



ACADEMY COME OCCASIONE DI SVILUPPO AZIENDALE

Approfondimento per lo sviluppo di nuovi servizi dell'agenzia

Metaphora 27/07/2018
A cura di Romina Bonomelli

“Creare un’Academy è una grande occasione.

Si tratta di una dichiarazione che si fa ai dipendenti sull’investimento nei talenti da parte dell’azienda. È una manifestazione degli ideali di un’impresa per l’eccellenza di leadership.”

R. Krishnamoorthy, VP HR di GE

Ciò che ci ha spinto a svolgere questa ricerca è lo sviluppo delle Academy come parte fondamentale ed integrante delle realtà aziendali, dove al centro ci sono la persona e la creazione di conoscenza. Infatti, in questi ultimi 10 anni, moltissime aziende, per rispondere all’evoluzione del mercato e dei consumi, hanno scelto di prefiggersi come obiettivo l’innovazione, modificando i loro modelli di business e concentrando parte di risorse ed energie nel settore della **formazione**.

Lavoriamo da anni nell’ambito della formazione aziendale e riteniamo fondamentale studiare e guardare con occhio attento a queste nuove realtà, in modo tale da riuscire ad affiancare al meglio le aziende interessate allo sviluppo di un’academy al loro interno.

INTRODUZIONE

Le nostre società sono ormai caratterizzate da continui cambiamenti e mutevoli scenari, generando complessità e indeterminazione.

Tutto ciò impone alle aziende un costante riallineamento delle strategie e un continuo adattamento della **formazione**.

Creare un’academy vuol dire **costruire il futuro dell’impresa**, attraverso la valorizzazione delle persone e il consolidamento dell’identità professionale di ciascun collaboratore.

Questo vuol dire avere il coraggio di assumere una prospettiva di medio-lungo periodo.

Un’Academy aziendale è una **scuola d’impresa**, dove si mettono **in condivisione** saperi, valori, comportamenti, strategie per la crescita di manager, quadri, giovani talenti e collaboratori interni. E’ un luogo fisico e virtuale dove si condividono e sviluppano conoscenze, saperi, tecniche, pratiche e idee innovative per accrescere i talenti e garantire la crescita futura dell’azienda.

Un’academy serve a consolidare lo sviluppo del capitale umano, a mantenere il patrimonio di conoscenze aziendali e a tramandare le diverse professionalità, potenziando gli ambiti relazionali e comportamentali. Serve ad una gestione efficace delle complessità nel contesto operativo.

Creare un’academy significa quindi realizzare degli ambienti di apprendimento, facilitare la formazione tra pari e favorire il coinvolgimento diretto in processi di formazione e auto-formazione.

Un'Academy può essere orientata allo **sviluppo delle competenze dei collaboratori interni** all'azienda o aprirsi anche alla **formazione di clienti, fornitori e partner** tecnici. Per i nuovi assunti può essere un modo per conoscere la storia, la cultura e i principali processi aziendali.

Le Academy aziendali rappresentano una delle novità più intriganti per tante aziende. Infatti sono una risposta pratica e concreta al bisogno di formazione. Tante imprese che necessitano di avere personale formato e competente non hanno delegato, ma hanno deciso di creare una struttura che non solo riesca a reclutare le persone giuste, ma che garantisca loro anche una crescita continua attraverso percorsi didattici mirati, che selezioni e cresca il personale con le dovute competenze.

Ed i numeri di questi progetti sono in crescita costante. Secondo i dati raccolti dall'Università La Sapienza di Roma insieme ad Assoknowledge nel 2015 in Italia erano una quarantina, alla fine del 2017 avevano già oltrepassato i cento.

Ovviamente non tutte queste Academy aziendali hanno la stessa struttura organizzativa. Alcune sono più complesse, altre "si limitano" all'organizzazione di corsi. Alcune di queste poi hanno deciso di aprirsi verso l'esterno, offrendo percorsi formativi dedicati ai professionisti del settore. Mentre altre hanno stretto accordi di collaborazione con alcune scuole superiori o con facoltà universitarie, per favorire l'interazione con il mondo accademico e gestire meglio il reclutamento di nuove risorse. Un **interscambio** con il mondo esterno si sta rivelando una chiave di volta per queste esperienze; infatti i contatti con scuola, professionisti del settore, **agenzie formative** e comunità scientifica permettono di evitare il rischio dell'autoreferenzialità dei corsi realizzati all'interno delle academy, diventando uno strumento profondamente utile per accrescere competenza, qualità ed attaccamento all'azienda.

In linea generale le academy sono di base realtà pensate per il personale interno con due obiettivi. Da un lato aumentare le conoscenze e le competenze del personale, dall'altro rafforzare l'attaccamento e la cultura aziendale. E' importante ricordare infatti che **investire in formazione è un costo, ma non avere personale esperto ha un prezzo ancora più alto**. Oggi non è leader del mercato chi offre costi bassi, ma chi è in grado di proporre prodotti di alto livello e di qualità. Non a caso, le aziende con una academy interna sono le più solide e hanno affrontato meglio la crisi economica, riuscendo ad uscirne con risultati migliori.

BREVE EXCURSUS SULLO SVILUPPO E SULLA NASCITA DELLE ACADEMY NEL MONDO

Attualmente tutte le grandi aziende hanno una propria Academy e le medie imprese stanno cercando di dotarsene.

La prima academy aziendale fu fondata nel 1927 da General Motors.

In seguito nel 1955 General Electric fonda la propria academy a Crotonville, New York.

General electric è la prima azienda a rendersi conto del ruolo centrale che la formazione può rivestire in azienda, infatti aveva concepito quella che chiamò Corporate University come dipartimento finalizzato a erogare formazione tecnica per tutti i dipendenti. Tuttavia, in un contesto come quello del dopoguerra, in cui non si immagina nemmeno lontanamente quante

e quali innovazioni tecnologiche si susseguiranno dagli anni '80/'90 in poi, le Corporate university vengono viste con un certo sospetto dai dipartimenti HR, ancorati sui loro modelli tradizionali di training aziendale. Effettivamente l'Academy di GE è più di nome che di fatto: semplicemente si centralizza il processo formativo in un luogo fisico ben specifico, ma lasciandolo inalterato.

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

Il processo culturale ed organizzativo, di cui si parla, mette al centro dei processi produttivi non più un bene tangibile, ma un altro tipo di risorsa, intangibile e facilmente condivisibile: la conoscenza.

Grazie allo sviluppo esponenziale della tecnologia, il mondo diventa nel giro di un decennio un reticolo di connessioni, in cui la conoscenza viaggia a una velocità mai vista prima, e a costi estremamente bassi. "La rivoluzione telematica avvicina la gente e le convivenze [...], permette di lavorare assieme su progetti comuni travalicando confini e continenti" (F. Galimberti 2017). L'organizzazione che opera all'interno di questo nuovo mondo del lavoro cambia anch'essa volto: diventa quella che in letteratura è stata chiamata *learning organization*, legando così la vita a lungo termine dell'organizzazione al processo di continuo apprendimento, alla conoscenza.

In questa evoluzione l'Academy finalmente ha la possibilità di mostrare tutto il suo potenziale, svincolandosi dall'essere solo un'alternativa alla formazione aziendale tradizionale. Come sostenuto da Allen, "It is no longer enough to provide a catalogue of training courses" (Allen 2010), c'è bisogno di altro.

Con le Academy moderne si fa strada una nuova concezione di formazione, non più intesa come catalogo di corsi *one shot* prevalentemente incentrati sulla formazione obbligatoria (es. sulla salute e sicurezza dei lavoratori prevista dal D.Lgs 81/2008), tecnica o manageriale, bensì come luogo, sia fisico sia virtuale, finalizzato alla **produzione e condivisione continua della conoscenza**. Ciò che però rende l'Academy una vera innovazione rispetto al passato è che questa produzione di conoscenza non è più semplicemente finalizzata al consolidamento di gap formativi, ma è legata a doppio filo con la strategia dell'organizzazione: **l'Academy contribuisce a raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda e a creare valore e occupabilità**.

DEFINIZIONE DI ACADEMY

Riassumendo e rielaborando quanto detto finora, potremmo definire l'Academy aziendale come cuore strategico della Learning Organization *“che sviluppa e sostiene i processi di cambiamento, garantisce l'allineamento di valori, strategie e persone nell'organizzazione, adegua e fa crescere di continuo le competenze chiave dell'azienda e dei singoli individui che per essa e con essa lavorano; la sua mission è di aiutare a migliorare e rinforzare la posizione competitiva delle imprese sul mercato, ma è anche quella di introdurre discontinuità innovative nella situazione esistente laddove si renda necessario”* (Bellavista 2016).

E' un luogo fisico e virtuale in cui le persone sono non solo destinatarie di interventi formativi, ma anche e soprattutto soggetti attivi di sviluppo e di condivisione, attraverso soprattutto le nuove tecnologie digitali, di competenze e di capacità, di diffusione della cultura aziendale e di continua innovazione dei processi al fine di contribuire al perseguimento della mission aziendale e garantendo la sostenibilità e responsabilità sociale nel territorio.

LE ACADEMY COME BUSINESS UNIT

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

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

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

In Italia casi virtuosi, in cui sono presenti tutte le caratteristiche che costituiscono una business unit, sono ad esempio HerAcademy e Landi Renzo.

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

Oltre ad essere idealmente una vera e propria Business Unit, l'academy è un luogo finalizzato alla produzione della conoscenza ed è espressione tangibile della learning

organization e, come già detto, non si limita ad erogare corsi per colmare eventuali gap formativi.

Ma chi è che apprende nella *learning organization*, e a chi si rivolge il suo prodotto, ovvero la conoscenza? Alla **persona**, che torna a essere il centro vitale dell'organizzazione. Senza le persone la conoscenza non può essere né prodotta né condivisa. L'Academy, di conseguenza, diventa il luogo entro cui questo processo si concretizza.

LE ACADEMY E IL 4.0

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

La tecnologia facilita il cambiamento, ma, per essere efficace, deve far parte di una strategia di rinnovamento dell'intera cultura aziendale. Essa dunque non sostituisce le relazioni tra le persone, ma le rende più veloci ed efficaci. La digitalizzazione dell'apprendimento accelera il passaggio da una formazione aziendale prevalentemente "a senso unico" in cui contenuti e metodi provengono dall'alto ad un apprendimento che valorizza lo scambio di idee, esperienze e know how.

Perché quindi abbiamo bisogno delle Academy?

Non esiste un'unica risposta, ma le motivazioni sono molteplici e variegate.

1. Crea quella che viene chiamata **occupabilità**. Grazie alla formazione continua, infatti, la persona ha la possibilità di sviluppare competenze spendibili nell'intero mercato con un valore di gran lunga superiore rispetto a competenze tecniche valide solo al raggiungimento di obiettivi di business a breve termine;
2. Attrae giovani talenti e diffonde la cultura e i valori aziendali all'esterno attraverso i programmi di collaborazione con i tradizionali incubatori della conoscenza;
3. Pone al centro la persona, come già detto in precedenza, con grande attenzione alla crescita della sua professionalità a 360 gradi;
4. Aumenta l'engagement e permette all'azienda di superare in maniera efficace eventuali processi di change management;
5. Può favorire la crescita e la sostenibilità promuovendo progetti che possono essere implementati grazie a partnership con attori esterni (imprese e territorio).

PROGETTARE UNA ACADEMY DI SUCCESSO

Cosa vuol dire progettare una Corporate Academy di successo?

Significa mettere a sistema le competenze distintive in un'ottica di sviluppo integrato e trasversale, riorganizzando i propri ambienti formativi alla luce del digitale. La Corporate Academy è quindi una sorta di cabina di regia che presidia e coordina le diverse aree aziendali (direzione, HR, formazione, IT, comunicazione...) e attiva modalità di collegamento e cooperazione sinergica.

Deve integrarsi perfettamente con la vision aziendale, deve anzi costituirne lo strumento, guidarne le scelte e le strategie delineando il *Business Model* e il *Knowledge Management*.

L'insieme delle caratteristiche e delle condizioni che ne determinano il funzionamento, sono la **governance** (soggetti, ruoli, attività, responsabilità e risorse per la gestione e il coordinamento dell'intera struttura), la **tecnologia** a supporto della formazione, le strategie di **comunicazione** (linguaggi, target, contenuti, obiettivi, risorse e mezzi) e infine la rete di **partnership** e alleanze che determinano l'ecosistema all'interno del quale si colloca la struttura.

Una volta individuate le caratteristiche principali che definiscono l'identità e determinano la forza di un'Academy, è necessario capire da dove partire per crearla e farla diventare vero e proprio promotore del cambiamento e generatore di innovazione.

Il primo passo da compiere è istruire lo staff della formazione interna e chi dirige il personale sui nuovi standard di competenze anche digitali, necessarie per gestire la formazione. Costruire pertanto un linguaggio condiviso, sviluppare consapevolezza e competenze progettuali e digitali in grado di innovare la formazione e la condivisione della conoscenza.

È sicuramente un percorso impegnativo, da portare avanti con la consapevolezza che si tratta di un vero e proprio processo di *change management* che ridisegna priorità e alleanze.

Quali sono i fattori chiave che ne determinano la buona riuscita?

1. Forte **commitment** e sponsorship da parte della direzione;
2. Stretta e diretta **connessione** con il business e le strategie aziendali;
3. Offerta formativa di **alta qualità**;
4. **Collegamento** dei percorsi formativi con le politiche delle RU;
5. Sistema di **KPI** in grado di misurare, oltre all'efficienza, anche e soprattutto il valore generato;
6. Efficace **comunicazione** interna ed esterna.

Tre elementi sono fondamentali dal punto di vista strategico nell'ambito della comunicazione interna aziendale:

- comunità o senso di appartenenza;
- approfondita conoscenza della realtà e della storia dell'azienda;
- sviluppo, a livello di competenze, delle "skills" maggiormente utili in azienda.

In quasi tutti i paesi del mondo ci si sta rendendo conto che non solo l'istruzione dei ragazzi, ma anche e soprattutto la **formazione dei lavoratori** non può che arrecare benefici all'economia e di conseguenza alle comunità nazionali intere. Francesco Sacco, emerito professore della Bocconi e consulente del governo per l'implementazione dell'Agenda Digitale, ha spiegato in modo scientifico perché altri paesi stanno uscendo lentamente dalla crisi e noi siamo qui, ancora a metà del guado: "è sufficiente vedere come negli ultimi 30 anni siano stati fatti gli investimenti nei vari paesi per capire che potenzialità sono riusciti a sviluppare per emergere nel nuovo contesto tecnologico sociale che si sta delineando."

Gli investimenti in questione sono stati essenzialmente fatti nella **tecnologia della comunicazione**, nelle "autostrade delle informazioni" e, di recente, nella fondamentale dimensione del **capitale umano**, nella **competenza, conoscenza e informazione delle persone**.

Perché le grandi aziende investono nelle Corporate Academy?

Le corporate academy, quando ben gestite, possono fare la differenza per quanto riguarda la produttività di un'azienda.

1. L'Academy sviluppa le competenze dentro e fuori dall'azienda

L'Academy può essere orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori interni all'azienda o aprirsi anche alla formazione di clienti, fornitori e partner tecnici. Si inizia a favorire il confronto e la trasmissione dei saperi tra le persone, facendo comprendere alle aziende che l'investimento nelle persone può avviare i processi di cambiamento e innovazione per dar vita a nuovi modelli di competitività.

2. L'Academy crea un team forte, capace di generare condivisione

L'Academy mette al centro del processo la creazione di un team interorganizzativo: solo la presenza di un team e di una forte cultura di confronto e condivisione può fare da base per la creazione della conoscenza aziendale.

3. L'Academy è innovazione continua

Attraverso la creazione di conoscenza, l'Academy diventa per la propria organizzazione un motore di innovazione continua e quindi di vantaggio competitivo sul mercato. Il capitale intellettuale non si consuma, anzi si genera attraverso una Academy.

4. L'Academy è diffusione del teamwork in azienda

L'Academy è un motore di diffusione del teamwork in azienda: portare una metodologia di vero teamwork all'interno delle nostre organizzazioni è una vera novità. Responsabilizzare le persone nella decisione degli obiettivi, lasciare che la leadership emerga da sola (autorevolezza) e non venga imposta (autorità) non è prassi diffusa; ma i risultati sono notevolmente diversi. Il gruppo tende allo sviluppo della cooperazione, della fiducia e della coesione.

5. L'Academy è creare valore aggiunto per i propri clienti

Le Academy sono un valore aggiunto per il cliente. Il livello di servizio che un'impresa è in grado di offrire ai propri clienti è uno dei fattori determinanti oggi perché un'impresa possa restare con successo nel mercato. Forniscono al cliente un servizio innovativo, che non fa parte dell'offerta "standard" delle aziende e permettono, pertanto, di sviluppare un vantaggio in termini di differenziazione, quantomeno nel breve/medio periodo.

6. Controllo completo dei contenuti: avere il controllo completo dei contenuti del percorso formativo significa poter scegliere il meglio per i propri discenti, senza bisogno di acquistare a "scatola chiusa" pacchetti formativi. Significa anche poter scegliere che forma dare al contenuto.

7. Impostazione del tono per lo sviluppo della leadership: una corporate academy bene organizzata è un'opportunità di grande valore per le aziende, che possono mantenere all'interno del gruppo i potenziali leader e coltivare il loro talento.

8. Rafforzamento della cultura aziendale: ogni azienda è un brand che ha dei precisi valori e una cultura che la identifica. Grazie a una buona corporate academy è possibile rafforzare questo aspetto, essenziale per fare in modo che i dipendenti vivano bene le ore di lavoro.

9. Spazio all'innovazione e allo sviluppo: tra i benefici che possono derivare dalla scelta di curare la qualità della corporate academy è possibile ricordare il sostegno all'innovazione e allo sviluppo.

COSA STA SUCCEDENDO NEL MONDO ACADEMY?

Dopo le pionieristiche esperienze della General Motors (1927) e di GeneralElectric (1955), le prime e vere realtà d'impresa di livello universitario negli Stati Uniti sono state quelle della Walt Disney e di Motorola nel 1981.

Nel 1988 erano arrivate a 400, ma già nel 1997 se ne contavano mille e per il 2015 ne sono previste quattromila. In Italia sono molte di meno, ma il tema è in agenda per molte imprese, anche di medie dimensioni, che per essere competitive puntano sulla conoscenza e sui talenti dei dipendenti.

Di seguito alcuni esempi:

IBM è stata tra le prime aziende ad organizzare un'innovation jam, una sessione di brainstorming on line a cui hanno partecipato oltre 150.000 persone tra dipendenti, fornitori e esperti sparsi in tutto il mondo. Oggi esperienze di social learning sono state realizzate in molte imprese italiane spesso di grande dimensione, ad esempio, in Banca Intesa Sanpaolo, Eni, Luxottica, OVS, Reale Mutua e da importanti multinazionali estere presenti in Italia quali Sanofi e Vodafone.

La maggiore collaborazione fra giovani, tecnici e vertici aziendali – in molti casi incoraggiata dalla gamification per premiare i più attivi – si è resa necessaria per risolvere problemi complessi, condividere buone prassi e dare visibilità ai portatori di competenze inespresse. L'opportunità di condividere il know how interno ha spinto alcune imprese (tra queste McKinsey, Microsoft e LinkedIn) a sperimentare corsi aperti on line su larga scala (in inglese MOOC) in modo analogo a quanto hanno realizzato le principali scuole di management statunitensi, ma personalizzati sulle proprie esigenze.

Le nuove tecnologie hanno un'ulteriore funzione, migliorare l'offerta di formazione personalizzata: ad esempio la piattaforma digitale di Adidas, l'azienda tedesca che produce abbigliamento sportivo, rende disponibile a ciascun dipendente uno specifico portafoglio ricco di opportunità di apprendimento. Alcuni contenuti sono sviluppati all'interno dell'azienda (ad esempio, video, test, documenti in PDF) altri invece sono su internet quali blog, presentazioni TED e filmati Youtube per superare i rischi di autoreferenzialità. Ciascuna opportunità può ricevere like e segnalazioni da parte degli esperti, ma è il dipendente che è responsabile della scelta e in definitiva del proprio sviluppo professionale.

E in Italia che succede?

Per colmare i gap di competenze la Sirti, ad esempio, offre ai dipendenti la possibilità di accedere a corsi tramite smartphone e tablet ed a un'ampia gamma di seminari da seguire in modalità live o on demand. È interessante rilevare che questi seminari hanno come oggetto temi strategici: imprenditorialità, innovazione, scenario economico finanziario, operation, nuove competenze in tema di gestione dei collaboratori.

Da un lato la pluralità di offerta consente ai dipendenti di utilizzare la formazione quando devono risolvere un problema che emerge nel corso del proprio lavoro, dall'altro c'è il rischio di erogare "pillole" che spesso curano i sintomi ma non risolvono i problemi. Per questo

motivo le nuove CU e Academy iniziano quindi ad offrire cio' che Crotonville, la scuola di management della General Electric tra le piu' prestigiose al mondo, definisce learning journey: percorsi specifici di apprendimento.

Oggi la sfida per Crotonville è comune a tutte le CU: integrare esperienze di formazione in aula, on the job e digitali cosi' da fornire a ciascun dipendente un processo di sviluppo mirato, veloce e snello in cui le metodologie di gestione e valutazione del personale anch'esse digitalizzate forniscono un continuo flusso di dati per definire con precisione i bisogni individuali di apprendimento.

Per la nuova generazione di CU e Academy si profila un'ulteriore sfida: l'emergere della realtà virtuale e della realtà aumentata. Ad esempio la digitalizzazione dei processi di R&S, innovazione di prodotto e di produzione consentono di effettuare simulazioni on line. L'apprendimento on the job sarà pertanto affiancato dall'apprendimento virtuale che avviene tramite simulazioni sempre piu' complesse e diverse l'una dall'altra. Queste simulazioni sono particolarmente efficaci quando l'apprendimento on the job sia eccessivamente costoso o pericoloso, ad esempio come avviene oggi per i piloti di Formula 1 e di Moto GP.

Queste simulazioni consentiranno di sperimentare e fare errori rapidamente. Con tre effetti: 1) accelerare l'apprendimento, 2) fornire un'ulteriore spinta all'innovazione in quanto farà diminuire la paura di sbagliare 3) rendere piu' semplice il trasferimento del nuovo apprendimento nei processi operativi e manageriali.

Già General Motors sta sperimentando i Google Glass nella formazione dei tecnici di stabilimento che sono seguiti da un tutor che in streaming fornisce feed back in tempo reale. Marelli Motori, un'azienda veneta della meccatronica, ha utilizzato i Google Glass nelle operazioni di manutenzione a distanza di motori montati in impianti dislocati in tutto il mondo.

L'apprendimento sociale è l'apprendimento collaborativo, immediato, rilevante che viene acquisito nel contesto di lavoro proprio di ciascuna persona. Un numero crescente di organizzazioni sta creando network sociali interni che consentono ai dipendenti e, in alcuni casi anche a partner esterni, di comunicare, collaborare e di entrare nell'intelligenza collettiva dell'azienda globale. Come si stanno muovendo Corporate University e Academy italiane su questo fronte?

Alla base del social learning vi è l'apprendimento che avviene attraverso il dialogo e la collaborazione tra le persone. Mettere in rete, connettere colleghi, creare comunità professionali facilita e accelera l'apprendimento che avviene mediante le loro interazioni, comunicazioni e conversazioni.

La responsabilizzazione del personale verso forme di condivisione del know-how trova il suo focus nel coinvolgimento dei manager nelle attività di docenza. Gran parte delle CU italiane utilizza manager non soltanto come testimoni che intervengono nei programmi di formazione ma anche come docenti che gestiscono sessioni su progetti e tematiche di interesse aziendale.

Spesso la consulenza e la docenza sono ritenute eccessivamente distanti dalle problematiche aziendali. Soltanto chi ha la responsabilità diretta sui processi implementati o in corso di realizzazione è in grado di trasferire conoscenze ed esperienze rilevanti per i propri colleghi.

Ecco così che oggi è interessante rilevare che tra le esperienze di social learning più significative vi sono quelle che si aprono alla conoscenza che proviene dall'esterno dell'impresa. Anche in questi casi business e apprendimento sono fattori strettamente correlati. Per esempio, Nike attraverso il sistema NikePlus connette manager, dipendenti e clienti. Insieme creano e sviluppano in cooperazione il proprio contesto di apprendimento. In questa prospettiva, Nike ha creato un multiway learning engine, un motore di apprendimento aperto, a più vie e non soltanto top-down. Queste sono le organizzazioni che si definiscono co-creative, in grado cioè di coinvolgere nei processi di generazione di nuova conoscenza tutti i principali stakeholder aziendali.

Alcuni esempi delle migliori academy all'estero :

General Electric Crotonville. È la madre di tutte le Academy e rappresenta un punto di riferimento per la valorizzazione delle competenze nella leadership da più di 30 anni. Caratteristica di questa Corporate University è la capacità di innovare le metodologie di insegnamento: è qui che sono stati lanciati progetti di "action learning", in cui gli allievi sono invitati a trovare delle soluzioni a un problema reale che viene sottoposto loro da un capo di azienda.

Danone Leadership College: fondata sulla "leadership diffusa", in cui il dipendente impara a essere più attivo e autonomo, a prendere decisioni da solo, senza aspettare che sia il capo a impartire un ordine. Non solo, sono i dirigenti stessi a tenere i corsi, e il contatto diretto comporta un rapporto più immediato e un impegno individuale maggiore da parte di tutti. Questa strategia aumenta il senso di responsabilità nei confronti dell'azienda: si fa uno sforzo insieme per migliorarla.

CONSIDERAZIONI FINALI

Quanto è emerso è molto interessante in relazione a nuove progettualità e nuovi servizi che l'agenzia formativa può offrire alle aziende del territorio toscano.

Nello specifico è possibile attivarne un supporto alle aziende in tutte le fasi necessarie:

- **analisi dei bisogni formativi e audit iniziale:** per focalizzare gli obiettivi dell'Academy aziendale e raccogliere le informazioni utili per la personalizzazione degli interventi;
- **progettazione** dei percorsi formativi: definizione delle scalette dei corsi di formazione e dei relativi materiali didattici di supporto (dispense, esercitazioni, filmati, test, ecc.);
- **comunicazione e marketing** dell'Academy aziendale: qualsiasi progetto formativo va accuratamente comunicato e valorizzato all'interno dell'azienda per predisporre al meglio la partecipazione e il coinvolgimento;
- **erogazione** dei corsi di formazione: possiamo intervenire direttamente sulle tematiche di nostra competenza (catalogo formazione) e/o supportare i formatori tecnici interni per migliorare il gradimento e l'efficacia dei corsi di formazione;
- **misurazione del gradimento e dell'efficacia della formazione:** per verificare sia il gradimento dell'Academy aziendale che l'efficacia dei corsi di formazione (conoscenze acquisite, modifiche nei comportamenti e impatto sui risultati economici dell'azienda).

L'apporto che l'agenzia formativa può dare alle aziende riguarda la gestione dell'Academy aziendale sia in modalità full outsourcing (esternalizzazione del servizio) che interagendo con il team di formatori interno dell'azienda e/o altre società di formazione coinvolte nel progetto.

RILEVAZIONI E RICERCHE EFFETTUATE

Le academy aziendali – a cura di Enrico Cerni ed. Franco Angeli

https://download.schneider-electric.com/files?p_enDocType=Training+material&p_File_Name=SE_formazionetecnica.pdf&p_Doc_Ref=SE_formazionetecnica

<https://www.schneider-electric.it/it/work/support/technical-training/training-offer/>

<https://www.schneider-electric.it/it/about-us/company-profile.jsp>

https://d.repubblica.it/attualita/2016/05/18/news/academy_aziendali_formazione_lavoro_giovani-3084416/

<http://www.bollettinoadapt.it/le-academy-aziendali-allepoca-di-industria-4-0/>

<https://www.vanityfair.it/mybusiness/network/16/03/03/academy-aziendali-la-nuova-frontiera-della-formazione>

<http://nuvola.corriere.it/2018/01/05/e-il-momento-delle-corporate-academy/>

<http://www.hrperformance.it/2018/03/22/le-academy-aziendali/>

<https://thinkloud.it/perche-le-grandi-aziende-investono-nelle-corporate-academy/>

<http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2016/03/08/verso-la-digitalizzazione-delle-academy-aziendali/>

https://www.skilla.com/blog/academy-aziendali-traino-per-la-ripresa-economica_35/

https://www.skilla.com/blog/come-progettare-una-corporate-academy-di-successo_153/

<http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/03/Le-Academy-aziendali-all%E2%80%99epoca-di-Industria-4.0.pdf>

https://www.olympos.it/academy_aziendale.html

<https://www.niuko.it/academy-aziendale>

<https://www.risorseumane-hr.it/shop/libri-per-hr/le-academy-aziendali/>

http://www.businesscommunity.it/m/20160323/leisure/Academy_Aziendali_inizia_una_nuova_stagione.php

<https://www.pradagroup.com/it/talents/prada-academy.html>

<http://www.exploring-elearning.com/>