto degli ingegneri di Rold e degli studenti che, naturalmente, sono stati inclusi formalmente tra gli 'inventori'. Ci sono poi alcune collaborazioni continuative con gli **ITS della zona**, in cui Rold contribuisce alla costruzione del progetto formativo e offre opportunità per l'alternanza scuola-lavoro e i tirocini. Laura Rocchitelli è infatti attualmente presidente degli ITS Lombardia Meccatronica. Infine, un rapporto diffuso con **tante scuole superiori che insistono sul territorio** e presso le quali la collaborazione prende spesso la forma di una prima conoscenza della fabbrica, del mondo del lavoro e anche di chi è e di che cosa fa Rold. Nel complesso, tutte queste iniziative rivolte al mondo educativo generano un vantaggio reciproco. Da parte sua, attraverso le attività dell'Academy, l'azienda ha l'opportunità di consolidare la propria **reputazione** e ottenere importanti risultati in termini di **employer branding**.

“In particolare con gli studenti universitari si attiva un interessante circolo virtuoso. Partecipano a un project-work con R-Lab, decidono di fare la tesi da noi...poi si innamorano dell'azienda e vengono assunti... e qualcuno dopo decide di fare il dottorato, chiudendo il cerchio di questa relazione fertile con il mondo dell'istruzione superiore”.

In Rold hanno compreso molto bene che soprattutto i giovani ad alta qualificazione sempre più valutano con grande attenzione in che misura un'azienda è in grado di farli crescere professionalmente nel tempo, offrendo opportunità di apprendimento continue e di qualità. L'Academy cerca appunto di rispondere in modo efficace a questa esigenza.



Accanto a questa forte proiezione esterna, la Rold Academy mantiene anche un importante ruolo verso l'interno a **sostegno dello sviluppo delle strategie e del consolidamento dei valori aziendali**. Il tutto sotto la guida di uno Steering Committee di cui fanno parte, oltre alla Presidente e alla Direttrice dell'Academy, anche le responsabili delle risorse umane, della formazione per la sicurezza e il referente per l'innovazione. In questa prospettiva, viene predisposto annualmente un piano di attività formative che è il risultato di un processo bidirezionale: da un lato, la raccolta delle richieste dei vari dipartimenti aziendali e dall'altro gli input decisi direttamente a livello di Steering Committee e che riflettono più squisitamente gli indirizzi strategici chiave dell'azienda. I temi delle attività formative sono diversificati - si va dalla leadership, alle lingue, alle conoscenze tecniche di mestiere per arrivare alla sostenibilità e al benessere personale e organizzativo.

Ciò che più colpisce è il **metodo** con cui si cerca di intervenire su alcune tematiche chiave facendo della **formazione una vera e propria leva di cambiamento e sviluppo organizzativo**. Ad esempio, nell'ambito della sostenibilità, sono stati organizzati dei **workshop** sugli obiettivi dell'agenda 2030 a cui è seguita una **'call to action'** attraverso la quale le persone sono state invitate a elaborare delle proposte concrete di miglioramento. Tali **proposte**, una volta analizzate e valutate in termini di fattibilità da parte del vertice, sono state integrate nel piano strategico dell'azienda e quindi tradotte in **azioni concrete di cambiamento**. Un altro principio interessante che l'Academy sta cercando di promuovere progressivamente tra i collaboratori dell'azienda è legato alla logica dell'**autosviluppo**, nella prospettiva di rendere le persone sempre più **responsabili del proprio apprendimento**.

“Quest’anno introduciamo anche un primo esperimento di autodeterminazione rispetto alle scelte formative, nel senso che alcuni corsi sui temi dell’intelligenza artificiale e del machine learning avranno delle date in cui prenotarsi, ma nessun obbligo di partecipazione. È la singola persona che prende l’iniziativa, si confronta col proprio responsabile ed eventualmente sceglie di partecipare”.

In sintesi, sul versante interno l'Academy vuole essere il luogo dove per tutte le collaboratrici e i collaboratori di Rold è possibile trovare risposte di qualità all'esigenza di rafforzare le proprie

competenze sia tecniche sia trasversali in una logica di apprendimento continuo. In realtà, sembra emergere qualcosa di più, ovvero l'aspirazione a favorire una crescita a tutto tondo delle persone, oltre la sfera strettamente professionale. Questa idea è plasticamente incarnata dall'esperienza del **“club del libro”**, da qualche tempo promossa dall'Academy. L'iniziativa è nata su stimolo del vertice per rispondere a un'esigenza squisitamente tecnica, vale a dire migliorare la capacità di comprendere e anticipare i bisogni dei clienti di Rold per offrire uno sviluppo tecnico dei prodotti ancora migliore. Di qui l'idea di riunirsi periodicamente per leggere in gruppo report e documenti tecnici dei clienti stessi – ad esempio il report di sostenibilità – e, mangiando e bevendo qualcosa insieme, discuterne e cercare spunti utili per migliorare i prodotti e il servizio offerti. Dopo qualche tempo, in modo naturale, il perimetro del club si è allargato.

“Abbiamo iniziato a proporre letture diverse ma utili a crescere culturalmente come ‘Novecento’ o ‘Homo Deus’... qui naturalmente la partecipazione è libera... la cosa interessante è che la voce si sta spargendo e nuove persone si affacciano al club”.

Un ulteriore effetto positivo dell'azione portata avanti dall'Academy riguarda il coinvolgimento dei colleghi come **docenti interni** soprattutto nei percorsi formativi di taglio tecnico e on the job. Anche grazie al **supporto** che viene offerto loro dal punto di vista **metodologico** - nella definizione della scaletta, nella preparazione dei materiali o nella simulazione dei propri interventi - si è creato un **vissuto positivo di riconoscimento**, per cui le persone sono felici di prestarsi come docenti, traendone soddisfazione ed engagement rispetto all'azienda e al proprio lavoro. Uno sguardo finale alle **future ambizioni** e sfide della Rold Academy aiuta a chiarirne ancora meglio lo spirito di fondo orientato alla ricerca costante di contaminazione con l'esterno e al servizio verso la comunità di cui si fa parte. Uno dei prossimi passi programmati è la **certificazione ISO 900-EA37** per poi essere **accreditati** come ente di formazione **a livello regionale**. Le ragioni sottostanti sono di tipo sia formale che sostanziale. Da un lato, certificazione e accreditamento diventano un prerequisito per cogliere determinate opportunità, come ad esempio la partecipazione a bandi pubblici sulla formazione, che fino ad oggi sono state precluse. Dall'altro lato, si tratta di garantire a tutti i propri interlocutori, interni ed esterni, percorsi formativi della massima qualità anche per distinguersi positivamente in un mercato caratterizzato da un'offerta pletorica, non sempre di alto livello. Poi c'è il proposito di continuare a **partecipare a progetti a livello europeo** che costituiscono un'occasione unica di confronto con istituzioni ed enti qualificati, con i quali altrimenti sarebbe difficile entrare in contatto.

“Attualmente siamo partner di un progetto focalizzato sull'utilizzo di tool di progettazione basati sull'intelligenza artificiale generativa... e collaboriamo con prestigiose realtà accademiche portando la nostra visione pratica, applicativa. È una opportunità straordinaria di apertura, confronto e innovazione!”.

Da ultimo, il sogno più grande. **Trasformare l'Academy in una fondazione**, concretizzando l'idea che per Rold la formazione è una vera e propria missione verso le persone che vi lavorano, verso altre organizzazioni e verso la propria comunità territoriale di appartenenza.

“Sapere che ad esempio dei giovani possono un domani trovare uno spazio a cui accedere per trovare uno stimolo a crescere o per essere sostenuti di fronte a una difficoltà o a un dubbio è per noi una grande motivazione”.

E pur nella consapevolezza che la sostenibilità economica rimane un elemento fondamentale, la formula della fondazione darebbe maggiore libertà d'azione nella ricerca del massimo impatto sociale della propria azione anche a scapito di qualche margine di profitto. Rold Academy rappresenta un esempio alto di **capitalismo familiare responsabile**: dal territorio ha tratto la propria forza e al territorio mira a restituire parte di quanto realizzato in una logica virtuosa di crescita continua dell'intero sistema.

Sirti

Una scuola per crescere nel tempo

L'Academy come partner per l'evoluzione delle professionalità e del business

Il sistema formativo di Sirti è particolarmente ricco e articolato, frutto di una continua spinta al perfezionamento e alla capacità di evolvere in base allo scenario di riferimento che ha radici lontane. Esempio emblematico della vitalità e della prontezza di questo impegno è il codice n°1 assegnato da Fondimpresa al progetto formativo finanziato a Sirti nel 2004, con il quale il fondo ha iniziato ufficialmente la sua attività.

La società eroga ogni anno circa 80 mila ore di formazione, le quali, considerata anche la parte dedicata alla sicurezza, raggiungono l'ammontare complessivo di 130 mila ore/anno.

La filosofia che sta alla base della piattaforma di formazione di Sirti è chiara: **continuità e integrazione tra dimensione tecnica e area comportamentale**. Il concetto di un unico percorso che, con costanza, sostiene la crescita dovrebbe partire proprio dai primi passi.

“Il mio mondo ideale è che si inizi dalle scuole dell'obbligo, a lavorare sulle soft skill. In questo modo non sarebbe necessario doverlo fare (da principio) in età adulta. Spesso, in aula, i colleghi sottolineano quanto sarebbe stato tutto più facile se avessero avuto prima certi strumenti”.

Un approccio, quello di Sirti, che ha sempre tenuto conto di un aspetto che caratterizza in maniera consistente il settore delle telecomunicazioni, ovvero la necessità di dove stare al passo con la velocità di evoluzione della tecnologia.

Le attività formative sono articolate in quattro macro aree:

- la sicurezza sul lavoro, che peraltro non rientra nel perimetro formale dell'Academy a causa della sua specificità, ma viene gestita da un altro team HR dedicato;
- la formazione tecnico operativa;
- la formazione comportamentale;
- la formazione finalizzata al conseguimento di certificazioni.

I **systemi di certificazioni sono per Sirti di grande importanza**. In primo luogo, per il raggiungimento di traguardi di competenze che vengono formalmente riconosciute alle persone - **in una prospettiva di motivazione per i dipendenti attuali e di employer branding verso l'esterno** - ma anche per il **posizionamento complessivo dell'azienda sul mercato**.

Il possesso di certificazioni costituisce infatti un criterio dirimente rispetto alla partecipazione alle gare, meccanismo fondamentale nel percorso di trasformazione competitiva del Gruppo.

Il sistema delle certificazioni è in evoluzione continua ed è guidato dalle periodiche richieste dei committenti di aggiornare i requisiti per avere tutte le carte in regola dal punto tecnico in vista della partecipazione a una gara. Alla luce di questo scenario, l'azienda deve garantire **un alto livello di attenzione e di prontezza nella risposta, nonché la disponibilità da parte dei tecnici ad approfondire** in tempi rapidi lo studio e la preparazione per raggiungere nuovi standard, attività che si aggiunge solitamente ai loro normali impegni lavorativi.

Il ritmo del cambiamento richiede un'organizzazione ben oliata, in grado di trovare risposte adeguate in termini di disponibilità di tecnici altamente professionalizzati e motivati.

Oggi, Sirti può contare su circa **700 persone certificate per un totale di circa 2000 certificazioni**, con specializzazioni di tipo tecnico-operativo, ma anche di livello più sofisticato in ambito tecnologico e digitale. Alcune certificazioni richiedono ingenti investimenti di tempo e risorse - per esemplificare, una certificazione expert di CISCO richiede almeno tre anni di lavoro - e questo alza dunque la posta in gioco, sia sul lato della retention che del reclutamento. Coloro che posseggono certificazioni prestigiose e ricercate vedono notevolmente potenziata la propria attrattività sul mercato del lavoro e diventano destinatari privilegiati di corteggiamenti da parte delle altre aziende del settore. Nella prospettiva dell'azienda, la ricerca di tecnici senior di alto livello con questo tipo di certificazioni è vincolata, in modo simmetrico, a un perimetro di ricerca più ristretto e impone la disponibilità a rilanci significativi in termini retributivi. Ecco perché diventa cruciale - integrando il mondo delle tecniche HR con la pratica manageriale quotidiana - lavorare sull'engagement e sulle leve motivazionali delle singole persone.

L'offerta formativa assume la sua forma **a partire dai bisogni rilevati, la cui raccolta avviene tramite due differenti percorsi**. Nel caso della formazione tecnico operativa il flusso è prevalentemente bottom up; ad attivarsi è solitamente il manager che si rivolge alla funzione HR per poter offrire ai propri collaboratori la formazione di cui necessitano. Il tragitto che porta alla formulazione dell'offerta sulle soft skill è invece più articolato e integra fonti informative diverse. In questo caso, i bisogni vengono focalizzati da HR **sulla base degli esiti dell'indagine di clima e del sistema di performance appraisal**, che solitamente offrono indicazioni chiare sulle dimensioni comportamentali o manageriali da sviluppare. Il materiale così raccolto viene integrato da una terza - non meno importante - fonte di informazioni, generata dalla diffusa pratica della presenza diretta dei professionisti della funzione HR nelle aule. Essa ha infatti la finalità esplicita di sostenere l'efficacia della formazione, offrendo al docente e ai partecipanti osservazioni di contesto, come ponte tra l'aula e il lavoro. Si tratta di un importante sostegno nell'elaborazione di eventuali "criticità" rappresentate dai partecipanti e orientamento al docente.

“Un docente da solo rischierebbe di non rimanere aderente al contesto”.

L'effetto secondario di questo accompagnamento - ma di altrettanto rilevante per lo sviluppo dell'offerta formativa - è la **possibilità da parte di HR di raccogliere direttamente dal confronto tra i colleghi e dal clima che si respira in aula indicazioni concrete per la progettazione delle successive proposte formative**, in termini di criticità emergenti, contenuti da proporre o competenze da allenare.

“In particolare, la formazione comportamentale rappresenta anche uno strumento importante per noi per capire molte cose su come stanno le persone”.

La presenza di professionisti HR nel setting formativo - che potenzialmente potrebbe generare tra i partecipanti comportamenti di autocensura - riesce a evitare questo rischio grazie ai consolidati elementi di una cultura orientata alla condivisione e alla relazione di forte fiducia personale nei confronti delle professioniste interessate, che arrivano da una solida esperienza in azienda e dispongono dunque di una significativa e riconosciuta esperienza e reputazione "di campo".



Nel panorama dell’offerta formativa di Sirti, un capitolo molto importante è quello costituito dalle **masterclass dedicate ai giovani in ingresso**. Solo nel 2023, sono state assunte circa 500 persone, di cui il 10% tra neodiplomati e neolaureati che hanno frequentato i corsi - appositamente progettati - dell’Academy di Sirti. Si tratta di un format di 6-7 settimane, realizzato in collaborazione con le Agenzie per il Lavoro e grazie al contributo dei finanziamenti di Forma.Temp. Il programma include sia contenuti in ambito ‘Telco’ e ‘Digital Solutions’, sia moduli comportamentali e sessioni volte a trasmettere i valori distintivi dell’organizzazione.

Il programma risponde a tre obiettivi principali: (i) **trasmettere gli strumenti tecnici e operativi di base** per l’inserimento professionale; (ii) offrire alla persona un’occasione di confronto diretto con i contenuti di una professionalità tecnica a scopo di orientamento; (iii) permettere all’azienda un **periodo di osservazione diretta** dei nuovi collaboratori, allo scopo di valutare sia le conoscenze tecniche, ma soprattutto **l’attitudine e la disponibilità all’apprendimento, l’energia e la motivazione**.

Considerata l’entità dell’investimento necessario alla realizzazione di questi percorsi formativi e, prima ancora, al reclutamento iniziale dei partecipanti, particolarmente articolato in questa fase storica, tutto il processo dalla prima selezione al sistema di monitoraggio durante il programma, fino alla seconda e decisiva selezione finale e all’inserimento - viene seguito con grande attenzione. Tutti gli attori in campo, dai docenti ai tutor di linea e, naturalmente, alle persone delle Risorse Umane che guidano il processo, **sono direttamente chiamati a raccogliere elementi utili alla conferma o meno del candidato**.

Le master class per i giovani in ingresso si presentano anche come una preziosa possibilità per **valorizzare in modo particolare alcune figure presenti in azienda contraddistinte da professionalità altamente specializzate e ampia esperienza nei settori di riferimento**. L’intervento in questi programmi, con il ruolo di docente o di tutor, è infatti un’occasione per **offrire visibilità ai “guru” interni delle tecnologie, veicolando in parallelo verso i giovani preziose competenze tecniche** e importanti elementi di contesto di tipo **operativo, culturale e valoriale**. Queste figure, in Sirti, vengono definite **“evangelist”**.

Un aspetto in forte cambiamento riguarda la definizione del bacino di ricerca, tradizionalmente focalizzato sui profili in uscita dai percorsi formativi tecnici.

“Ultimamente abbiamo inserito persone non provenienti da percorsi tecnici standard”.

Le ragioni di questo allargamento dei bacini di reclutamento, oltre che dalle condizioni contingenti del mercato del lavoro, sono dettate anche da un’ulteriore intuizione.

Ciò che appare decisivo per un efficace e duraturo inserimento: infatti, non è tanto la preparazione tecnica già presente nei candidati, quanto la loro **disponibilità ad imparare e la loro motivazione a farlo con costanza nel tempo**. Questa attitudine, che appartiene propriamente alla persona, è l’elemento decisivo che nell’esperienza di Sirti permette di stringere con gli interessati un **patto di sviluppo professionale nel tempo**. Proprio per valutare questi elementi, è decisiva l’attenta osservazione delle persone durante le settimane dell’Academy. Al termine, viene preso in considerazione tanto l’effettivo apprendimento tecnico, quanto il generale atteggiamento verso i nuovi contenuti, la concretezza del lavoro e la congruenza con i valori aziendali “respirati” ogni giorno in aula.

“In una delle ultime masterclass abbiamo selezionato una ragazza che ha studiato culture orientali. Durante il colloquio è emerso: voglia di apprendere, interesse per il mondo tecnico ed una mente particolarmente aperta. Queste sono le caratteristiche che riteniamo fondamentali sia nella vita che in ambito lavorativo; tutto il resto si impara strada facendo. In seguito, è stata confermata, l’abbiamo assunta, ha iniziato da un ruolo più tecnico e adesso lavora in pre-vendita... con ottimi risultati”.

Diffondere la **cultura tecnica**, in tutti i contesti, significa sostenere **un capitale sociale e produttivo di importanza centrale non solo per le aziende, ma per l’intero paese**. L’esperienza di Sirti mostra che si può partire da consolidate basi umanistiche per avviare percorsi professionali di tipo tecnico tramite l’innesto, nel tratto finale dell’avvicinamento al lavoro, di percorsi formativi specifici, concentrati e immediatamente operativi.

La convinzione di fondo è che **esista l’esigenza**, nelle aziende e nella società, **di una generale affermazione del sapere tecnico e tecnologico** e delle professionalità legate ai tali ruoli nelle aziende. L’idea di fondo che emerge dall’esperienza di Sirti, è che **il lavoro del futuro avrà sempre più spesso componenti tecnologiche rilevanti**, anche nei mestieri più semplici e operativi, e che dunque si affermerà in maniera sempre più vistosa l’esigenza di formare con continuità e costanza nel tempo operatori e tecnici. In particolar modo, **diventa sempre più importante avvicinare i giovani alle professioni tecniche** e a tale scopo è fondamentale **cambiare la narrazione sociale** che le accompagna.

*“Dobbiamo veramente cambiare il racconto verso i giovani per avvicinarli ad alcuni mestieri, perché l’università non è per tutti. Noi cerchiamo di farlo ad ampio raggio, anche nei confronti delle **figure femminili**; alcune professioni che comportavano in passato dei lavori “pesanti” oggi sono, grazie alla tecnologia, accessibili a tutti”.*

Oltre alle attività dirette verso le proprie persone, Sirti organizza anche **training verso le aziende clienti**. Durante il lavoro presso le aziende clienti, infatti, spesso emergono bisogni formativi rilevanti, in particolare rispetto ad alcune competenze specifiche. Nel caso in cui la domanda non sia limitata al breve intervento per piccoli gruppi - normalmente incluso nella

attività di delivery - ma si allarghi a gruppi consistenti, **Sirti assume in prima persona il ruolo di ente formativo e organizza direttamente gli interventi richiesti facendo tesoro delle competenze specialistiche e distintive dei propri tecnici.**

L'evoluzione dei confini della formazione nel tempo ha portato poi verso l'inclusione di ulteriori categorie di target. Esempi emblematici a tale proposito sono i progetti realizzati all'interno delle **carceri di Torino e Roma**. Per sostenere il reinserimento professionale dei detenuti, e dunque restituire loro concrete possibilità di reintegrazione nella società, Sirti ha **riprodotto all'interno del carcere il concreto "setting" di lavoro quotidiano** dei propri tecnici, con i relativi strumenti di intervento e reso disponibili i colleghi-formatori necessari. Il programma formativo ha avuto la durata di tre mesi e **coloro che hanno superato la formazione sono stati in seguito assunti dall'azienda e sono attualmente operativi sul campo**. Questa iniziativa si colloca al vertice di incontro tra formazione, CSR e reclutamento, producendo significativamente valore sia per l'organizzazione, sia per le persone coinvolte, sia per la società nel suo insieme.

Zucchetti

Al servizio del Futuro

L'Academy come dichiarazione di intenti e concretizzazione del purpose organizzativo

Leader in Italia per la fornitura di software, Zucchetti ha compreso perfettamente che i dati, come viene spesso ribadito, sono l'elemento più prezioso per un'organizzazione nello scenario contemporaneo. Tuttavia, la gestione della conoscenza di un'organizzazione è un argomento tanto interessante quanto complesso. Affinché questo processo venga gestito efficacemente è infatti necessario trovare il nodo di congiunzione tra know-how interno, innovazione e dinamiche esterne. La Zucchetti Academy, nel 2009, in maniera lungimirante rispetto alla media italiana, nasce proprio con questo obiettivo. Spinta dalla proprietà - molto sensibile a questi argomenti - si pone sin dalle origini la seguente missione: costruire una **cinghia di trasmissione** in grado di intercettare ed elevare a **fattore comune** le conoscenze e il know-how interni ed esterni all'organizzazione. Partendo da questo presupposto, iniziando da un ovvio focus interno, locale e quindi nazionale, oggi l'obiettivo è diventato quello di estendere questa formula virtuosa all'intera dimensione internazionale dell'organizzazione. L'Academy, infatti, oltre che perseguire questo principale obiettivo di knowledge management, ha l'arduo compito di supportare, sostenere e abilitare la complessa **strategia aziendale**; postura che la pone in un'inevitabile ottica di **perpetuo cambiamento, adattamento e miglioramento**. Introducendo un ulteriore dato di complessità, Zucchetti, con queste strategie non si preoccupa solo di raggiungere i propri dipendenti interni o i clienti, bensì anche di coprire tutta la sua **rete distributiva** che si consta di un panorama di **società partner** differente e variegato. Questi obiettivi, di ordine dichiaratamente olistico e sistemico, non si sostituiscono tuttavia a quelli più classici che solitamente guidano la genesi delle Academy, ovvero il perseguimento di obiettivi di attraction, engagement e di risoluzione di un sempre più evidente problema di **skill shortage**. Dato, quest'ultimo, che come nel settore manifatturiero risulta particolarmente importante in ambiti STEM come quello in cui opera Zucchetti.

L'Academy di Zucchetti, con il suo impegno e con la sua capacità realizzativa, sembra riuscire a perseguire contemporaneamente e in maniera efficace e coordinata tutte le strade perseguibili da una Academy. Oltre alle attività già citate non mancano infatti all'appello né collaborazioni strutturali con il mondo delle **scuole di secondo grado**, né partecipazioni a **tavoli istituzionali**, né partnership scientifico-didattiche portate avanti con **Università e Master**. Per ognuno di questi macro-obiettivi Zucchetti Academy è infatti in grado di mettere in campo delle strategie e delle iniziative all'avanguardia in grado di risolvere e affrontare questi complessi intrecci. Di fronte a tale mole di attività il nome Academy, per quanto termine ombrello che porta al suo interno differenti e variegati assetti, appare quasi riduttivo per Zucchetti. Infatti, in questo caso specifico, si potrebbe quasi parlare di una vera e propria **scuola d'impresa** a tutti gli effetti.

“Già dalle sue origini (l'Academy) si era configurata come una scuola d'impresa che aveva più obiettivi, da una parte quello di condividere il know-how all'interno - tramite il nostro centro di ricerca e innovazione - per sviluppare le competenze organizzative in modo strutturato e mettere a fattore comune questo patrimonio innovativo. Dall'altra, fare da cinghia di trasmissione tra quelli che erano i risultati della ricerca e dell'innovazione e l'esterno dell'organizzazione”.

Una delle iniziative in cui questa filosofia viene tradotta è quella del **Vivaio dei Talenti**. Inizialmente nominato come *Academy per programmatori e programmatrici*, questo format si è evoluto nel tempo per diventare un contenitore che accomuna più proposte di formazione che sono finalizzate a un inserimento nel mondo Zucchetti. Il dato interessante è che queste proposte di eccellenza sono totalmente **gratuite** e non presentano alcun vincolo ai partecipanti nei confronti dell'organizzazione. Questa peculiarità fa sì che questo importante investimento messo in campo dall'azienda genera delle dinamiche che oltrepassano i confini organizzativi per riversarsi anche sul territorio, qualora i partecipanti decidessero di cercare lavoro altrove. Durante questo percorso è infatti data alle persone la possibilità non solo di apprendere delle competenze fondamentali nell'attuale mercato del lavoro, bensì al contempo di orientarsi - sia autonomamente che attraverso momenti di confronto con il dipartimento HR - e comprendere se la strada in questo ambito è quella che vogliono effettivamente perseguire. Dato non scontato, è necessario sottolineare che quasi la totalità di questi percorsi si traduce per Zucchetti in un conseguente inserimento in azienda. Fatto che testimonia, oltre che la qualità del percorso, anche l'ottimo grado di **retention** che è in grado di raggiungere.

Per quanto riguarda invece la collaborazione con le istituzioni preposte alla formazione, i legami che Academy Zucchetti intrattiene variano di volta in volta sulla base delle caratteristiche dell'attore con cui sta collaborando. Questo permette di costruire un approccio personalizzato che ha l'obiettivo di massimizzare il ritorno formativo per tutte le figure coinvolte in un **approccio win-win**. Pertanto, la collaborazione con gli istituti di secondo grado si articola in: collaborazioni con GTS (Gruppi tecnici di sostegno); IFTS e interventi nelle scuole del territorio. Passando invece ai rapporti intrattenuti con Università e Master questi si traducono invece in: collaborazioni didattiche di **mutuo scambio formativo**, partecipazione a comitati scientifici e costruzione di partnership a lungo periodo.

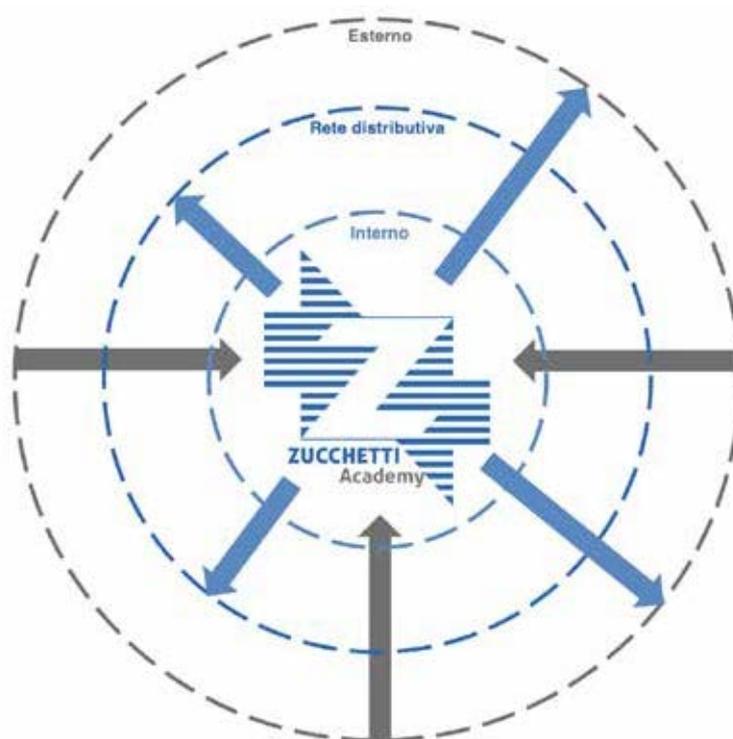
Questo panorama collaborativo sfaccettato denota non solo la grande attenzione della Academy Zucchetti nella gestione della conoscenza interna, ma anche la sua consapevolezza che per rimanere sempre aggiornati e al passo con i trend del mercato sia necessario costruire quante più occasioni possibili di **contaminazione** con realtà al di fuori dei confini organizzativi. Tale attenzione, si traduce concretamente in una costruzione della faculty alquanto peculiare.

Se infatti, per la formazione sulla propria **rete distributiva** l'Academy Zucchetti si avvale dei migliori esperti che annovera all'interno dell'organizzazione, a sua volta per formare il proprio personale aggiunge anche **formatori esterni di spicco** che personalizzano i propri interventi in linea con il modello formativo Zucchetti e con le specifiche esigenze dei team coinvolti. Questa gestione, oltre che permettere un continuo **flusso di informazioni** e **know-how** all'interno dell'azienda, determina un circolo virtuoso in grado di autoalimentarsi e di generare una conoscenza sempre più raffinata e di valore.

A ulteriore conferma dell'applicazione consapevole di questa strategia vi è il fatto che producendo la Zucchetti Academy tutto il proprio materiale formativo (videocorsi, materiale didattico e supporti tecnologici), essa dispone sostanzialmente delle stesse soluzioni che vende poi sul mercato; e per questo potrebbe tranquillamente provvedere autonomamente alla propria formazione interna.

La scelta di rivolgersi anche a formatori esterni, nonostante si possieda internamente il know-how per effettuare la formazione, denota un grande **spirito di apertura in materia di apprendimento**, una chiara consapevolezza del fatto che sia fondamentale adottare una logica di **lifelong e lifewide learning**, e in ultima battuta, una filosofia che comunica una continua **tensione allo sviluppo** e al **miglioramento continuo**.

“Per noi l’Academy deve portare valore con la formazione anche al di fuori dell’azienda. L’Academy funge da scuola d’impresa dedicata allo sviluppo e alla condivisione dei saperi, alla valorizzazione delle competenze e al potenziamento delle capacità professionali e personali: in concreto, anticipa le esigenze, costruisce il piano formativo, seleziona i più idonei relatori interni ed esterni ed eroga la formazione a tutti i livelli, dall’azienda Zucchetti alle società del Gruppo, ai partner, ai clienti, fino a scuole, università, istituzioni e stakeholder. Di fatto siamo noi a spingere l’innovazione nell’attività continua di formazione delle persone”.



Il catalogo formativo che prende vita da questa **continua commistione** risulta naturalmente variegato e in grado di abbracciare un vasto panorama di aree tematiche che vanno dal **personal development** fino alle nuove tendenze collegate all'**Intelligenza Artificiale**. Se questi argomenti risultano quasi agli antipodi, la vocazione digitale di Zucchetti fa sì che ognuno di questi contenuti venga veicolato nella modalità che meglio si addice a ogni singolo elemento formativo. Utilizzando LMS (Learning management systems) vengono infatti veicolati in asincrono o in formato di video-pillole tutti quei contenuti che possono essere trasmessi in maniera rapida e flessibile. Quando invece subentrano argomenti di ordine più alto in quel caso si propende invece per formazioni a distanza sincrone (elemento necessario vista la capillarità del personale Zucchetti sparso sul territorio), blended o totalmente in presenza. Infine, comprendendo l'importanza intrinseca nel certificare le competenze che vengono trasmesse nelle modalità appena descritte, sia per ragioni di employability che per ragioni di attestazione formale, l'Academy Zucchetti si avvale sia di soluzioni tradizionali come i classici attestati di partecipazione che di soluzioni digitalizzate e riconoscibili universalmente come gli **open badge**.

L'impegno a fornire una formazione di qualità e customizzata di volta in volta sulle esigenze emergenti rappresenta l'impegno che Zucchetti Academy mette in campo sia per il proprio territorio che per le proprie persone. Per Zucchetti, l'Academy è infatti considerata come

una **dichiarazione di intenti** che serve a generare **coerenza** tra quanto **dichiarato** e quanto effettivamente **messo in pratica**. Essendo infatti il benessere dei dipendenti considerato come elemento fondamentale e imprescindibile, l'Academy rappresenta in questo senso un costante impegno rivolto allo **sviluppo** e alla **valorizzazione del personale**.

“La citazione non è mia però si dice che l'Academy è una dichiarazione di intenti. Il fatto di avere un'Academy è una dimostrazione sia per i candidati che entrano, ma anche per le persone che già sono con noi, dell'impegno che mettiamo nello sviluppo e nella valorizzazione della persona. L'Academy ci sprona a dare quel valore aggiunto, perché rende coerenti il sistema di formazione e i servizi ai dipendenti. In questo modo tutto contribuisce a creare delle condizioni che sono coerenti anche con il resto degli obiettivi aziendali, della gestione e del nostro purpose”.

In Zucchetti ciò risulta essere particolarmente vero poiché molte delle iniziative introdotte dall'Academy oltre che essere rivolte ai dipendenti sono rivolte altresì alle loro **famiglie**. Elemento che testimonia e sottolinea una ferrea volontà nel garantire e promuovere uno **sviluppo della persona a 360°** e non solo sul luogo di lavoro. Ci riferiamo in particolare ai corsi che intendo far acquisire strumenti e nozioni per comprendere e gestire al meglio la diversità (a partire da quella di genere) e favorire un ambiente di lavoro inclusivo. Questa tensione e continuo impegno appaiono chiaramente dai numeri che l'Academy Zucchetti può annoverare: solo nel 2022 infatti sono stati erogati 1.100 corsi per un totale di 136.000 ore di formazione erogate, che hanno coinvolto globalmente 44.000 persone.

Uno dei fattori che permette all'Academy Zucchetti il raggiungimento di questi importanti risultati su più fronti è la **particolare collocazione** all'interno della struttura organizzativa. L'Academy risulta infatti possedere una collocazione che le permette di lavorare in maniera integrata e **sinergica con il dipartimento HR** ma al contempo di conservare il proprio grado di **autonomia** di manovra. Questo aspetto è fondamentale in quanto l'Academy per essere in grado di favorire il miglior bilanciamento possibile tra **intercettare** i trend esterni e **massimizzare** il ritorno formativo interno deve potersi muovere liberamente e a volte con logiche separate da quelle puramente di business.

Tuttavia, per quanto duttile, questa posizione risulta inevitabilmente dispendiosa e faticosa, poiché impone all'Academy di far coesistere **logiche di integrazione** verticale e orizzontale con la dimensione organizzativa, alternate a vere e proprie **logiche imprenditoriali**. Diventa quindi fondamentale per una gestione efficace la presenza di un alto grado di collaborazione, cooperazione e sinergia interna. Tra gli strumenti che vengono utilizzati per presidiare questa dimensione risulta particolarmente interessante quello che internamente viene definito come **“Pit-stop”**. Questo nome evocativo va a indicare un momento di incontro regolare, a cadenza settimanale alternata, in cui i membri del team dell'Academy celebrano i successi, si ringraziano reciprocamente, riflettono in maniera sistemica sulle prospettive future e infine condividono nuovi progetti e obiettivi. Oltre a questo, lo spazio è utilizzato per stimolare l'apprendimento collettivo su tematiche che interessano trasversalmente l'organizzazione, evidenziando ulteriormente l'importanza riservata a momenti formativi condivisi per stimolare l'**innovazione** e la **collaborazione**. L'attenzione rivolta alle persone si traduce concretamente quindi non solo verso la popolazione aziendale in senso lato ma anche verso gli stessi membri dell'Academy. Questa attenzione sottolinea ulteriormente la coerenza che si cerca continuamente di mantenere tra l'**azione** e gli **intent** **dichiarati**.

Guardando al futuro, l'Academy Zucchetti ha compreso benissimo come le sfide fondamentali non siano solamente quelle dell'Intelligenza Artificiale e del continuo cambiamento, ma

anche quelle di preoccuparsi continuamente e in maniera sempre più strutturata ed efficace del **benessere delle persone**. L'Academy a questo proposito diventa in Zucchetti il nucleo attraverso cui nascono, passano e vengono promosse tutte le iniziative di **People Care**. Analizzando le iniziative risulta infatti lampante un importante impegno che viene rivolto non solo al miglioramento dell'engagement e delle relazioni interne bensì anche al trattamento di fenomeni ben più complicati come quello del **quiet-quitting**. Gestire queste dinamiche significa investire continuamente in iniziative atte a sensibilizzare i collaboratori su tematiche quali la **gestione dello stress** e la **promozione della mindfulness** per far sì di creare un ambiente attrattivo e stimolante.

L'Academy Zucchetti si caratterizza quindi per la sua capacità di agire come una vera e propria **scuola d'impresa** in grado di anticipare e promuovere l'innovazione e la cura delle persone piuttosto che limitarsi a un ruolo di mero intermediario nella trasmissione di conoscenze. Il modello messo in campo è infatti avanzato e in grado di integrare sostegno al business, sviluppo del capitale umano, innovazione e impegno sociale.

Se è vero che le Academy sono dichiarazioni d'intenti, l'intento di Zucchetti è sicuramente votato a **servire il futuro**.

Ruolo delle agenzie per il lavoro

In questa sezione sono riportati in sintesi gli elementi emersi nel corso del focus group organizzato con alcuni rappresentanti del mondo delle Agenzie per il Lavoro (APL), con particolare riferimento al ruolo giocato come partner delle aziende nella concezione e realizzazione di progetti di Academy. Si è trattato di un approfondimento particolarmente importante per due ordini di ragioni.

Da un lato, già nel corso di alcune interviste presso le aziende per la raccolta dei casi di studio era stata segnalata questa forma di collaborazione come particolarmente significativa. All'interno di diverse narrazioni è emerso infatti come le APL rappresentano spesso un **partner fondamentale** con cui cooperare strettamente per creare Academy e **percorsi formativi** che rispondano in modo specifico alle esigenze del mercato.

Dall'altro lato, per la loro collocazione e funzione istituzionale, le APL sono per definizione portatrici di un **punto di vista privilegiato sulle dinamiche del mercato del lavoro** e dei processi di formazione ingresso nell'ambito delle politiche attive del lavoro. E proprio su questo fronte, come è emerso con chiarezza da molti dei casi di studio riportati in questa ricerca, la maggioranza delle imprese - a prescindere dalla classe dimensionale e dal settore di appartenenza - hanno oggi una delle sfide più complesse che consiste nell'affrontare con strategie efficaci i problemi crescenti di **skill shortage** quantitativo e qualitativo. Su questo fronte, le APL possono da una parte, apportare una **prospettiva ampia e orientata al medio-lungo termine** intercettando in questa maniera tendenze e dinamiche emergenti; e dall'altra, potendo ascoltare la doppia prospettiva di candidati e aziende, favorire una **visione complementare e integrata**. Ciò risulta potenzialmente di grande valore per le imprese che in modo per così dire inevitabile sono spinte a rimanere focalizzate su visioni più settoriali e di breve termine alla ricerca di soluzioni immediate al problema della mancanza di competenze.

L'interessante e vivace **confronto** durante lo svolgimento del focus group ha portato in luce numerosi elementi di interesse che hanno permesso di **arricchire il quadro già di per sé complesso e sfaccettato** emerso grazie alla raccolta degli studi di caso aziendali. Sicuramente, il contributo offerto dalle APL permette di gettare ulteriore luce sia sulle **macro-dinamiche** in atto a livello del **mercato del lavoro** sia sulle modalità con cui le Academy aziendali possono concretamente organizzarsi, anche potendo contare su un partner estremamente prezioso per gestire al meglio le sfide oggi presenti sul tavolo.

I numerosi e diversi argomenti emersi e discussi in occasione del focus group possono essere utilmente ricondotti a tre nuclei tematici principali. Innanzitutto, il **ruolo strategico che le APL possono giocare** in questa partita, offrendosi alle imprese come partner competenti per affrontare la sfida di concepire e realizzare una Academy aziendale. In secondo luogo, l'importanza che, in questa collaborazione relativa alla progettazione e gestione di un'esperienza di Academy, l'APL lavori sempre **in una relazione sinergica e ampia**, per così dire **a trecentosessanta gradi, con il dipartimento HR** dell'impresa interessata. Infine, sono emerse alcune interessanti suggestioni che riguardano **il ruolo sociale più ampio** che le APL possono rivestire per l'intero tessuto territoriale locale e nazionale; in particolare, nel concepire e implementare strategie di largo respiro finalizzate a mettere in campo **politiche attive** capaci di integrare nel mercato del lavoro fasce deboli e marginalizzate di lavoratrici e lavoratori, operando in **stretto raccordo con le imprese, i soggetti del terzo settore e gli enti pubblici**.

Ruolo delle APL nella realizzazione di Academy aziendali

Nella collaborazione con le aziende per la implementazione di progetti di Academy, le APL risultano un attore spesso fondamentale sotto due diversi punti di vista.

Da una parte, forniscono un **contributo operativo essenziale** che si articola in quattro ambiti principali di attività:

- la **gestione dei bacini di reclutamento**, attraverso l'identificazione e il coinvolgimento dei candidati;
- la progettazione ed erogazione dei **percorsi di formazione, sia 'pre-assuntivi' sia 'permanententi'**, spesso a quattro mani con docenti aziendali, coinvolti soprattutto sulla formazione tecnica e on the job;
- l'attivazione di un **finanziamento**, tipicamente attraverso Forma.Temp - il fondo dedicato specificamente al mondo delle lavoratrici e dei lavoratori in somministrazione - che garantisce una buona velocità di risposta, favorendo così un raccordo efficace con le esigenze di tempestività di intervento da parte delle imprese;
- l'**accompagnamento ai processi di inserimento**, che non possono limitarsi alla dimensione strettamente professionale e tecnica, ma richiedono attenzione anche all'integrazione sociale nel nuovo contesto.

Dall'altra parte, le APL svolgono un'**azione di tipo culturale** cercando di sensibilizzare e educare le aziende con cui collaborano rispetto a una **comprensione approfondita del mercato del lavoro e delle sue dinamiche attuali**. Questo significa aiutare le imprese a capire i candidati che oggi si trovano di fronte, in particolare quando si tratta di profili identificati nell'ambito del **bacino della disoccupazione**, che presentano esigenze specifiche dal punto di vista della ri-motivazione al lavoro, dell'acquisizione di fiducia in sé stessi e nel consolidamento di alcune competenze trasversali indispensabili per operare nei contesti lavorativi. Analogamente, può risultare utile per le imprese essere accompagnate per conoscere meglio un segmento particolare come quello dei **giovani in uscita dalla filiera dell'istruzione**, bisognosi di orientamento da un lato e portatori di aspettative nuove rispetto al passato verso l'esperienza lavorativa.

In sintesi, le APL assumono un ruolo di **partnership strategica a 360°** nella ricerca, formazione, inserimento e fidelizzazione delle risorse attraverso l'Academy. Ruolo particolarmente rilevante con le **Piccole e Medie Imprese** che spesso mancano delle risorse necessarie a gestire in autonomia una progettualità di questo tipo.

Entrando più nello specifico, dal dialogo con le APL emerge chiaramente il ruolo di primaria importanza che la formula delle Academy può avere per **affrontare la problematica cruciale dello skill shortage**, come detto, trasversale ormai a tanti settori. Innanzitutto, le Academy, muovendosi in parziale autonomia rispetto al business e perseguendo logiche di massimizzazione dell'apprendimento piuttosto che di esclusivo ritorno economico immediato, spesso sono in grado di progettare percorsi formativi personalizzati, basati non solo sulle specifiche esigenze tecniche delle aziende, ma anche sulle caratteristiche e i fabbisogni di sviluppo professionale e personale dei partecipanti.

Questo permette, appunto, di massimizzare, oltre che l'efficacia dell'apprendimento rispetto ai profili tecnici da formare, anche la **crescita personale** e la **motivazione** dei partecipanti. In tal modo si generano dinamiche virtuose che impattano positivamente sia l'organizzazione nel suo complesso che il singolo individuo favorendo, nei casi in cui i percorsi siano rivolti alle figure in entrata, un **inserimento lavorativo** di qualità.

Allargando lo sguardo, questa dinamica risulta abbracciare inevitabilmente anche una proposta, o quantomeno un tentativo, di **soluzione strutturale** e di sistema ai problemi sopra citati. Le Academy infatti, secondo le APL, rappresentano una soluzione concreta alla **scarsità di personale qualificato** in molti settori. Lavorando **proattivamente** per formare le figure professionali richieste dal mercato le Academy contribuiscono a creare un **circolo virtuoso** di cui beneficiano tutti gli attori presenti nel territorio. Assumendo infatti la prospettiva dei candidati, qualora l'inserimento in azienda non dovesse andare a buon fine, il percorso con l'Academy avrebbe comunque permesso loro di acquisire competenze e conoscenze richieste dal mercato aumentando così la propria **employability**. Assumendo invece il punto di vista delle APL, le Academy rappresentano una fucina da cui fuoriescono persone formate e quindi potenzialmente più facilmente **collocabili** sul mercato del lavoro. Qualora infine si osservi la questione dal punto di vista delle aziende del territorio, il contributo delle Academy rappresenta di fatto un **allargamento dei bacini** di riferimento disponibili e quindi l'accesso a un potenziale maggior numero di figure competenti da provare a inserire al proprio interno. La situazione, insomma, da qualsiasi punto la si guardi, appare come un evidente **'gioco a somma positiva'** per tutti gli attori coinvolti: candidati, APL e aziende.

Infine, dalla prospettiva delle APL appare chiaro come le Academy conferiscono alle organizzazioni delle capacità di **adattamento** e **resilienza** sia nei confronti dei rapidi cambiamenti del mercato del lavoro, sia nei confronti di potenziali emergenze, come ad esempio nel caso di quella sanitaria, di recente affrontata. Esse, infatti, vengono indicate come strumenti **flessibili** e **reattivi** che permettono non solo una continua implementazione di percorsi formativi efficaci e attuali bensì un costante aggiornamento professionale della forza lavoro rispetto ai cambiamenti repentini dello scenario competitivo. Da questo punto di vista, le APL possono offrire un ulteriore supporto alle imprese collaborando, in una **prospettiva di medio termine**, su temi e competenze che si delineano come decisivi per quanto riguarda il mercato del lavoro futuro. È questo il caso delle **conoscenze e competenze legate alla digitalizzazione**, fattore sempre più indispensabile per la competitività delle imprese e per la *employability* futura degli individui. Le APL hanno raccontato come si punti sempre più, nell'ambito di progettualità di Academy, all'incorporazione della **digitalizzazione** e delle **innovazioni tecnologiche** nei percorsi formativi.

Sinergia ampia con il dipartimento HR delle imprese

Sulla base delle esperienze maturate attraverso la collaborazione con molte realtà differenti per settore industriale e dimensione, le APL evidenziano che la massima efficacia viene raggiunta quando la progettualità dell'Academy risulta organicamente inserita all'interno di una **strategia HR complessiva di valorizzazione del capitale umano**.

Uno degli aspetti emergenti riportati dalle APL è infatti quello della crescente richiesta da parte dei candidati di essere inseriti in processi strutturati di **sviluppo professionale** che vadano oltre la semplice collocazione lavorativa nell'immediato. In questo senso, le Academy rappresentano uno strumento di **employer branding** molto efficace sia per attrarre i talenti che per dimostrare concretamente l'impegno profuso nei confronti dello sviluppo professionale di medio termine dei propri collaboratori. Tale aspetto risulta particolarmente importante nel caso delle PMI che spesso faticano ad attrarre nuovo personale a causa di una ridotta **visibilità sul mercato del lavoro**, soprattutto nel confronto con aziende di maggiori dimensioni e dotate di brand di più elevata riconoscibilità. Presentarsi ai potenziali candidati con un pacchetto ampio, che prevede appunto un orizzonte lungo di sviluppo professionale, può diventare una carta vincente per attrarre profili professionali di proprio interesse e costruire nel tempo una reputazione solida come datore di lavoro di qualità.

Un altro punto interessante intercettato nel confronto con le APL è il fatto che sembra manifestarsi un'attenzione sempre più vivida da parte dei candidati allo sviluppo non solo delle competenze tecniche bensì anche di quelle **trasversali**, poiché vengono sempre più riconosciute come un elemento di successo professionale **a lungo termine**. Su questo aspetto a volte la dinamica con l'impresa partner è complessa, dato che le linee aziendali spingono per una rapida formazione sulle dimensioni tecniche al fine di ottenere una immediata spendibilità lavorativa dei profili in ingresso.

Parallelamente, emerge come sia richiesto sempre di più un approccio ibrido alla formazione che sia in grado di affiancare lezioni teoriche ad **attività pratiche on-the-job**, soprattutto quando in fase di identificazione dei candidati si è stati costretti ad allargare i bacini di reclutamento anche a profili piuttosto distanti dalle posizioni lavorative da ricoprire.

Le APL notano come questo ampio ventaglio di esigenze dei candidati siano raggiungibili più agilmente quando è presente a livello organizzativo un'integrazione sinergica tra le attività di HR e l'Academy. Elemento cruciale a fronte di una chiara evoluzione in corso nella **postura dei candidati**. Se prima infatti si ponevano su un gradino inferiore rispetto all'azienda nella speranza passiva di essere selezionati, ora si elevano a un livello parallelo così da negoziare e discutere le condizioni del proprio inserimento. I candidati sembrano infatti profilarsi sempre di più come degli **ulteriori clienti** a cui le aziende devono prestare attenzione. A cambiare è infatti il **concetto stesso di lavoro**, che risulta sempre meno rappresentare una prestazione svolta in cambio di un compenso, quanto più un elemento identitario e caratterizzante della persona. L'organizzazione di cui si fa parte e il lavoro che si svolge smettono di essere una parte liminale della vita degli individui per elevarsi a elemento fondante della costituzione della personalità di un individuo. Questo ovviamente impone alle organizzazioni un **ripensamento** dei servizi formativi rivolti ai collaboratori sia presenti che potenziali.

Tale dinamica, risulta evidente in altri elementi che le APL osservano essere sempre più fondamentali per i candidati e che ancora una volta, in quanto complessi, possono trovare una risposta efficace solo tramite un'integrazione sinergica tra le attività HR e quelle dell'Academy. Innanzitutto, l'orientamento professionale e la formazione non sono più concepiti come un semplice 'plus on top', bensì come **servizi continui** che devono accompagnare l'individuo non solo prima dell'inserimento lavorativo, ma anche durante l'intero percorso professionale. Al contempo, questi percorsi non sono più sufficienti, devono essere infatti integrati con azioni che mirino continuamente a **sviluppare la motivazione dei partecipanti** oltre che la loro *employability*. Inoltre, questi elementi devono essere sistematicamente seguiti da meccanismi di **feedback e valutazione continui** per sostenere nel tempo il percorso di sviluppo professionale delle persone.

Infine, un ultimo fronte sul quale le funzioni HR delle imprese sono sfidate a misurarsi nella gestione di progetti di Academy - insieme alle APL con cui collaborano - è legato a una più ampia evoluzione in atto sul mercato del lavoro. Si tratta di un vero e proprio cambio di paradigma, consistente nel **passaggio dalla logica tradizionale della ricerca e formazione dei 'profili professionali' a quella innovativa della ricerca e formazione delle 'competenze'**, in particolare di quelle ritenute critiche e carenti sul mercato del lavoro. In questo spostamento di baricentro, diventa cruciale identificare puntualmente e sviluppare, attraverso la formazione anche nelle Academy, quell'insieme di competenze che sommate portano a creare la professionalità necessaria all'impresa. Nel complesso, si tratta di una soluzione interessante che favorisce una maggiore flessibilità dei profili formati e potenzialità di ampliamento della *employability* nel medio termine. A livello istituzionale, resta aperta la partita di come formalizzare le competenze acquisite attraverso il meccanismo nuovo delle micro-credenziali, aspetto su cui APL, imprese e loro rappresentanze, enti formativi e istituzioni saranno chiamati a collaborare nel prossimo futuro.

Sfide e prospettive future: un ruolo sociale allargato

In prospettiva futura, l'incontro con le APL ha permesso di identificare alcuni **assi significativi di possibile sviluppo della loro azione** in generale come soggetti attivi sul mercato del lavoro e, più nello specifico, nell'ambito delle collaborazioni con le imprese relativamente a progetti di Academy. Il denominatore comune di queste traiettorie è rappresentato dal fatto che le APL intendono assumere un **ruolo sempre più ampio** all'interno delle filiere e dei territori in cui sono attive, in particolare prestando attenzione alla generazione di un **impatto sociale positivo** a diversi livelli.

In primo luogo, attraverso la valorizzazione della **relazione esistente con il mondo della scuola**, nei diversi gradi della filiera dell'istruzione. Le APL possono svolgere un ruolo cruciale portando all'interno delle scuole uno sguardo sul mondo del lavoro di oggi, con le sue evoluzioni in corso in termini di tecnologie, di mestieri e competenze emergenti. Da un lato, questo può consentire di **rendere studentesse e studenti maggiormente consapevoli** su come è fatto e come si caratterizza il mondo del lavoro attuale, quali opportunità offre e quali aspettative ha verso i giovani in ingresso. Si tratta di squarciare un velo di informazioni riportate, spesso carenti o datate che non consentono di farsi un'idea realistica e aggiornata; si pensi ad esempio ai pregiudizi esistenti sul lavoro in fabbrica, ancorati spesso a vecchie rappresentazioni che non tengono conto della forte evoluzione verso il digitale. Dall'altro lato, le APL possono aiutare in modo significativo il **processo di orientamento dei giovani in uscita** dal sistema dell'istruzione, aiutandoli a comprendere in che direzione investire il proprio talento per il proprio futuro.

In secondo luogo, le Academy, in sinergia con le imprese, sono chiamate a consolidare la propria azione nella direzione di investire in **percorsi formativi rivolti a soggetti svantaggiati o con disabilità** con l'obiettivo di svolgere un ruolo sociale attivo per promuovere l'**inclusione** e l'**inserimento** di queste persone, trasformandoli in soggetti attivi nel **mercato del lavoro**. I segmenti deboli potenziali a cui rivolgersi sono numerosi e vanno dalle donne – in particolare le madri in rientro sul mercato del lavoro – ai giovani NEET, ai rifugiati. Segmenti che, se adeguatamente riqualificati a livello professionale e sostenuti dal punto di vista personale, possono al contempo rappresentare una risposta efficace ai già menzionati problemi di *skill shortage*. La sfida è quella di concertare un'azione sinergica da parte di tutti gli attori interessati, coniugando perseguimento degli obiettivi di business, attenzione allo sviluppo di politiche attive massimamente inclusive, integrazione e impatto sociale a favore di soggetti in condizioni di fragilità o svantaggio.

In terzo luogo, nella **relazione con il mondo delle imprese**, nel proprio futuro le APL intravedono un ulteriore consolidamento di quel processo già accennato di educazione riguardo le evoluzioni in corso del mercato del lavoro, aiutandole a anche comprendere la necessità di adattare le loro richieste e aspettative ai profili disponibili e alle nuove modalità di formazione. Le APL, in questa prospettiva, essendo per necessità di business sintonizzate su questa frequenza, vale a dire la conoscenza approfondita del mercato del lavoro e la previsione delle sue future evoluzioni, potrebbero giocare un ruolo fondamentale nel **supportare sia le organizzazioni che le loro Academy a rimanere costantemente al passo con le tendenze emergenti** in modo tale da modulare le proprie azioni e mantenerle in linea con le esigenze del mercato.

Infine, le APL si sentono chiamate in causa da una sfida ben più ampia che riguarda la necessità di **superare una logica di frammentazione** in compartimenti stagni - spesso solo in competizione tra di loro - per abbracciarne una votata alla **collaborazione sinergica tra aziende, enti di formazione, agenzie per il lavoro, istituti scolastici ed enti pubblici**. Impostare un dialogo ad ampio spettro in grado di coinvolgere contemporaneamente tutti questi attori permetterebbe non solo di ampliare i bacini di ricerca e reclutamento, bensì di istituire un **circolo virtuoso** in grado di formare efficacemente le persone e garantire loro una migliore *employability*. Lavorare su questo aspetto, nella sua migliore ipotetica evoluzione, significherebbe instaurare un rapporto di collaborazione sia con il settore pubblico che con il terzo settore, spesso ai margini delle politiche e dei finanziamenti previsti in questi ambiti. Di particolare interesse risulterebbe migliorare la qualità della collaborazione con i centri per l'impiego al fine di **ampliare** il bacino di potenziali candidati per il mercato e rispondere alle esigenze delle imprese e più in generale dei territori.

Sullo sfondo, ma di assoluto rilievo, è stata sottolineata l'importanza di mantenere viva presso gli interlocutori istituzionali la consapevolezza riguardante la questione della **sostenibilità finanziaria** dei percorsi formativi. Il ruolo chiave dei fondi pubblici e privati nel supportare queste iniziative non deve essere infatti perso di vista poiché senza questi sostegni verrebbe minata, oltre che la capacità operativa di queste entità, la loro stessa **traiettorie evolutiva**. Dinamica che sarebbe paradossale ostacolare visto l'importante ruolo che questi soggetti stanno giocando, come emerso con chiarezza nel dialogo diretto con le APL.

Conclusioni

In sintesi, la presente ricerca mette in luce l'importanza cruciale della cooperazione tra le Agenzie per il Lavoro e le imprese nello sviluppo e implementazione di progettualità di Academy nel panorama attuale e futuro del mercato del lavoro. Queste entità emergono non solo come soluzioni efficaci ai problemi sempre più consistenti di *skill shortage*, ma anche come **catalizzatori di un cambiamento positivo e sostenibile** all'interno del tessuto socioeconomico. Attraverso una stretta collaborazione tra APL, dipartimenti HR, scuole, enti del terzo settore e altri attori istituzionali, è possibile instaurare un circolo virtuoso che non solo risponde alle immediate esigenze di formazione e inserimento lavorativo, ma promuove anche l'innovazione, l'inclusione e lo sviluppo professionale continuo. Le sfide future riguardano la sostenibilità finanziaria dei percorsi formativi, l'educazione delle aziende alle evoluzioni del mercato del lavoro, e la necessità di superare logiche competitive per abbracciare un approccio collaborativo. Se queste sono le sfide, a maggior ragione la collaborazione tra tutti gli attori coinvolti diventa essenziale per garantire la formazione di persone adeguatamente preparate e il loro inserimento in un mercato del lavoro che è in **continua evoluzione**. Le APL, con il loro ruolo unico di mediatori tra candidati e aziende, hanno dimostrato di essere **alleati silenziosi** ma **fondamentali**, capaci di offrire una prospettiva **olistica e integrata** che arricchisce significativamente il processo di formazione e inserimento lavorativo.

In sintesi, dal focus group emerge con chiarezza l'importanza di una visione integrata e collaborativa nel settore del lavoro, dove APL e imprese, attraverso la formula delle Academy, svolgono un ruolo chiave nel colmare il divario tra **formazione** e **bisogni del mercato**, promuovendo al contempo un ambiente lavorativo più inclusivo, resiliente e orientato al futuro. Questa collaborazione apre la strada a un mercato del lavoro più **dinamico e sostenibile**, in cui ogni attore ha la possibilità di contribuire attivamente al benessere economico e sociale.

“If you want to go fast, go alone, if you want to go far, go together.”

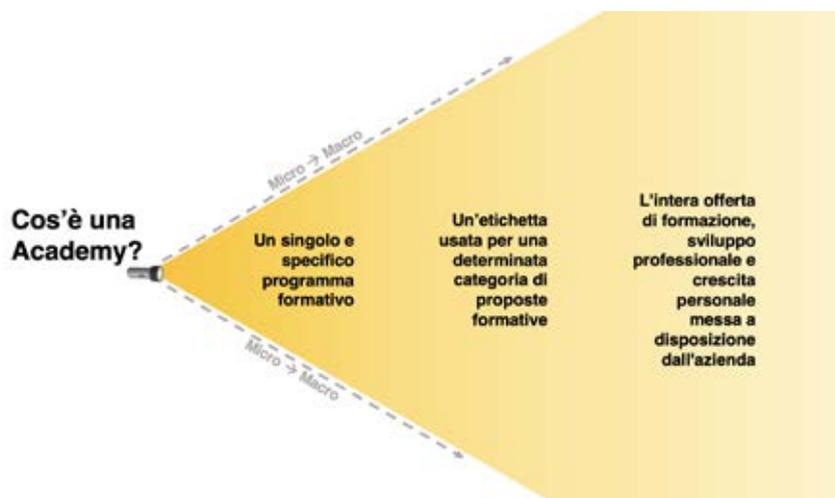
**Verso una nuova
fisionomia
e funzione delle
Academy aziendali:
una lettura d'insieme**

In questa **sezione finale** del rapporto sono sintetizzate le principali evidenze di ricerca emerse dalla ampia mole di dati raccolti sul campo. In particolare, sono sintetizzati gli **elementi trasversali più significativi** frutto dell'analisi degli studi di caso, del contributo dei focus group realizzati con le imprese e con le Agenzie per il Lavoro, e del confronto con le più significative modellizzazioni teoriche proposte dalla letteratura scientifica consultata.

L'obiettivo è **delineare la traiettoria evolutiva** attuale del fenomeno delle Academy alla luce del contesto economico e sociale in cui si trovano a operare. In particolare, provando a ricostruirne i tratti e le caratteristiche salienti dal punto di vista delle **finalità** che esse cercano di perseguire, delle **funzioni che presidiano** a beneficio dei propri stakeholder - società, organizzazioni e individui - e dell'assetto che vanno progressivamente assumendo in termini di **modelli organizzativi** e di sistema di **professionalità esistenti al proprio interno**.

ACADEMY: UN CONCETTO IN CONTINUA EVOLUZIONE

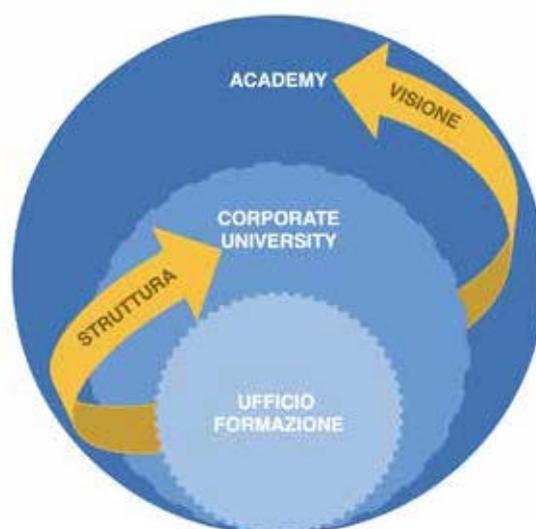
Uno dei dati più significativi emersi dal lavoro condotto sul campo riguarda il fatto che l'espressione 'Academy' sembra configurarsi sempre più come un **'contenitore terminologico' ampio** all'interno del quale possono essere rintracciati modelli, idee e progettualità **molto diversificate**. Si va da **singoli progetti** sviluppati per rispondere a problematiche molto specifiche, come ad esempio il reperimento di professionalità mancanti sul mercato del lavoro; a veri e propri **percorsi formativi ricorrenti e istituzionalizzati** volti a garantire la formazione e l'aggiornamento costante nel tempo di interi segmenti della popolazione aziendale; fino a **vere e proprie 'scuole d'impresa'** caratterizzate da un ampio spettro di attività e da un approccio organico allo sviluppo del capitale umano aziendale.



Ciò sembra riflettere la **trasformazione in atto del concetto stesso di formazione** e di apprendimento, della loro funzione e del valore che hanno progressivamente assunto per gli individui, per le organizzazioni e per la società nel suo complesso. Formazione e apprendimento, infatti, negli ultimi anni si sono **caricati di significati più ampi rispetto alla semplice acquisizione di conoscenze e competenze** da parte dei collaboratori di un'organizzazione, e al loro aggiornamento nel tempo. Essi giocano un ruolo più esteso e rilevante per ciascuno dei tre attori considerati: **per gli individui** rappresentano una leva chiave per consolidare la propria *employability*, un tassello chiave in una logica di *'total reward'* e possono contribuire in modo importante alla cura del benessere personale; **per le organizzazioni** costituiscono un asset cruciale a supporto di un ampio ventaglio di processi sempre più strategici nell'attuale contesto competitivo, quali l'**attrazione di talenti**, il contrasto al fenomeno dello skill shortage, l'**engagement** e la **retention** dei collaboratori, lo sviluppo di **intelligenza collettiva** e il **knowledge sharing** a sostegno della capacità di innovazione; infine, **per la società** - intesa in senso lato come comunità o territorio di riferimento - diventano fonte privilegiata di **impatto sociale positivo**, attraverso l'orientamento dei giovani, il supporto all'integrazione lavorativa e all'inclusione sociale di segmenti fragili e l'allargamento del mercato del lavoro in nuove e originali direzioni.

Sempre più spesso, nel momento in cui un'azienda attiva una risposta a uno dei bisogni di questi diversi stakeholder attraverso l'utilizzo della leva formativa, essa ricorre all'espressione 'Academy'. In questo senso, non si tratta di una semplice etichetta formale, bensì di una **vera e propria istituzionalizzazione della pluralità di funzioni, in buona parte nuove, che la formazione e l'apprendimento svolgono** per le organizzazioni d'impresa. Di qui, la varietà di esperienze e la polifonia di significati contenuta nei casi di studio illustrati.

Assumendo una prospettiva di analisi longitudinale, è altresì possibile collocare l'attuale caratterizzazione delle Academy aziendali all'interno di un **percorso evolutivo che si dipana lungo tre fasi temporali principali**.



In un **primo momento**, corrispondente grosso modo alla seconda metà del secolo scorso, le imprese hanno sviluppato al proprio interno degli '**Uffici Formazione**' responsabili di curare l'**addestramento e la formazione** in ingresso e continua dei collaboratori. Progressivamente queste unità organizzative si sono strutturate e dotate di professionalità più specializzate, cercando di mettere a disposizione percorsi personalizzati sulle specifiche esigenze dell'impresa e allargando la propria azione in modo capillare alla totalità dei potenziali target

di popolazione interna.

In una **seconda fase**, orientativamente coincidente con il volgere del millennio, si sono compiutamente radicate all'interno di molte imprese delle vere e proprie **'Corporate University'**, caratterizzate da alcuni elementi innovativi e aggiuntivi rispetto allo stadio precedente. In particolare, esse hanno fatto leva sulle innovazioni in ambito **I&CT** per sviluppare piattaforme a supporto di percorsi formativi *'blended'* capaci di assicurare maggiore efficienza e flessibilità soprattutto in fase di erogazione; hanno allargato i propri **target anche all'esterno** dei confini organizzativi, raggiungendo clienti, fornitori e partner industriali e commerciali; hanno costruito network solidi con le fonti esterne del sapere, quali **centri di ricerca e università**; infine, si sono spesso configurate come **'business unit' dotate di una certa autonomia** e, talvolta, della responsabilità di profitto.

Oggi il fenomeno sta entrando in una **terza fase** temporale che rappresenta anche uno stadio di sviluppo ulteriore. Le Academy, infatti, possono essere considerate molto più di un semplice 'ufficio formazione' e qualcosa di progressivamente diverso dalle *'corporate university'* di inizio millennio. Rispetto a queste ultime, le Academy risultano caratterizzate, da una parte, da un **approccio più inclusivo e olistico verso le persone all'interno** dell'organizzazione e, dall'altra parte, da **un'azione più articolata e ampia verso gli stakeholder esterni**.

Tali tratti distintivi emergenti delle Academy nello scenario attuale sono sintetizzati qui di seguito.

In primo luogo, il fatto di configurarsi come delle vere e proprie **'lifelong' e 'lifewide' school**. Questo significa prendersi cura **continuativamente nel tempo** dell'aggiornamento e della crescita dei collaboratori, non solo in termini professionali ma sempre più spesso **anche dal punto di vista umano**. È centrale l'idea che attraverso la formazione si promuove l'acquisizione sì di conoscenze e capacità tecniche per il lavoro, ma si possa sostenere efficacemente anche lo sviluppo della persona **a tutto tondo**, in quanto tale. Tale impostazione prende concretamente forma lungo almeno due direttrici. Da un lato, offrendo opportunità formative non strettamente legate alla dimensione tecnico-operativa della mansione, bensì volte a **sviluppare attitudini e competenze trasversali**, a sensibilizzare su **tematiche innovative** - si pensi ai temi legati all'intelligenza artificiale o alla sostenibilità, proposte anche a chi non si occupa in modo specialistico di questi temi - utili anche al di fuori del contesto lavorativo, o, infine, a promuovere una crescita a trecentosessanta gradi, attraverso **incontri con esperti** o partecipazione a **eventi culturali**. Dall'altro lato, in una logica per così dire di *'job crafting'*, vale a dire di **valorizzazione delle passioni e delle competenze 'extra lavorative'** di cui ogni singola persona è potenzialmente portatrice, costruendo laboratori e progettualità attraverso cui esse possono essere condivise, messe a disposizione dei colleghi e dell'azienda in una logica di contaminazione, apertura e innovazione.

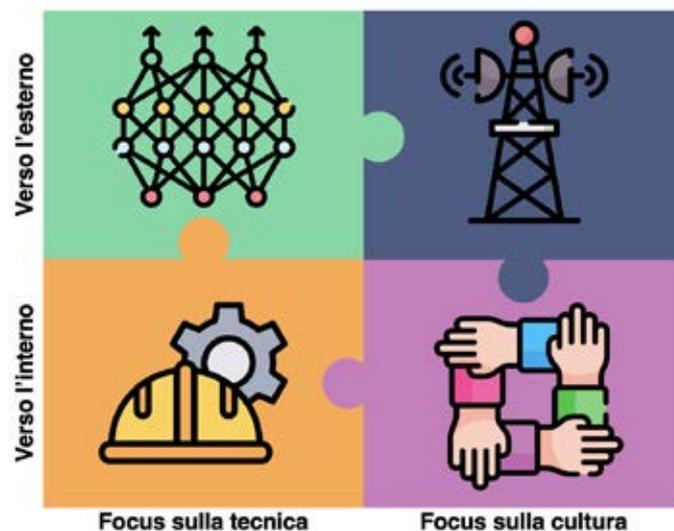
In secondo luogo, la scelta di **ampliare il proprio raggio e ambito di azione** valicando non solo i confini organizzativi in senso stretto, ma anche quelli della rete inter-organizzativa di cui si fa parte, fatta di fornitori, clienti e partner industriali e commerciali. L'Academy va oltre e si attiva per costruire collaborazioni e progettualità che arrivano a influenzare un perimetro più ampio, quello **dei territori e delle comunità di interessi e valori in cui l'impresa è inserita**. Questo significa giocare un ruolo consapevole e proattivo dal punto di vista della **creazione di capitale relazionale** e della generazione di **impatto sociale positivo**, diventando un attore responsabile, influente e riconosciuto sul territorio in cui si insiste.

In terzo luogo, il fatto che l'Academy tende ad assumere su di sé parte della responsabilità di **prendersi cura del wellbeing e dell'engagement** dei collaboratori. In parte ciò è legato, come già osservato, ai nuovi significati che le opportunità di formazione e apprendimento hanno

oggi per le persone, in termini di riconoscimento, valorizzazione e investimento per la propria spendibilità professionale futura. A ciò si aggiunge anche un aspetto molto concreto in termini di divisione del lavoro: diverse attività riconducibili all'alveo complessivo del 'people care', che tradizionalmente **sono sempre state ben salde nelle mani della funzione HR, tendono a spostarsi verso le Academy**, che partecipano attivamente a una cura delle persone attenta, personalizzata e a tutto tondo, favorendone la motivazione e la fidelizzazione.

Infine, l'Academy tende a configurarsi come uno snodo cruciale dei flussi di trasferimento e **condivisione** delle **conoscenze**, delle **competenze** e delle **esperienze** a sostegno dei **processi di innovazione e di cambiamento continuo**. L'Academy diventa motore e contenitore di tali processi da due diversi punti di vista tra loro collegati e complementari. Da una parte, essa **favorisce sia la contaminazione orizzontale** tra diverse funzioni - insieme ai relativi saperi di cui sono portatrici - **sia il dialogo verticale tra livelli strategici e operativi**, promuovendo uno scambio bidirezionale, *top-down* e *bottom-up*, continuo. Dall'altra parte, essa funge da **perno di raccordo e punto di incontro con una rete ampia di soggetti esterni** - partner, clienti, fornitori, centri di ricerca, scuole, istituzioni - scambiando con i quali riesce a 'immettere' nell'organizzazione conoscenze innovative e spunti per il miglioramento continuo.

La figura che segue mira a sintetizzare i possibili campi di azione di una Academy: presidio del know-how tecnico interno; costruzione di reti con l'esterno per acquisire risorse professionali adeguatamente formate rispetto ai processi operativi aziendali; promozione della coesione culturale, dell'appartenenza e della condivisione dei valori; antenna di trasmissione (*employer branding*) e ricezione (intercettazione di tendenze e cambiamenti) di messaggi con il mercato del lavoro.



MOTORE DI SVILUPPO ED ENGAGEMENT

Un primo versante sul quale le Academy giocano un ruolo strategicamente rilevante è quello interno all'organizzazione. La loro influenza in particolare si dipana lungo due direttrici.

Nella prima direttrice, l'Academy costituisce una **forza trainante** del processo di **adattamento continuo** dell'organizzazione ai cambiamenti che oggi, in maniera sempre più incessante, vengono sollecitati dal continuo mutare dei contesti competitivi. Il caso di FANUC è emblematico in questo senso poiché introietta i principi del miglioramento continuo direttamente dentro

l'Academy, generando una tensione continua verso l'evoluzione. A latere di esempi specifici, l'Academy come entità, infatti, tipicamente presidia l'aggiornamento, la formazione e lo sviluppo professionale dei talenti interni, attraverso la progettazione di cataloghi formativi istituzionali e la strutturazione di percorsi stabili nel tempo. In questo modo, le azioni di **'reskilling'** e **'upskilling'** - indispensabili per tenere la qualità del capitale umano al passo con le nuove tendenze emergenti a livello tecnologico, strategico e organizzativo - assume un carattere di **continuità** nel tempo e **sistematicità** nell'ampiezza degli interventi realizzati. Nel caso di Sirti la costanza rappresenta in modo esplicito uno dei pilastri del pensiero progettuale della formazione, che mira a stringere con le sue persone un patto di sviluppo professionale nel tempo, a partire dall'inserimento e lungo tutto il percorso professionale. A incardinare il principio della continuità nella struttura stessa dell'offerta formativa è Coca-Cola che, attraverso il sistema delle *Licence* a scadenza con parallela necessità di 'ri-certificazione' periodica, spinge le persone a mantenere aggiornate le competenze e a prendersi cura della propria professionalità.

Allo stesso tempo, in seno alle svariate iniziative che una Academy mette in campo - sempre più a cavallo tra informazione, formazione ed *engagement* dei collaboratori - trova uno spazio privilegiato l'investimento continuo volto a garantire il rinforzo e il pieno allineamento del **'person-organization fit'**. Ciò significa lavorare sia sulla **dimensione tecnica**, vale a dire le conoscenze e le competenze legate alle diverse **professionalità** esistenti nell'organizzazione, sia su quella **culturale** attraverso la diffusione e il radicamento dei valori aziendali e la tessitura di una visione e di un **'sentire' comune** tra le persone. Il tema dell'allineamento tra persone e organizzazione diventa ancora più cruciale in occasione di processi di *'change management'* particolarmente profondi e pervasivi.

Come si è visto, l'insieme delle iniziative predisposte da Dompé a sostegno del proprio processo di cambiamento sembra essere, a questo proposito, molto efficace, sia per l'assortimento delle iniziative, che seguono il corso del cambiamento rispondendo a bisogni emergenti, sia integrando le modalità *top down* - volte a condividere la direzione di marcia - con quelle *bottom up* - finalizzate invece all'ascolto della popolazione aziendale. In tali situazioni, l'Academy diventa una sorta di **'terreno neutro'** dove le differenze di prospettiva funzionale (asse orizzontale) e le distanze inevitabili tra i diversi livelli organizzativi (asse verticale) possono incontrarsi, confrontarsi e produrre una sintesi efficace.

Nella seconda direttrice, le Academy partecipano in modo sempre più consistente alla definizione e implementazione della **'People Strategy'** dell'azienda. Attraverso il loro ampio ventaglio di attività, sempre più spesso, contribuiscono significativamente a **rafforzare l'engagement dei collaboratori**. Ne è un esempio l'approccio di Zucchetti, in cui l'Academy non si limita all'aggiornamento formativo, bensì si estende ad azioni di cura a tutto tondo delle persone e a progettualità afferenti alla sfera del **benessere** e dei servizi di **welfare** aziendale. Ciò si traduce concretamente in una maggiore motivazione verso il lavoro nel breve e in una fidelizzazione all'organizzazione nel medio periodo. In altre parole, le Academy aiutano l'organizzazione a costruire ambienti ed esperienze lavorative di qualità, rispetto a cui diventa alto il costo di un'eventuale uscita da parte degli individui, e quindi ad assicurare maggiore efficacia nella *retention* dei talenti. Parallelamente è evidente che la presenza di una Academy all'interno di un'impresa diventa anche un tassello chiave della cosiddetta EVP - *employee value proposition* -, fattore cruciale non solo per comunicare un messaggio preciso a chi è già in azienda, ma soprattutto per attrarre persone di qualità sul mercato del lavoro. E spesso al centro di tale EVP si trova proprio la dimensione di attenzione al lato umano, oltre che a quello professionale, che le Academy incarnano sempre più di frequente interpretando un'esigenza crescente degli individui e delle giovani generazioni in particolare. Emblematica in questo senso l'etichetta esplicitamente scelta da NTT Data di *'Human Academy'*.

Le **due direttrici** dell'adattamento organizzativo e del supporto alla *'People Strategy'* che, come detto, fanno delle Academy un motore di sviluppo e di engagement, **si materializzano attraverso alcune caratteristiche distintive e funzioni strategiche** che esse oggi tendenzialmente assumono.

In primo luogo, esse si costituiscono sempre più spesso come un **'hub'** fisico e virtuale di opportunità di apprendimento, molto diversificate per contenuti, metodologie didattiche e format utilizzati. Al loro interno convergono offerte formative in parte guidate dall'azienda, coerentemente con il proprio piano di sviluppo strategico e organizzativo, in parte proposte liberamente da persone e gruppi in una sorta di processo dal basso di **fermentazione spontanea**. E più in generale la convergenza di processi *'top-down'* e *'bottom-up'* - in una logica per così dire di **circolarità virtuosa** - nella identificazione dei bisogni a cui rispondere attraverso i percorsi di formazione sembra evidenziarsi come un tratto distintivo del *modus operandi* delle Academy. Un altro aspetto che preme sottolineare è la progressiva diffusione di logiche di **autosviluppo**, in cui la responsabilità prima di prendersi cura del proprio apprendimento viene affidata alle persone stesse. Concretamente significa che nell'hub dell'Academy è presente un ventaglio ampio di opportunità formative e compete al singolo la responsabilità di identificare quelle di proprio interesse, discuterne col proprio capo diretto e decidere di parteciparvi, senza alcun obbligo imposto. Un esempio di questa logica di responsabilità diretta del proprio percorso formativo è la redazione di piani formativi personalizzati, come i *Personal Development Plan* di Dompé, utili a individuare le tappe e tenere memoria di un percorso di consapevolezza personale e crescita professionale. Ancora, l'iniziativa del 'club del libro' di Rold, in cui ai collaboratori è offerta la possibilità di partecipare a incontri in cui si discutono libri non direttamente legati a temi lavorativi ma contenuti stimoli culturali più ampi.

In secondo luogo, le Academy rappresentano di frequente il cuore pulsante e il centro operativo dove presidiare i processi di **sistematizzazione e condivisione** delle conoscenze e del know-how distintivi dell'organizzazione. Presidiare tale funzione strategica di **knowledge sharing** significa concretamente garantire il trasferimento efficace di informazioni, saperi ed esperienze lungo due diversi assi.

L'uno di tipo **orizzontale** che assicura il superamento delle barriere tra funzioni e favorisce la **contaminazione** e l'**integrazione interfunzionale**, promuovendo una visione d'insieme delle attività e un orientamento diffuso agli obiettivi complessivi dell'organizzazione. L'esempio di ILEX, il sistema di formazione peer to peer di Fastweb è emblematico a questo proposito e nasce proprio con l'intento di offrire ai colleghi gli strumenti per allargare la visione del loro lavoro, del business e del settore.

L'altro di segno **verticale** che presidia invece il passaggio tra le figure senior e quelle junior, in particolare in termini di esperienze maturate sul campo e **saperi taciti** sviluppati nel tempo, evitando così la dispersione del know-how con l'uscita delle persone dall'organizzazione. È quanto avviene, ad esempio, in Pirelli dove per garantire il presidio di questo processo e il fatto che gli apprendimenti trasmessi siano pienamente collocati e radicati nella esperienza lavorativa concreta, sono stati identificati come 'owner' delle diverse Professional Academy proprio i responsabili di funzione. Nel complesso, l'Academy si configura come un luogo privilegiato dove la conoscenza tacita diventa esplicita e quindi fruibile da tutti, e dove i saperi funzionali critici e distintivi vengono condivisi e patrimonializzati a beneficio dell'intera organizzazione.

In terzo luogo, le Academy si configurano come leva strategica per sviluppare una base sempre più ampia e solida di **'intelligenza collettiva'** a sostegno dei processi di cambiamento e di

innovazione che l'organizzazione si trova ad affrontare. Nell'attuale **contesto competitivo** - dominato da elevati tassi di incertezza, ambiguità e complessità - è spesso difficile per le aziende capire con esattezza in che modo attrezzarsi per affrontare sfide che solamente si intuiscono all'orizzonte con contorni poco definiti e che poi nell'esplosione improvviso di una **crisi** - geopolitica, tecnologica, sanitaria - si presentano improvvisamente alla porta. In tali situazioni è, appunto, essenziale poter contare su un capitale consistente di intelligenza collettiva, che è data non solo dal patrimonio di conoscenze e competenze condivise, ma anche dalla **densità e qualità** delle reti di relazioni esistenti dentro un'organizzazione. E con la sua azione, l'Academy lavora a favorire sia il *knowledge sharing*, come visto, sia la costruzione di rapporti tra le persone e quindi il capitale relazionale dell'organizzazione.

Un esempio di questa intelligenza collettiva, in particolare rispetto alle reti di relazioni che le Academy producono, è quello che nasce intorno alle esigenze di tutorship nei programmi "ponte", realizzati per formare e poi integrare negli organici i giovani neolaureati. In tali situazioni - evidente è il caso di Accenture - l'azione di accompagnamento di questi giovani in ingresso diventa un esercizio corale interfunzionale, che coinvolge tre diverse entità organizzative: Reclutamento e Selezione, che ha la responsabilità di monitorare il processo di selezione e inserimento di profili coerenti ai bisogni; il Learning, che presiede il processo formativo a garanzia dell'efficacia dell'apprendimento, in particolare nel caso di percorsi accademici più distanti; infine, il Business, che cura i contenuti, avvicina la formazione alla realtà concreta del lavoro e prepara l'inserimento dei nuovi assunti nei team operativi.

In quarto luogo, l'Academy assume il ruolo di attore responsabile del processo di formazione continua - *Lifelong Learning* - degli individui che collaborano all'interno dell'organizzazione. Questo significa farsi carico dello **sviluppo di medio-lungo termine del capitale umano** a vantaggio sia dell'organizzazione che vede crescere nel tempo il valore di tale capitale, sia dei singoli che vedono consolidarsi la propria employability futura. Un esempio virtuoso del fatto che questa filosofia venga sempre maggiormente introiettata è quello dell'Academy di NTT Data. Essa, infatti, si preoccupa di far sì che l'apprendimento dei propri collaboratori avvenga in ogni periodo (*lifelong*) e in ogni contesto (*lifewide*). Tuttavia, si tratta di un compito non sempre facile da assolvere, dato che spesso questa sensibilità finisce per confliggere con le logiche di breve termine di cui sono portatori i capi di linea inevitabilmente focalizzati sullo sviluppo di conoscenze e capacità immediatamente spendibili sul lavoro e in parte restii a investimenti a lungo raggio. La risposta possibile è quella di un approccio da parte dell'Academy orientato a logiche di partnership con la linea alla ricerca costante di un punto di equilibrio tra le due diverse prospettive.

ANELLO DI CONGIUNZIONE CON IL MONDO DEL LAVORO

Certamente uno dei tratti distintivi più nuovi e rilevanti, che le Academy stanno oggi assumendo nell'ambito della traiettoria evolutiva descritta in precedenza, è costituito dal loro essere sempre più un **anello fondamentale di congiunzione con il mondo del lavoro**. Attraverso di esse le organizzazioni possono infatti agire una leva strategica per gestire i problemi quantitativi e qualitativi di **'skill shortage'**: da un lato, la difficoltà di trovare in numero sufficiente persone, soprattutto giovani, in grado di ricoprire efficacemente determinate posizioni organizzative; dall'altro lato, la difficile reperibilità sul mercato del lavoro di specifici profili professionali, soprattutto in ambito tecnico e digitale. Emblematici da questo punto di vista i casi di Agrati, ITP e Gruppo CAL-Logical Job che avviano la propria Academy originariamente proprio per supplire alla carenza di profili sul mercato, quali stampatori, tecnici di stabilimento e profili per la movimentazione merci in magazzino.

Tuttavia, affrontare queste sfide risulta particolarmente critico a fronte delle trasformazioni

attualmente in atto dal punto di vista demografico e culturale in tutte le economie avanzate e in particolare nel nostro Paese. Da una parte, il restringimento della base della piramide demografica - riflesso inevitabile dei bassi tassi di natalità degli ultimi decenni - riduce il numero di giovani che ogni anno si affacciano al mercato del lavoro, determinando un conseguente inasprimento della competizione tra le imprese. Non si tratta più semplicemente della **'guerra dei talenti'** di inizio millennio, che tendenzialmente riguardava specifiche professionalità ad altissima qualificazione, bensì di un fenomeno che progressivamente si allarga a **un ampio ventaglio di profili**, anche di livello operativo, di cui le aziende hanno necessità per la continuità del proprio business. Dall'altra parte, l'emergenza pandemica e i fenomeni a essa collegati - *Great Resignation, Quiet-quitting, YOLO (You Only Live Once) economy*² - hanno portato a definitiva maturazione un percorso con radici lontane nel tempo di trasformazione del **significato del lavoro**. Nella cosiddetta 'post-modernità' il lavoro smette di essere un valore assoluto come in passato e assume i tratti di un **valore condizionato**, quindi, da sposare a condizione che **rispetti una serie di esigenze individuali**, percepite come irrinunciabili: la flessibilità, l'equilibrio con la vita privata, la qualità dell'esperienza relazionale o la congruenza con il proprio personale progetto di vita. E in questo mutato contesto culturale, i giovani, ma non solo loro, si muovono con maggiore **fluidità e dinamismo** sul mercato del lavoro alla ricerca di opportunità in grado di rispondere alle loro esigenze professionali e personali.

In termini operativi, le Academy articolano questa azione di **cerniera con il mercato del lavoro** lungo tre diverse direttrici.

In prima battuta, esse costituiscono una leva efficace per un consistente **allargamento dei bacini di reclutamento dell'azienda**. Sempre più spesso si fanno in questo senso promotrici di progettualità finalizzate a superare la limitata disponibilità di giovani provenienti da percorsi universitari in ambito economico ed ingegneristico o focalizzati sulle materie STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*). Questo significa aprirsi a bacini nuovi, come ad esempio i background educativi di taglio umanistico, e poi utilizzare le attività formative progettate ed erogate dalla Academy come uno strumento di **alfabetizzazione** e costruzione delle competenze di base in ambito tecnico-scientifico, indispensabili per lavorare in azienda. L'esperienza di Accenture è espressiva di questa esigenza di allargamento dei bacini di reclutamento, che non solo permette di raggiungere un maggior numero di persone, ma anche di inserire in azienda una maggiore eterogeneità di schemi mentali di partenza, utili in particolare in termini di innovazione. La scommessa è quella di riuscire a identificare giovani profili con le giuste caratteristiche **personali e attitudinali**, ai quali trasferire poi conoscenze e *know-how* tecnico in occasione delle iniziative formative in ingresso organizzate tramite l'Academy.

Un altro bacino sul quale diverse aziende stanno investendo attenzione ed energie, anche attraverso le attività della propria Academy, è quello del **'lavoro femminile'**. Si tratta di un segmento di mercato del lavoro con **elevato potenziale** - sia per i numeri sia per la qualità delle risorse - che richiede tuttavia un'azione importante dal punto di vista **culturale**. Vale a dire, comunicando in modo diverso ambiti di business e professioni, che nell'immaginario sociale collettivo sono visti soprattutto al maschile, e rendendoli così appetibili e avvicinabili anche per le giovani donne in ingresso sul mercato del lavoro. La testimonianza delle Pink Academy di Accenture è emblematica a questo proposito, con percorsi formativi in ingresso dedicati completamente alle studentesse delle facoltà umanistiche.

Una filosofia analoga, orientata a favorire l'occupazione femminile in settori tradizionalmente

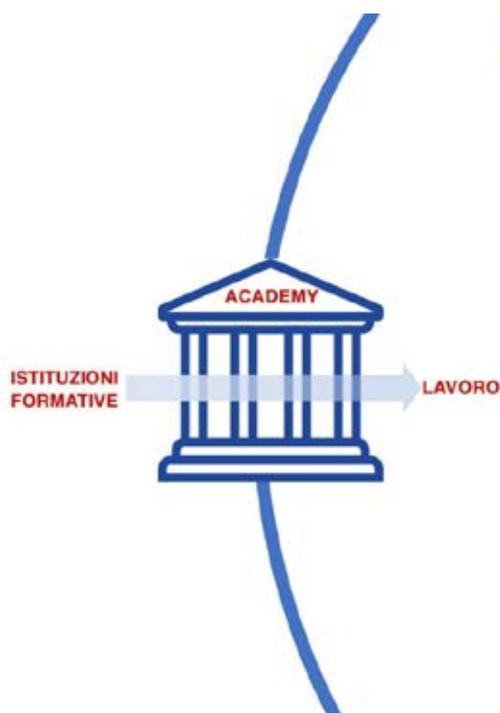
²Questi termini fanno riferimento a un insieme di fenomeni che descrivono la tendenza crescente da parte di lavoratrici e lavoratori a privilegiare il proprio benessere personale e la qualità della vita, rinunciando a luoghi di lavoro eccessivamente stressanti, limitando il proprio investimento di tempo ed energie nel lavoro in favore della vita privata e, infine, ricercando soluzioni lavorative in sintonia con il proprio progetto di vita personale.

a prevalenza maschile, la si ritrova anche nel progetto Women4 promosso da ITP sui propri territori di riferimento e finalizzato alla formazione e crescita professionale di nuove addette di produzione.

Una seconda direttrice rilevante consiste nel fatto che le Academy sempre più spesso rivestono un ruolo cruciale nell'ambito delle strategie di **employer branding** delle aziende. La semplice opportunità di poter comunicare ai potenziali candidati il fatto che l'azienda è dotata al proprio interno di una Academy, che presidia in maniera sistematica e continuativa nel tempo l'aggiornamento, la formazione e lo sviluppo professionale, diventa una formidabile proposizione di valore verso l'esterno.

L'organizzazione può in questo modo consolidare il proprio posizionamento sul mercato del lavoro come *'employer of choice'* e questo ancor di più quando l'Academy integra tra le sue iniziative anche alcune progettualità legate alla cura della persona e del benessere. Se certamente tale azione di *employer branding* ha come proprio target primario i giovani - sul cui diverso approccio al lavoro si è accennato in precedenza - tuttavia essa risulta strategica anche rispetto a segmenti di lavoratrici e lavoratori con maggior esperienza. Come dimostrano i casi di Accor, con il concetto di Heartist, e di ITP, con il focus chiaro sui valori distintivi, utilizzare l'Academy con finalità di employer branding abilita inoltre una duplice traiettoria che da una parte consente di mettere a fuoco la propria **identità organizzativa** e dall'altra di comunicarla efficacemente all'esterno.

Infine, l'Academy costituisce anche uno spazio e un momento privilegiato in fase di ingresso o addirittura di **pre-ingresso dei candidati**. Le iniziative formative da essa organizzate infatti spesso si configurano come dei percorsi 'pre-assuntivi' che quindi diventano anche un'occasione di **orientamento e screening reciproco**: i giovani cercano di capire se il lavoro al quale vengono avviati è in linea con i propri interessi e desideri e se l'azienda stessa è il posto giusto per loro in termini di **modello culturale e stile di gestione**; le imprese dal canto loro, oltre a poter veicolare elementi sia tecnico professionali che valoriali, hanno l'opportunità di **osservare da vicino** per un periodo abbastanza consistente di tempo **i candidati e verificarne capacità, motivazioni e attitudini**.



L'ingresso attraverso l'Academy: i vantaggi dei programmi formativi «di soglia»

I vantaggi per l'azienda:

- conoscere bene il candidato e valutare la sua capacità di apprendimento
- trasmettere conoscenze tecniche focalizzate e immediatamente operative
- veicolare elementi culturali e valoriali distintivi
- imbastire un network tra i partecipanti subito spendibile nell'inserimento

I vantaggi per il candidato:

- sviluppare consapevolezza del lavoro che lo aspetta, esercitando una funzione di orientamento
- contestualizzare l'apprendimento curricolare nel business specifico dell'azienda
- conoscere le aspettative dell'azienda e i caratteri concreti del lavoro

ATTORE A TUTTO CAMPO

Uno degli aspetti emergenti di grande interesse dell'attuale stadio evolutivo delle Academy è la loro crescente **proiezione diretta verso attori e stakeholder esterni**. La fenomenologia dei confini delle Academy presenta infatti attraversamenti frequenti, coerenti con la loro missione di **promotore di apprendimento e veicolo di identità** ed espressivi di una volontà di costruire e rinforzare un rilevante tessuto di **connessioni** sia interne che esterne. Qui di seguito sono sintetizzate le ragioni e le modalità con cui concretamente prende forma l'idea dell'Academy come attore rilevante nel più ampio panorama territoriale e sociale in cui è inserita.

In primo luogo, essa diventa il veicolo per diffondere conoscenze e competenze tecniche specifiche di prodotto e servizio **lungo la filiera**. Questo avviene sia a monte verso i fornitori sia a valle verso i clienti intermedi e finali in una prospettiva di crescita complessiva degli ecosistemi produttivi di cui l'azienda fa parte. Un terreno tipico di azione in questo senso è costituito dall'allineamento rispetto a **standard** di qualità o di requisiti ESG, il cui rispetto diventa vincolante per tutte le realtà - spesso anche di piccole dimensioni - che cooperano nell'ambito di una determinata filiera. Nel caso particolare di FANUC, in cui l'Academy è collocata in seno alla funzione di 'Customer Service', i servizi di informazione, formazione e consulenza - che essa mette a disposizione del mondo dei clienti - diventano di fatto un completamento dell'offerta e un modo per consolidare la propria presenza lungo tutto il canale distributivo.

In secondo luogo, attraverso l'azione dell'Academy si garantisce spesso il **presidio** di buona parte delle attività di **Corporate Social Responsibility** dell'impresa. Ciò ha un impatto molto significativo sulla costruzione di una solida reputazione del brand presso i propri stakeholder di riferimento e i territori in cui si opera. I vantaggi di tutto questo si traducono poi in ritorni concreti sul business da diversi punti di vista: nel momento in cui ci si muove per una ricerca sul mercato del lavoro, nei processi di costruzione di partnership con i fornitori, nel posizionamento sui mercati di sbocco e così via. Interessante in questo senso l'impegno di Rold nel mettere spontaneamente a disposizione delle altre aziende del territorio, spesso di piccole dimensioni, le proprie esperienze, ad esempio in ambito brevettuale, per permettere loro di evitare errori e spreco di risorse. Più in generale, in molti dei casi analizzati emerge un'idea forte di 'restituzione' (*giving back*) ai territori in cui si opera come ad esempio accade con le molteplici iniziative di orientamento al lavoro e al futuro professionale rivolte ai giovani.

E proprio il rapporto con la **filiera dell'istruzione** costituisce il terzo asse su cui le Academy si muovono oltre i confini aziendali come attori a tutto campo. Con il mondo dell'istruzione e della formazione superiore vigono infatti dei rapporti di mutuo **scambio e interdipendenza** tanto stretti quanto interessanti da osservare.

La **gamma di forme concrete**, che questa collaborazione tra mondo della scuola e mondo del lavoro assume, è piuttosto **variegata**. Si va dalla partecipazione di risorse dell'azienda a percorsi di dottorato industriale, alla realizzazione di laboratori pratici e allo svolgimento di project-work da parte di gruppi di studenti a partire da un brief aziendale relativo a un problema o una sfida con cui l'impresa si confronta. Altre volte si tratta di modalità più semplici come le testimonianze presso le scuole o le visite degli studenti agli impianti e agli uffici dell'azienda. In altri casi ancora, emerge invece una partnership più radicata e strutturata dal punto di vista istituzionale, come nel caso della presenza delle Academy nei comitati scientifici degli ITS o nella loro partecipazione diretta alla progettazione dei curricula nell'ambito soprattutto dell'istruzione tecnica.

Tutto ciò naturalmente avviene sulla base di un **reciproco interesse** tra le parti. Partendo infatti da una delle problematiche cruciali con cui le Academy hanno oggi a che fare - vale a

dire il mismatch delle competenze e lo skill shortage - una delle risposte più efficaci consiste, come si è visto in precedenza, nell'implementare una strategia volta ad **allargare i bacini di reclutamento**. In questo senso, la collaborazione con la filiera dell'istruzione rappresenta una preziosa opportunità in quanto consente di intercettare delle persone **in divenire**, sia da un punto di vista formativo che identitario, agganciarne l'interesse e provare ad attrarle verso l'organizzazione. Prendendo sfumature diverse che variano a seconda dell'istituzione all'interno della quale la collaborazione prende vita, il nucleo essenziale alla base rimane il medesimo. Generare informazione, consapevolezza e attenzione riguardo a chi è e a che cosa fa l'azienda, nella speranza che i giovani incontrati maturino la volontà di avvicinarsi.

Se da un lato le ragioni, che spingono le Academy a risalire a monte la filiera dell'istruzione verso i bacini primi di provenienza delle risorse hanno una radice utilitaristica, dall'altro lato, non vanno sottostimate le ricadute più ampie che si generano dal punto di vista sociale. Nel collaborare con la filiera dell'istruzione le Academy, infatti, permettono ai giovani con cui entrano in contatto di farsi un'**idea tangibile sia delle caratteristiche del mercato del lavoro** sia dei potenziali percorsi professionali che potranno intraprendere in futuro, in una logica di **orientamento al lavoro e alla maturazione come persone adulte**. Emblematica è l'esperienza ormai consolidata di Bosch TEC che attraverso l'iniziativa 'Allenarsi per il futuro' incontra ogni anno numerosi studenti delle scuole in tutta Italia.

Il quarto e ultimo versante di azione verso l'esterno da parte delle Academy riguarda il loro ruolo emergente nell'ambito delle **politiche attive del lavoro**. Tornando infatti alla strategia di molte Academy di **allargare** continuamente **i bacini di reclutamento**, è interessante osservare che questo significa non solo andare a ricercare profili nei luoghi tradizionalmente preposti a queste funzioni, bensì provare a cercarli in modo originale anche in ambiti solitamente non considerati. Molto significative in questo senso alcune delle esperienze raccontate, accomunate dal forte impatto sociale e di cambiamento culturale di cui sono portatrici: dal percorso di formazione e integrazione con i **carcerati** di Sirti, alle attività di formazione tecnica focalizzata su competenze carenti nel mercato del lavoro per i **NEET** da parte di Bosch Tec, fino al progetto di professionalizzazione e inserimento di **rifugiati** nei mestieri della logistica realizzato da Gruppo CAL-Logical Job.

La radice comune di queste esperienze, in cui spesso collaborano anche le agenzie per il lavoro, consiste nella **abilità transitiva** delle Academy che formano, rendono impiegabili e 're-immettono' le persone nel tessuto economico e sociale. Questo, oltre a generare un indubbio valore per il mercato del lavoro, genera degli impatti tangibili e concreti per le esistenze degli individui che entrano in contatto con queste progettualità. Infatti, tali iniziative rappresentano né più né meno che una **(seconda) opportunità** di integrarsi socialmente. I corsi a cui partecipano non solo conferiscono competenze e conoscenze utili e di rilievo, ma costituiscono un'iniezione straordinaria di fiducia in se stessi e di motivazione. Ecco allora che essere un attore a tutto campo per le Academy significa non solo intrattenere rapporti con la filiera dell'istruzione, bensì generare un **contributo fattivo** alle **politiche attive del lavoro** favorendo l'allargamento del mercato stesso a segmenti fragili e spesso marginalizzati.

MODELLI DI BUSINESS E GOVERNANCE

In questo paragrafo, sono messi a sintesi i principali elementi emersi in relazione alla configurazione organizzativa che le Academy assumono nella presente fase di sviluppo storico. L'attenzione in particolare è posta sui **modelli di business e governance** con cui queste entità vengono gestite, dimensioni di primaria importanza in quanto ne determinano poi anche **strategie operative, modalità d'azione e sistema professionale**.

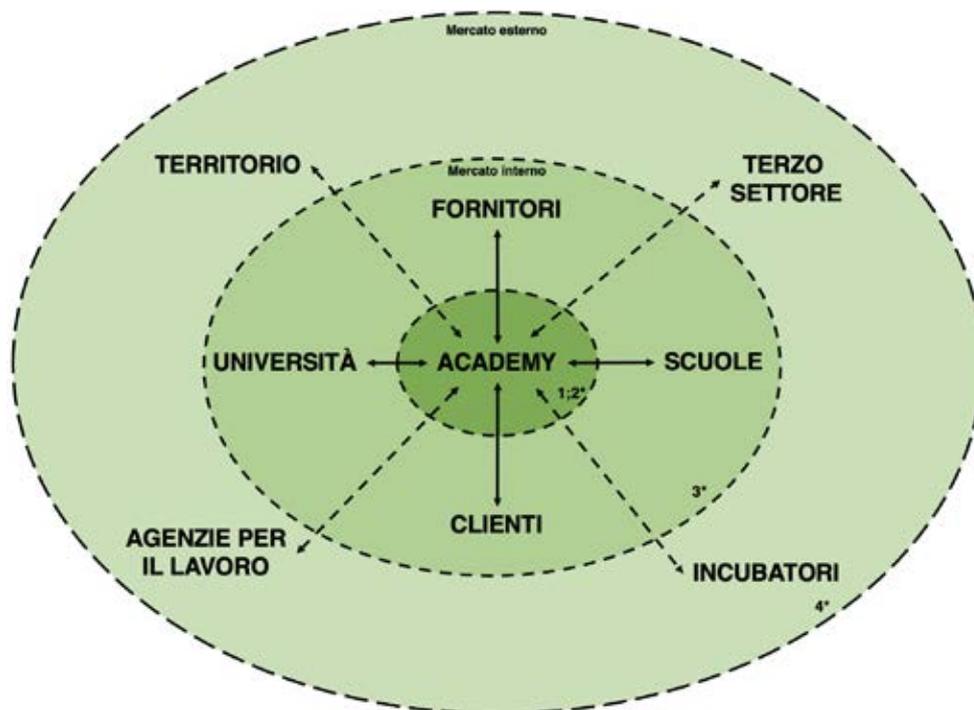
Utilizzando una metafora biologica, si può dire che i modelli di business e governance corrispondono in qualche modo alle fondamenta su cui le Academy costruiscono sia le proprie possibilità di sopravvivenza e successo che le modalità attraverso cui reperiscono le risorse necessarie al proprio operare. In questa prospettiva, la ricerca di una formula ottimale per la gestione delle Academy appare decisamente poco realistica, mentre dal panorama indagato emerge una pluralità di differenti assetti possibili che si dimostrano **ugualmente efficaci** a fronte di condizioni di contesto differenti. In questo senso, è possibile affermare che i modelli di business e governance delle Academy sono contingenti, ovvero **variano a seconda delle caratteristiche della singola organizzazione e del suo ambiente di riferimento**.

Da un punto di vista concreto, all'interno delle diverse esperienze analizzate sono stati rilevati in particolare **quattro differenti assetti** - in termini di modello di business - a cui l'Academy può, più o meno, corrispondere. Ciascuno di questi assetti riflette uno specifico posizionamento, puro o ibrido, tra mercati interni e mercati esterni:

1. ufficio formazione che realizza le politiche formative interne;
2. unità autonoma che fornisce soluzioni internamente al business (il quale in alternativa può acquistare servizi anche dall'esterno);
3. unità autonoma che offre formazione, oltre che all'interno, anche all'esterno dei confini organizzativi rivolgendosi alla filiera e alla rete di appartenenza (ad esempio, i casi di FANUC e di Zucchetti);
4. business unit che estende i propri confini fino a raggiungere il mercato esterno 'extra filiera' di appartenenza (ad esempio, i casi Accor e di Bosch TEC).

Di seguito è proposta una razionalizzazione delle 'forme' incontrate sul campo - spesso con tratti di incompletezza e di sovrapposizione parziale rispetto agli assetti indicati - in veri e propri idealtipi.

Tali idealtipi, oltre che differenziarsi per le direttive strategiche su cui si focalizzano, sembrerebbero altresì porsi in un *continuum* evolutivo che si sviluppa in concomitanza alla crescita della **maturità** dell'Academy.



All'interno del primo assetto l'Academy si rivolge esclusivamente **all'interno** dei propri confini organizzativi e risulta nella maggior parte delle volte essere accostata alla funzione HR dell'organizzazione. In questo assetto, le politiche formative sono indirizzate principalmente verso due obiettivi: la **formazione continua del personale interno** e l'**onboarding preliminare del personale appena assunto**. In questo caso l'Academy non possiede un proprio centro di costo e pilota le proprie spese all'interno del fatturato aziendale.

Il secondo assetto risulta il più peculiare e meno presente all'interno del campione analizzato. Rispetto al primo, in questo caso l'Academy possiede un **suo centro di costo** e un conto economico a sé stante, anche se è necessario sottolineare come non impieghi ancora delle vere e proprie logiche imprenditoriali. Anche in questo caso, continua ad essere una costola del dipartimento HR e il focus operativo continua a essere rivolto completamente all'interno. La principale differenza rispetto all'assetto precedente risiede nel fatto che rispetto a un ufficio formazione l'Academy diventa un **fornitore** di prodotti formativi per la propria organizzazione. In quanto tale può essere messa in concorrenza con 'provider esterni'. Doversi muovere con un centro di costo autonomo impone all'Academy uno sforzo concreto nell'intercettare i trend e le dinamiche emergenti per tradurli in servizi formativi e quindi successivamente in conoscenza organizzativa. Questo modo di operare impone la necessità di interloquire sempre più anche con soggetti e fonti del sapere esterne per assicurare prodotti formativi competitivi.

Il passaggio al terzo assetto comporta una strutturazione e una capacità di autonomia significative da parte dell'Academy. In questo caso l'orizzonte dell'Academy viene infatti ampliato per abbracciare **l'intera filiera** in cui l'organizzazione si muove, pur mantenendo sempre il suo ruolo e i suoi doveri verso l'interno. Gli sforzi richiesti all'Academy in questo caso sono **duplici** in funzione dell'offerta formativa che deve essere in grado di proporre e degli stakeholder con cui deve necessariamente comunicare: interni ed esterni (network di filiera). Dal momento che la conoscenza di un'organizzazione combacia con il suo **patrimonio strategico** e spesso quindi con i **vantaggi competitivi** che questo comporta, la formazione rivolta all'esterno deve essere accuratamente modulata per garantire il giusto **trade-off** tra **efficacia formativa** e **potenziale 'perdita' di know how strategico**. Allo stesso tempo, l'**accesso a contesti esterni** apre le porte ad un flusso di informazioni e competenze aggiuntive. Questa **ambidestria**, per quanto **faticosa**, viene tuttavia ripagata da un rapporto con la propria filiera di **reciproco scambio e collaborazione** in grado di dare vita a un circolo virtuoso che, oltre ad alimentare i flussi economici, permette di allargare le opportunità e le conoscenze dell'Academy.

L'ultimo assetto, infine, vede l'Academy diventare una **business unit** a tutti gli effetti in grado di estendere la propria offerta fino al di fuori della filiera di riferimento, mantenendo al contempo tutte le dimensioni citate in precedenza. In questo caso, l'Academy, oltre a diventare un centro di profitto autonomo, è chiamata a muoversi con vere e proprie **logiche imprenditoriali**. Estendendo i propri confini al di fuori della filiera di appartenenza, l'Academy dotata di questo assetto è in grado di generare delle dinamiche **multi e transdisciplinari** funzionali a promuovere **innovazione e commistione di saperi**. Il rischio potenziale è un fisiologico allontanamento dai bisogni dei clienti interni nel momento in cui il 'mercato' diventa prevalente rispetto alla 'gerarchia'.

Per quanto concerne i modelli di **governance**, al netto delle specificità riscontrate nei diversi casi studiati, sembra utile sottolineare due traiettorie trasversali: una legata a **meccanismi interni di coordinamento e gestione**; l'altra riferita al **raccordo con il contesto esterno**.

La guida e il coordinamento interno delle attività dell'Academy - nella forma di un comitato direttivo o di un gruppo/comitato interfunzionale - il più delle volte si basano su una logica **inter-funzionale** con l'obiettivo di unire le prospettive e i punti di vista provenienti dalle diverse anime dell'organizzazione per metterle a sintesi in una **strategia di azione coerente, ricca e multiprospettica**. Dallo studio emerge infatti come spesso la governance dell'Academy diventi il luogo in cui far convergere manager di differenti funzioni per far sì che discutano, si

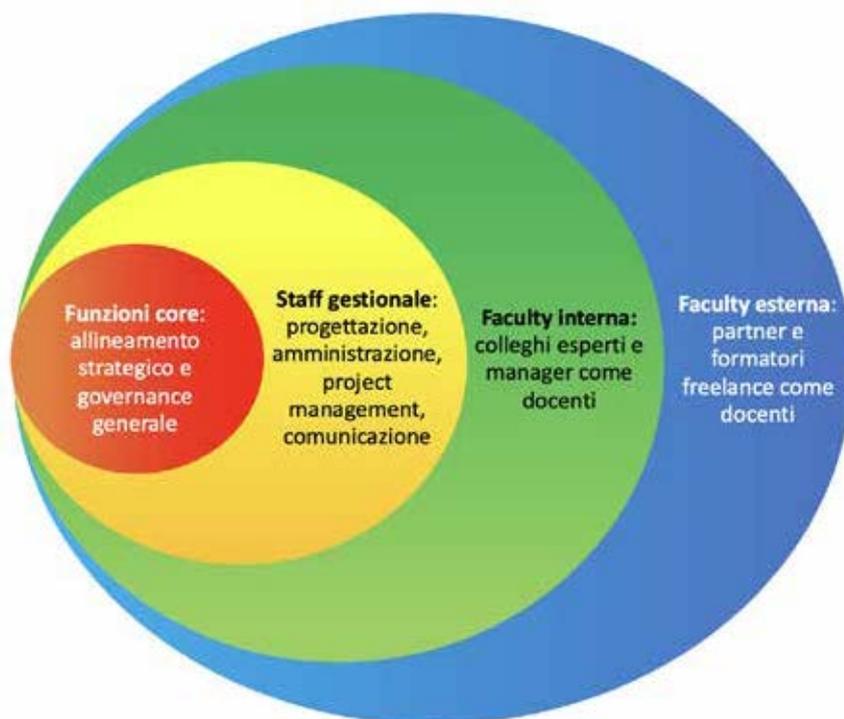
confrontino e dialoghino sulle esigenze dell'intera organizzazione a cui l'Academy è chiamata a dare risposte soddisfacenti. Questa ricchezza, per quanto ardua da miscelare in una visione unificata, genera poi in seno all'Academy un nucleo di persone, competenze e punti di vista in grado di conoscere le direzioni complessive che l'organizzazione sta prendendo e indirizzare al meglio la attività da progettare e realizzare sul piano della formazione e dello sviluppo delle competenze.

Sempre più spesso l'Academy deve essere in grado di portare al suo interno anche sguardi e sensibilità diverse, esterni all'organizzazione, per poi tradurli in altrettanto variegata strategie di azione. Proprio per potenziare tale capacità di 'guardare fuori e in avanti', si diffonde sempre più la pratica di costituire degli **Advisory board** o **Comitati Scientifici** composti da persone esterne all'organizzazione, identificate sulla base della loro autorevolezza sui temi di cui l'Academy si occupa. Sono spesso personalità del mondo accademico, della ricerca e dell'innovazione, coinvolte appunto per ampliare le prospettive e proiettare lo sguardo lontano nel futuro intercettando le tendenze e le novità emergenti.

In conclusione, l'analisi dei modelli di business e della governance delle Academy rivela la **complessità** e la **diversità** di approcci necessari per gestirle efficacemente. L'evoluzione degli assetti, che passa dalla focalizzazione interna, alla crescita, fino alla diversificazione esterna, evidenzia la necessità sia di mettere in campo una continua adattabilità che la capacità di ragionare con logiche imprenditoriali da parte delle Academy. In questo quadro, la governance, divenendo il **punto di incontro** di prospettive e competenze diverse, si configura come il motore di una strategia unificata e flessibile. In definitiva, la gestione delle Academy non solo richiede un **equilibrio** tra interno ed esterno ma anche tra continuità e innovazione.

MORFOLOGIA E RISORSE IMPIEGATE

L'eterogeneità dei mercati, dei contesti territoriali e delle dimensioni dell'impresa, così come la scelta di priorità diverse, hanno portato le Academy ad assumere forme molto diverse tra loro. A partire da un nucleo '*core*', presente in tutte le esperienze studiate, che comprende le funzioni essenziali per l'ideazione e il governo dei progetti, le successive scelte di inclusione o meno di altri attori determinano il **perimetro complessivo** delle Academy. Per quanto, dunque, varie appaiono le soluzioni, una lettura trasversale dei casi riportati in questo studio suggerisce che le possibili configurazioni possono essere rappresentate attraverso uno **schema a cerchi concentrici**, dove i più ampi ed esterni comprendono attori i quali, per quanto inclusi nel perimetro delle attività, anche in modo stabile nel tempo, hanno un livello di appartenenza **formale** e **sostanziale** sempre meno forte man mano che ci si allontana dal nocciolo centrale dell'Academy.



A un primo livello si collocano, come si diceva, le due **funzioni fondamentali di individuazione delle linee strategiche** per lo sviluppo di iniziative e programmi, in accordo diretto con il Vertice, che in alcuni casi partecipa formalmente alle riunioni periodiche di indirizzo dell'Academy, e di governance delle attività. Esso rappresenta il **nocciolo ideativo**, gestionale e di controllo dell'Academy, a partire dal quale essa si fa **motore di apprendimento e trasmissione di identità**, che vengono diffuse in prima battuta nell'organizzazione e poi oltre i suoi confini.

Un secondo livello comprende ruoli e professionalità finalizzate alla progettazione dei percorsi e delle iniziative, alla loro amministrazione, gestione e comunicazione ai clienti interni o esterni. Tali attori sono chiamati a dare vita alle linee strategiche elaborate dal primo livello, bilanciando spesso la **creatività delle soluzioni** con il **rigore della loro gestione**. Particolare rilievo assumono tre diverse famiglie professionali che presentano spesso professionalità verticali di spessore: i **progettisti**, che hanno la responsabilità di costruire programmi di apprendimento coniugando efficienza ed efficacia; l'**amministrazione**, che ha il compito di individuare i finanziamenti, gestire il budget e assicurare la sostenibilità economica del progetto; e, infine, i **coordinatori** dei programmi formativi, o **project manager**, focalizzati sulla gestione operativa del progetto e sull'engagement di partecipanti e docenti.

Il terzo e il quarto livello riguardano la **community dei formatori**, rispetto ai quali le Academy sono di fronte a due possibilità fondamentali, con relative sfumature intermedie: costituire una faculty interna composta in prevalenza da colleghi esperti, i quali dedicano una parte anche consistente del loro tempo all'attività di docenza come ad esempio nel caso di Pirelli; oppure rivolgersi quasi sempre all'esterno alla ricerca di partner o formatori freelance da impiegare nei diversi progetti come invece accade ad esempio in Accor.

L'opzione della **faculty ibrida**, assai diffusa e formata da docenti in parte interni e in parte esterni, è spesso dovuta alla disponibilità in azienda delle conoscenze tecniche verticali che si intende diffondere o rinforzare, a fronte di una riconosciuta minor presenza di competenze specializzate sul versante comportamentale e manageriale. In questo caso il ricorso ad agenzie esterne oppure a singoli consulenti di comprovata esperienza e fiducia consente all'impresa

non solo di acquisire rapidamente modelli e competenze già disponibili, ma di esporre i propri manager al **confronto** con un livello di diversità non disponibile qualora docenti e discendenti condividessero la medesima appartenenza organizzativa. Un esempio chiaro di questa struttura morfologica risulta essere, tra gli altri, il caso di Zucchetti e Agrati che cercano esattamente nella *faculty* ibrida il giusto equilibrio tra esposizione a dinamiche innovative esterne e valorizzazione delle proprie competenze interne.

La scelta nell'impiego di docenti interni o esterni, tuttavia, non segue sempre il confine tra formazione tecnica e manageriale. In alcuni casi, pur in presenza di adeguati profili di notevole spessore tecnico e professionale all'interno dell'azienda, si preferisce rivolgersi al mercato esterno per individuare partner da impiegare in qualità di docenti. La motivazione alla base di tale scelta - all'apparenza meno efficace rispetto alle specificità del contesto e più costosa - possiede in realtà una sua precisa razionalità in considerazione della **priorità** assegnata al business: in altre parole si preferisce non distrarre risorse dall'operatività aziendale chiedendo al collega di intervenire come docente nei programmi dell'Academy e impiegare risorse esterne. È in qualche modo una scelta di campo nella tensione tra **efficienza operativa** e **investimento** sul capitale umano. D'altro canto, è anche vero che l'utilizzo di una *faculty* esterna fidelizzata nel tempo attutisce la centralità della conoscenza del contesto, che sembrerebbe far pendere inequivocabilmente la bilancia a favore dei docenti interni.

A sostegno dell'utilizzo di partner esterni nella progettazione e nell'erogazione delle attività formative sono emersi, nelle diverse esperienze esplorate, argomenti molto consistenti, quali la forte **specializzazione verticale**, l'**agilità nell'ingaggio** e nell'impiego, l'**accesso a esperienze diverse** con le quali avviare un confronto e un costo proporzionato all'effettivo utilizzo. Peraltro, come dettagliato nello schema sottostante, numerosi e molto consistenti sono gli argomenti a favore della costituzione di una *faculty* interna, impiegata perlopiù nella formazione tecnica a favore sia dei colleghi che di soggetti esterni all'organizzazione. Il valore prodotto dalla presenza stabile di un nucleo di esperti motivati e ingaggiati stabilmente all'interno di una 'comunità professionale' va molto oltre il **calcolo razionale** della convenienza economica. Il valore prodotto dai formatori interni può essere declinato in base a tre principali stakeholder - i **partecipanti**, l'**impresa** e i **docenti stessi** - e si manifesta in termini di conoscenze condivise, esperienze ed elementi culturali e identitari, a rinforzo delle professionalità, dell'immagine e del funzionamento organizzativo complessivo. D'altro canto, come mostra l'esperienza di Fastweb, mantenere costante nel tempo l'entusiasmo dei colleghi-docenti e tracciare un percorso di sviluppo coerente e ingaggiante per la *faculty* richiede attenzione e investimenti costanti nel tempo.



CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Il tema della attestazione e certificazione delle competenze maturate nell'ambito delle iniziative di formazione organizzata sotto il cappello delle Academy va necessariamente ricondotto ad un dibattito più ampio circa il ruolo dei processi di certificazione a garanzia della **validità** ed **efficacia** dei percorsi formativi. Tale ruolo è oggi sempre più rilevante per due ordini di ragioni.

Da un lato, il fatto che la nostra si configura sempre più come una '**audit society**' (Power, 1997), una società in cui in misura crescente programmi e attività socialmente rilevanti (come la formazione) vengono sottoposti a ispezione, misurati rispetto a standard e valutati nei loro effetti. In una economia sempre più basata sulla conoscenza questo si traduce nella necessità di costruire infrastrutture e procedure socio-istituzionali di verifica e definizione del valore di tale conoscenza affinché essa sia scambiabile sul mercato. I sistemi di certificazione delle competenze acquisite attraverso la formazione rispondono appunto a tale esigenza.

Dall'altro lato, all'interno di un mercato del lavoro sempre più fluido e dinamico in termini di opportunità di cambiamento, la certificazione delle competenze intrattiene uno strettissimo rapporto con il concetto di **employability**. Ciò crea per le organizzazioni un **paradosso**, poiché certificare le competenze attesta sì che un proprio collaboratore è padrone di un determinato sapere o know how, ma al contempo significa conferire alle persone risorse preziose da scambiare sul mercato del lavoro con altre organizzazioni. Nonostante questo e sempre rimanendo all'interno del paradosso, il rischio è controbilanciato perfettamente dal potenziale ritorno che la certificazione potrebbe generare in termini di riconoscimento e quindi sia di **qualità delle prestazioni** offerte che di **engagement** delle persone.

Con riferimento specifico alle casistiche analizzate durante la ricerca, emerge come il tema del riconoscimento delle competenze acquisite si articoli in tre gradi di sviluppo principali:

1. rilascio di un **attestato di partecipazione interno** da parte dell'azienda;
2. accanto all'attestato di partecipazione interno, sperimentazione di **forme certificative trasversali** (come ad esempio, l'Open Badge);
3. ottenimento di una **certificazione esterna**, legata a **standard** formalmente riconosciuti sul mercato, da parte di un ente deputato a tale scopo (ad esempio in ambito informatico e digitale).

Per comprendere le caratteristiche, i vincoli e le potenzialità di ognuno di questi assetti risulta interessante la loro analisi distinta.

Il primo livello è quello che può essere riconosciuto e ritrovato nella maggior parte delle Academy. Esso infatti, nella sua immediatezza, risulta il più **semplice** da raggiungere. Nonostante all'interno del campione indagato tutti i percorsi formativi analizzati sembrano caratterizzati da un elevato livello qualitativo e da una rigorosa progettazione, la certificazione tramite attestazione interna rappresenta un **limite** poiché essa risulta realmente valida e riconoscibile solo all'interno dei confini organizzativi - di singola azienda o di gruppo - in cui è stata rilasciata. Tuttavia, tralasciando la spendibilità e quindi la conseguente potenziale generazione di un grado maggiore di employability, la certificazione tramite attestazione interna svolge comunque un ruolo importante per le organizzazioni che adottano questa modalità. Essa, infatti, costituisce uno strumento attendibile per **mappare** con precisione le **competenze** e le **conoscenze** del personale e rendere quindi visibili i requisiti richiesti per accedere a determinate mansioni. In questo modo, si rendono maggiormente **trasparenti** le prospettive di carriera ed è possibile porre dei **gate** per l'accesso a determinate mansioni ritenute strategiche. Inoltre, a livello **simbolico**, l'attestazione risulta una strategia efficace

per rendere **tangibile** un percorso formativo e i relativi traguardi di apprendimento raggiunti, generando un effetto di appagamento e di più alta attribuzione di valore. Un esempio interessante di certificazioni interne all'azienda e connesse con delle soglie di avanzamento nel percorso professionale è quello di Coca-Cola che, attraverso il sistema delle License, monitora gli avanzamenti, formalizza il raggiungimento dei risultati e abilita ai successivi passaggi, certificando il trascorso e nello stesso tempo spingendo alla formazione continua attraverso il sistema delle scadenze.

Il secondo livello, rilevato in maniera decisamente più sporadica, aggiunge all'attestazione tramite certificazione interna lo sforzo da parte dell'Academy di implementare **forme certificative trasversali** (quali appunto gli Open Badge) che rappresentano un primo passo per generare la riconoscibilità formale da parte del mercato del lavoro. Tuttavia, dallo studio emerge come tale processo sia tutt'altro che scontato poiché richiede che una serie di variabili stringenti vengano rispettate affinché un percorso formativo possa essere effettivamente abilitato al rilascio di tali certificazioni. In particolare, nel concreto ciò significa che il percorso formativo debba: aderire a dei **criteri di standardizzazione internazionali**; implementare dei processi di **verifica** trasversale e trasparente; garantire la **tracciabilità** del percorso e delle conoscenze che hanno consentito l'accesso alla certificazione; e infine, mantenere e **aggiornare continuamente** i contenuti formativi per far sì che essi siano sempre **contemporanei** nei confronti della competenza attestata. Al momento questa forma di certificazione è un cantiere totalmente aperto, sul quale saranno necessarie sperimentazioni e raccordo stretto con gli attori istituzionali della formazione e del mercato del lavoro, a partire dalle Agenzie per il Lavoro che su questo punto, come visto, manifestano un forte interesse.

Se garantire tali criteri risulta sfidante per le Academy, dall'altro lato della medaglia, questa difficoltà sta rappresentando uno sprone positivo che spinge le organizzazioni a implementarli attraverso la collaborazione con le università col fine di creare dei **percorsi ibridi**. Questo dato è interessante da sottolineare poiché la costruzione di un ponte tra le università e le Academy rappresenta certamente un asse strategico fondamentale su cui lavorare nel prossimo futuro. Una proficua collaborazione in tal senso creerebbe infatti uno scenario **win-win** in cui tutti gli attori coinvolti ne beneficerebbero. Le università, infatti, avrebbero l'occasione di aprirsi maggiormente al mercato della formazione continua; le Academy, a loro volta, potrebbero generare dei percorsi riconosciuti che oltre a dare prestigio al loro operato, allo stesso tempo arricchirebbero il curriculum dei partecipanti; e infine i discenti ne beneficerebbero avendo la possibilità di accedere ad apprendimenti più efficaci in quanto composti dal giusto **equilibrio** tra **concettualizzazione teorica** e **implementazione pratica**. FANUC e Zucchetti rappresentano due esempi virtuosi di questa dinamica in quanto aziende di riferimento nei rispettivi settori; con le loro Academy stanno infatti lavorando alacremente in questa direzione per rinforzare non solo le competenze che attestano, bensì la riconoscibilità dei propri percorsi a livello sia nazionale che internazionale.

Il terzo livello risulta come il grado di certificazione massima a cui le Academy sono in grado di accedere allo stato attuale dell'arte. Le **certificazioni standard esterne** sono infatti certificazioni rilasciate da **enti terzi indipendenti** che attestano il possesso di competenze specifiche all'interno di un determinato settore o professione. Queste certificazioni, essendo di norma riconosciute a livello internazionale, possono essere molto utili sia per i collaboratori a sostegno del proprio percorso di crescita professionale, sia per le Academy al fine di dimostrare l'impegno da parte dell'organizzazione nel garantire **standard elevati di qualità**. Dallo studio emerge tuttavia come queste forme di certificazione siano spesso sfidanti poiché richiedono ai partecipanti molto studio e il raggiungimento di un livello approfondito di conoscenza degli argomenti trattati. Questo, a livello organizzativo, si traduce nell'atto mai scontato di riservare degli spazi che permettano alla persona di dedicare il giusto tempo a questi percorsi

che, oltre a richiedere un costo temporale non indifferente, esigono un altrettanto importante investimento economico. È altresì necessario sottolineare che l'ottenimento di certificazioni di questo tipo rappresenta per il mercato una garanzia di qualità a cui in parallelo corrispondono interessanti **opportunità di business**. L'esperienza di Sirti mostra in modo diretto quanto le certificazioni possano essere *business driven*, vale a dire generate dalle richieste di adempimenti necessari all'accesso ai bandi di gara, e nel contempo opportunità di crescita professionale per le persone e di posizionamento per l'impresa.



In sintesi, l'evoluzione delle pratiche di certificazione, dalle attestazioni interne agli standard esterni riconosciuti, riflette la continua ricerca di un equilibrio tra **validità, accessibilità e utilità** delle certificazioni per collaboratori e organizzazioni. Le Academy, all'interno di questa importante partita, possono giocare un ruolo a dir poco centrale soprattutto in prospettiva futura: infatti, secondo quanto emerge dal presente studio, il tema della certificazione di apprendimenti e competenze appare come un'area su cui c'è molta **necessità di lavorare** collaborando tutti gli stakeholder di riferimento.

UNO SGUARDO AL FUTURO

Dal lavoro di ricerca sono emersi con chiarezza i tratti distintivi che caratterizzano il fenomeno delle Academy aziendali in questa fase storica della loro traiettoria evolutiva.

In particolare, preme sottolineare il loro ruolo di **motore interno di sviluppo del capitale umano** dell'organizzazione, attraverso il presidio continuativo e sistematico della crescita professionale e personale dei collaboratori. Un'azione che, come visto, è in grado di incidere efficacemente non solo sull'engagement e la qualità dell'esperienza lavorativa dei singoli ma anche sulla costruzione di una base ampia di intelligenza collettiva, in termini di saperi e *know-how*.

Parallelamente, le aziende trovano oggi nelle Academy una leva strategica per **ridurre il più possibile la distanza con il mercato del lavoro**: sia costruendo partnership con la filiera dell'istruzione tecnica e professionale e della formazione terziaria, sia tramite progettualità innovative volte a gestire in modo diretto i problemi crescenti di *'skill shortage'*. In questo **progressivo orientarsi verso l'esterno** con un raggio di azione sempre più ampio, le Academy diventano un asse cruciale anche per la realizzazione di attività ad alto impatto sociale nelle comunità e nei territori di riferimento, assumendo in particolare un ruolo di crescente rilevanza nell'ambito delle politiche attive e dell'inclusione nel mercato del lavoro delle fasce più deboli.

Volgendo lo sguardo al futuro è possibile intravedere qualche ulteriore sfida che gli interlocutori incontrati hanno voluto sottolineare. In primo luogo, per tutte le imprese con una proiezione internazionale - aziende italiane fortemente presenti sui mercati esteri e filiali italiane di multinazionali straniere - si pone il tema di come **armonizzare le attività su scala globale**. Si tratta di una questione con molteplici sfumature che vanno dalle differenze linguistiche e culturali, alla necessità di dare omogeneità al lavoro delle *faculty* nazionali di progettisti e formatori, fino alla compatibilità dei sistemi di certificazione e attestazione delle competenze.

In secondo luogo, emerge la sfida di tenere sempre viva la fiammella della **motivazione dei docenti interni**, attraverso investimenti mirati volti alla cura, al consolidamento professionale e alla fidelizzazione della propria *faculty*. Da questo punto di vista, le attività di 'formazione formatori', in particolare legate all'utilizzo di metodologie didattiche attive e coinvolgenti o alla capacità di destreggiarsi nei formati '*blended*', rappresentano per molte realtà un terreno di investimento. Una volta costituita come gruppo di lavoro consapevole, la *faculty* interna può evolvere dalle tradizionali funzioni legate ai contenuti e all'erogazione a quella di vero motore di innovazione.

In terzo luogo, un ambito ancora in fase di esplorazione e in cui sono in corso alcune prime esperienze è quello della **certificazione di qualità dell'Academy**, vista in misura crescente, da una parte, come garanzia per i propri interlocutori interni ed esterni, e dall'altra parte, come una leva di legittimazione formale per accedere a svariate opportunità, dai fondi pubblici alla formazione, ai progetti europei di ricerca-intervento.

Infine, un sentimento comune a molte delle realtà incontrate e relativo alla consapevolezza di essere **uno strumento cruciale per investire sul capitale umano presente e futuro** dell'organizzazione. Un sentimento ambivalente, quasi agrodolce, dato dalla percezione che se da un lato il ritorno su questi investimenti rimane molto incerto - in altre parole, si corre il rischio di fare da vivaio per altri - dall'altro lato è chiaro che si tratta di una missione ineludibile per qualsiasi organizzazione.

Bibliografia

- Allen, M. (2002). *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. Amacom Books.
- Allen, M. (2007). *The next generation of corporate universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities*. John Wiley & Sons.
- Blass, E. (2005). The rise and rise of the corporate university. *Journal of European industrial training*, 29(1), 58-74.
- Boldizzoni, D., Ghezzi, G. (2000). Le Corporate University. *Sviluppo & Organizzazione*, n.178 Marzo/Aprile, 49-60.
- Cerni, E., (a cura di) (2016). *Le Academy aziendali. Cultura, competenza e formazione in azienda*. Franco Angeli
- Chen, Y., Xu, Y., & Zhai, Q. (2019). The knowledge management functions of corporate university and their evolution: case studies of two Chinese corporate universities. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 2086-2112.
- Chen, Y., Zhou, L., & Wang, Y. (2023). The role and evolution of knowledge network-based intellectual capital in the corporate university. *Journal of Intellectual Capital*, 24(6), 1604-1631.
- Conger, Jay A., and Katherine Xin (2000). Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education* 24, no. 1: 73-101.
- Dealtry, R. (2008). Interim reflections on the corporate university and SME Academy business development innovation and its diffusion. *Journal of Workplace Learning*, 20(1), 71-78.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication (Vol. 18)*. NYU Press.
- Garavan, T. N., McCarthy, A. M., & Morley, M. J. (Eds.). (2016). *Global human resource development: Regional and country perspectives*. Routledge.
- Harrell, M. C., & Bradley, M. (2009). *Data collection methods: Semi-structured interviews and focus groups*. RAND Corporation.
- Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Leka, S. & Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. World Health Organization.
- Lissillour, R., & Rodriguez-Escobar, J. A. (2022). Organizational ambidexterity and the learning organization: the strategic role of a corporate university. *The Learning Organization*, 30(1), 55-75.
- McLellan, E., MacQueen, K. M., & Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field methods*, 15(1), 63-84.

- Meister, J.C. (1998), *Corporate universities: lessons in building a world-class work force*, McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*, Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3), 635-652.
- Poma, L., Al Shawwa, H., & Rau, C. (2021). Industry 4.0 and Internal Knowledge Management The case of Corporate Academies in Emilia-Romagna region. *Transnational Marketing Journal*, 9(1), 33-54.
- Power, M. (1997), *The Audit Society. Rituals of verification*, Oxford University Press, Oxford.
- Prince, C., & Beaver, G. (2001). Facilitating organizational change: The role and development of the corporate university. *Strategic Change*, 10(4), 189.
- Prince, C., & Beaver, G. (2001). The rise and rise of the corporate university: the emerging corporate learning agenda. *The International Journal of Management Education*, 1(2), 17-26.
- Prince, C., & Stewart, J. (2002). Corporate universities—an analytical framework. *Journal of Management Development*, 10, pp. 298-811.
- Rupcic, N. (2023). Means to improve organizational learning capability. *The Learning Organization*, 30(1), 101-109.
- Ryan, L., Prince, C., & Turner, P. (2015). The changing and developing role of the corporate university post-millennium. *Industry and Higher Education*, 29(3), 167-174.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: how to live in a world we don't understand* (Vol. 3). London: Allen Lane.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Allegati

ALLEGATO 1

Checklist per gli studi di caso

- Ragioni alla base dell'istituzione dell'Academy aziendale
- Sviluppo storico ad oggi e prospettive future
- Obiettivi, strategie e modello di governance
- Budget e finanziamenti
- Forma e struttura organizzativa
- Metodologie didattiche e ruolo della tecnologia
- Ambiti e tipologie di attività
- Target di riferimento
- Apertura al mercato esterno (a partire da clienti, fornitori, partner)
- Composizione staff e faculty
- Networking: partnership con università, centri di ricerca, ecc.
- Raccordo con la filiera dell'istruzione
- Attestazione e certificazione degli apprendimenti/competenze
- Collegamento con i processi di:
 - innovazione
 - attraction, retention, engagement
 - reskilling e sviluppo dell'employability
 - sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa

ALLEGATO 2

Traccia per i focus group con le aziende

- Perché esiste la vostra Academy?
- Quali sono le sue finalità e i suoi obiettivi specifici?
- Dove si colloca nell'architettura organizzativa complessiva?

- Presentazione delle principali evidenze emerse durante gli studi di caso
- Raccolta di feedback e del punto di vista dei partecipanti
- Breve discussione e sintesi

- Qual è la sfida principale per il prossimo futuro per la vostra Academy?

ALLEGATO 3

Traccia per il focus group con Agenzie per il Lavoro

- Quali sono le vostre esperienze di collaborazione al progetto di una Academy esterna?
- Quale ruolo avete ricoperto (supporto gestionale, collaborazione alla composizione della faculty, reperimento delle risorse finanziarie, ecc.)?
- Più in generale, in che modo pensate che le APL possano contribuire fattivamente alla strutturazione di una Academy?
- Quali sono le condizioni abilitanti che consentono a una APL di instaurare una collaborazione sostenibile nel lungo termine con un'azienda all'interno di progetti di questo tipo? O immaginate un supporto esclusivamente nella fase di start up o per una risposta a un fabbisogno specifico e contingente?
- Secondo la vostra esperienza, qual è il valore aggiunto che, all'interno di una collaborazione, l'APL può portare a una Academy aziendale (conoscenza del mercato del lavoro, rete di relazioni, contatto con i candidati, ecc.)?

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

