

M A N A G E M E N T

Reinventare le Academy aziendali

Dal Tempio Greco al Learning Hub

**Ruggero Cesaria, Dario Forti,
Raoul Nacamulli**



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Ruggero Cesaria, Dario Forti,
Raoul Nacamulli**

Reinventare le Academy aziendali

Dal Tempio Greco al Learning Hub



FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835191339

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione	»	13
Reinventare le Academy aziendali: dal Tempio Greco al Learning Hub	»	15
Cultura organizzativa e comunità di pratiche	»	17
Le Academy di Mestiere	»	18
Disegnare e far crescere le Academy aziendali	»	19
1. Il settore della business education nell'era della trasformazione digitale	»	21
<i>Il caso Stellantis Learning Hub</i>	»	21
1.1. Come sono cambiati i Centri di Formazione aziendali: dal Tempio Greco al Learning Hub	»	25
1.2. Il cambiamento nel mercato della formazione	»	33
1.3. Cosa cambia per le aziende?	»	41
1.4. Quanti tipi di Academy?	»	43
<i>Intervista a Marcela Sampaio, VP H&S, Learning and Employee Engagement, Stellantis N.V.</i>	»	45
1.5. Il caso italiano	»	47
<i>Formare il futuro della manifattura: intervista al Direttore Generale di UCIMU</i>	»	49
1.6. Conclusioni	»	51
<i>Punti chiave</i>	»	52

2. Le Academy aziendali e la cultura organizzativa	pag.	53
<i>Il caso dell'Università del Caffè di illycaffè</i>	»	53
2.1. La Learning Academy come “contenitore istituzionale”	»	57
2.2. La cultura dell'apprendimento delle Academy	»	63
2.3. La cittadinanza organizzativa e l'agilità dell'apprendimento	»	66
2.4. Il capitale narrativo dell'organizzazione e l'identità organizzativa	»	70
2.5. Conclusioni	»	74
<i>Punti chiave</i>	»	75
 3. Il ciclo di sviluppo organizzativo delle Academy aziendali	»	76
<i>Il caso IFIS Academy</i>	»	76
3.1. Le Academy aziendali come cabine di regia degli ecosistemi di apprendimento aziendali	»	80
3.2. Un modello degli stadi di sviluppo organizzativo delle Academy aziendali	»	84
3.3. Conclusioni	»	101
<i>Punti chiave</i>	»	103
 4. I mestieri e le Academy aziendali del fare	»	104
<i>Il caso Bottega Veneta</i>	»	104
4.1. Le Accademie del Fare e i mestieri del neo-artigianato	»	107
4.2. Il revival delle competenze artigianali e le imprese del Made in Italy	»	109
4.3. Le Shared Academy del fare nei sistemi territoriali del Made in Italy	»	117
4.4. Le Academy aziendali per lo sviluppo delle competenze distintive di Mestiere	»	120
4.5. Conclusioni	»	123
<i>Punti chiave</i>	»	124
 5. Il ruolo delle comunità di pratica nella costruzione delle Academy aziendali	»	125
<i>Il caso STMicroelectronics</i>	»	125
5.1. L'Academy aziendale come luogo di costruzione sociale della conoscenza	»	129

5.2. Le Academy aziendali come Learning Community	pag. 131
5.3. La Learning Organization e la cultura dell'apprendimento	» 137
5.4. I ruoli nella Learning Community	» 143
5.5. Learning Environment e ambienti abilitanti	» 147
5.6. La valutazione nella Learning Community	» 148
5.7. Tecnologie, AI generativa e nuove forme di conoscenza	» 150
5.8. Conclusioni	» 152
<i>Punti chiave</i>	» 153
6. Messa a terra: progettare l'Academy aziendale	» 154
6.1. Quattro domande fondamentali	» 158
6.2. L'analisi preliminare in pratica	» 161
<i>Check-list per la Progettazione di una Academy aziendale</i>	» 162
6.3. L'Ecosistema esperienziale / Capability Academy	» 165
6.4. L'Ente di Formazione evoluto / Business Unit	» 169
6.5. Metodi utili alla progettazione di un'Academy aziendale	» 172
6.6. Strumenti operativi utili alla progettazione di un'Academy aziendale	» 183
6.7. Conclusioni	» 193
<i>Punti chiave</i>	» 194
Bibliografia	» 196

Prefazione

Abbiamo maturato la convinzione che bisogna reinventare le Academy aziendali perché ci troviamo di fronte a due fenomeni nuovi: da un lato l'esigenza pressante che le imprese e le persone hanno di colmare il divario di competenze a fronte della trasformazione digitale che incalza e dall'altro quella, altrettanto necessaria e urgente, di ripensare fortemente il ruolo delle Academy aziendali e le loro modalità di funzionamento grazie alle possibilità offerte dalle Learning Platform Netflix-like e alle grandi potenzialità rese disponibili dall'Intelligenza Artificiale. Tutto ciò in un contesto in cui le Academy aziendali appaiono essere in forte crescita di numero sia a livello globale sia nel nostro Paese. La nostra esplorazione è iniziata con la constatazione che quello dell'educazione non è solo uno dei settori considerato, in maniera unanime, fra i più importanti per lo sviluppo economico e a maggiore crescita. L'educazione è anche una *Industry* che per avere successo deve progressivamente diventare *glocal*, vale a dire abbracciare più la dimensione globale che quella locale. Infatti, mentre un tempo contavano solo le consuetudini, le normative e le lingue locali, oggi si va verso una situazione di progressiva integrazione abilitata dalle tecnologie digitali che spinge verso la globalizzazione. È per questo che nell'arena competitiva dell'educazione si assiste a processi di concentrazione dell'offerta ed entrano grandi player come Bertelsmann e Microsoft.

Abbiamo poi focalizzato la nostra attenzione verso il mondo delle Academy aziendali. Ciò per capire di più sulle motivazioni specifiche che spingono le aziende a promuovere e sviluppare le Academy e poi come le Academy funzionano nell'era delle piattaforme digitali di apprendimento. Per fare questo sono stati studiati una ventina di casi, avendo particolare attenzione a quelli che si pongono sulla frontiera dell'innovazione. Fra le aziende considerate ci sono Angelini, Amplifon, Banca IFIS, Generali, Hera, IBM, Poste Italiane, Stellantis e Vodafone. Ne è emerso un quadro

complesso all'interno del quale la trasformazione digitale è solo uno dei driver del processo di sviluppo. Altri fattori importanti contribuiscono a definire le traiettorie di crescita. Fra questi l'evoluzione delle strategie aziendali, l'identità culturale dell'azienda e anche, nelle imprese che operano sulla frontiera tecnologica, i fabbisogni specifici di knowledge management. Il complesso delle analisi svolte ci ha consentito di tratteggiare un ciclo di sviluppo organizzativo delle Academy aziendali nella nostra epoca. Si tratta di un *maturity model* in tre stadi: lo start-up orientato a ingaggiare le persone su *common ground* e cittadinanza organizzativa, la crescita rivolta a gestire la diversità e l'interdipendenza, lo sviluppo di un mercato interno dei talenti in collaborazione con Human Resource veicolato da software evoluti come, ad esempio, SAP SuccessFactor. Poi, passo dopo passo, attraverso successivi momenti di approfondimento e di confronto con protagonisti del mondo delle Academy aziendali e momenti di riflessione nel nostro gruppo di lavoro, è emersa, sempre più distintamente, la tesi di fondo del libro che può essere sintetizzata nel motto: "dalle aule all'ecosistema di apprendimento". Nel sottotitolo del libro abbiamo espresso questo concetto in maniera un po' diversa utilizzando l'espressione: "dalle Academy a Tempio Greco alle Academy a Learning Hub". Si tratta di una dizione che ha, per così dire, un valore storico e programmatico. Infatti l'immagine del Tempio Greco è quella che veniva utilizzata storicamente dalla Corporate University General Electric di Crotonville per rappresentare la sua struttura e il suo funzionamento. D'altra parte il Learning Hub rappresenta le Academy dei nostri giorni in aziende come Stellantis, IBM e Vodafone che funzionano come delle reti organizzative abilitate da tecnologie digitali evolute. È questo un modello di riferimento per le Academy aziendali che si trovano, per così dire, in mezzo al guado. Quella che si vuole proporre nel libro non è però una tesi meccanicistica. Siamo infatti pienamente consapevoli che Academy è una "parola ombrello" che sottende differenti accezioni fra cui: l'Academy come versione evoluta dell'Ente Formazione, la Capability Academy che si propone di approcciare lo sviluppo delle capability in modo strategico e poi l'Academy Learning Hub. Inoltre ci sono anche le Academy di Mestiere che hanno un'importanza chiave per le medie imprese eccellenti del Made in Italy che basano il loro posizionamento sulla qualità delle competenze neo-artigianali di cui dispongono.

Il libro comprende sei capitoli: il primo riguarda il settore della business education nell'era della trasformazione digitale, il secondo il ruolo che le Academy aziendali hanno nella diffusione della cultura aziendale e di quella dell'apprendimento, nel terzo si tratta del ciclo di sviluppo organizzativo delle Academy aziendali, nel quarto si approfondiscono le configu-

razioni e il funzionamento delle Academy di Mestiere, nel quinto si parla di knowledge management, di comunità di pratica e di *cooperative learning*. Il sesto capitolo tratta infine di come progettare e mettere a terra le Academy aziendali. Va sottolineato poi che i primi cinque capitoli iniziano con un caso aziendale collegato agli argomenti trattati. Si tratta dei casi Stellantis, illycaffè, Banca IFIS, Bottega Veneta e STMicroelectronics. In conclusione, questo libro intende delineare da un lato i tratti evolutivi delle Academy aziendali in un mondo che cambia vertiginosamente e in cui i processi di *skilling*, *reskilling* e *upskilling* divengono sempre più indispensabili e strategici e dall'altro offrire degli strumenti pratici e concreti per il disegno e lo sviluppo delle Academy.

Le Academy aziendali debbono essere reinventate per rispondere ai rapidi e profondi cambiamenti del mondo del lavoro oltrepassando i confini della cultura della formazione formale e strutturata per abbracciare una filosofia differente capace d'integrare la formazione formale e quella informale, quella trainata direttamente dalle persone e dai gruppi di lavoro e quella spinta da Human Resource e dalla linea operativa. Questo grazie anche alle potenzialità delle Learning Experience Platform e alla forza dell'Intelligenza Artificiale. In altre parole, bisogna passare da dei contesti di apprendimento rivolti al passato, orientati a privilegiare i modelli di formazione unidirezionali (top-down) e rigidi, verso dei Learning Environment rivolti al futuro, in grado di favorire degli schemi di formazione a più ampio spettro, pluralistici e flessibili. Insomma, dei veri e propri ecosistemi di apprendimento dinamici e interconnessi capaci di generare valore sia per l'organizzazione sia per le persone. Il termine "Accademia" risale storicamente alla scuola filosofica di Platone nell'antica Grecia: l'istituzione educativa che era stata fondata in un ginnasio dedicato, per l'appunto, all'eroe Accademio. Ma senza andare così lontano e riferendosi soltanto al mondo della *business education*, dobbiamo dire che le Academy aziendali (o Corporate University) non sono cosa nuova poiché esistono da più di cinquant'anni. Bisogna constatare però che, nel corso degli ultimi lustri, le Academy aziendali sono state, in molti casi, reinventate radicalmente. Da un lato la trasformazione digitale ha fatto sì che le Academy siano sempre meno concepite come degli enti di formazione tradizionali per arrivare a essere pensate come dei veri e propri motori dello sviluppo di nuove competenze e degli attivatori del cambiamento culturale. Ciò a fronte del continuo ripensamento delle professionalità, della creazione di nuovi ruoli e dell'emergere di assetti organizzativi più agili, inclusivi e orientati all'imprenditorialità interna. Dall'altro lato, la disponibilità di piattaforme digita-

li di apprendimento *Netflix-like* consente nuove pratiche di formazione centrate sull'empowerment dei fruitori, vale a dire più trainati dalla domanda che dall'offerta di formazione. Un esempio al riguardo è ciò che Josh Bersin definisce come “learning in the flow of work”. Si tratta di una modalità di apprendimento che non si collega più a un evento di formazione separato e a sé stante (una classe di aggiornamento, un workshop residenziale, un webinar, ecc.) ma risulta pienamente integrata nelle attività quotidiane di lavoro e utilizzata *on demand* da parte del fruitore. Questo risulta possibile grazie all'evoluzione delle piattaforme tecnologiche di apprendimento che fanno sì che il contenuto formativo sia disponibile proprio dove e quando il lavoratore ne ha bisogno per poter completare un'attività o prendere una decisione (*anytime and any place*). Insomma, le “nuove Academy aziendali” nascono come risposta alle discontinuità generate dall'innovazione tecnologica e dalla volatilità ambientale e sono oggi sempre più diffuse e in crescita grazie alla loro capacità di essere dei luoghi di apprendimento in grado di unire l'esperienza fisica con quella delle piattaforme digitali per creare un'interazione fluida e coinvolgente fra i due mondi. Questo per consentire ai fruitori di sviluppare un portafoglio di competenze che siano adeguate a fronte dei continui cambiamenti imposti dalla rivoluzione 5.0. Insomma, si può dire che oggi le Academy aziendali rappresentano delle vere e proprie “cabine di regia” degli ecosistemi di apprendimento, le Learning Organization del nostro tempo e, in questa configurazione, siano sempre più presenti, in Italia e nel mondo. Ciò sia nelle grandi multinazionali che anche nelle imprese medie e piccole dove, per lo più, operano delle *shared Academy*” frutto di partnership territoriali fra varie aziende e del contributo di altri soggetti privati e pubblici. Questo, nel nostro Paese, avviene, spesso, in aree geografiche valutate ed apprezzate come dei bacini storici di competenze tradizionali che debbono essere continuamente rigenerate attraverso processi di upskilling e di reskilling per far fronte ai fabbisogni di aggiornamento e d'innovazione. Ci si riferisce, ad esempio, alla *Motor Valley* emiliana, alla *Fashion Valley* veneta, al Cluster Aerospaziale umbro, alla *Packaging Valley* sita ancora in Emilia. Ecco, a fronte del grande fermento vissuto nelle aziende e nei territori a proposito delle Academy aziendali, abbiamo sentito il bisogno di esplorare e descrivere meglio il fenomeno emergente per poi individuare delle chiavi utili di reinvenzione delle Academy. In questa prospettiva abbiamo, innanzitutto, cercato di rispondere alla domanda: qual è la configurazione delle Academy tradizionali e qual è il prototipo di quella emergente? È secondo questo modo di vedere che abbiamo tracciato il percorso di re-invenzione delle Academy aziendali che segue, almeno idealmente, un tracciato che parte dal modello a Tempio Greco per arrivare a quello Learning Hub.

Reinventare le Academy aziendali: dal Tempio Greco al Learning Hub

Il Tempio Greco rappresenta la funzione tradizionale delle Academy aziendali di quando le strategie e i modelli organizzativi erano più stabili e la rivoluzione digitale, così come la intendiamo oggi, era di là da venire. L'archetipo di Corporate University a Tempio Greco corrisponde al modello che General Electric aveva ideato e realizzato, passo dopo passo, a partire dalla fine degli anni '50 del secolo scorso. Ci riferiamo, in concreto, all'importante centro di formazione aziendale General Electric collocato nella ridente località di Crotonville, nel New Jersey. Crotonville era una vera e propria Corporate University orientata, in particolar modo, allo sviluppo della cultura della leadership di GE ma non solo a questo, vista l'attenzione che General Electric ha dedicato, da sempre, alle tecniche manageriali. La Corporate University ha avuto il suo apice in termini di riconoscimento del proprio ruolo in azienda negli anni '80 del Novecento. Questo quando il mitico Jack Welch ha reso la Corporate University il centro nevralgico della diffusione della cultura e delle tecniche manageriali di General Electric. Ecco, Crotonville può essere ricondotta al modello del Tempio Greco per varie ragioni: anzitutto si tratta di un luogo fisico dedicato alla formazione separato dalla sede di lavoro, un posto che si deve raggiungere e in cui normalmente bisogna anche risiedere, almeno per qualche giorno, allo scopo di potersi nutrire del sapere aziendale e per avere occasione di socializzare con i colleghi. Poi Crotonville è anche un'area deputata alla trasmissione dei valori aziendali e alla celebrazione di riti di passaggio come, ad esempio, quello di transito dal ruolo di quadro aziendale verso quello di manager. Inoltre rappresenta un contesto esclusivo entro cui i partecipanti ai corsi possono vedere da vicino e interagire con i senior leader aziendali, i grandi sacerdoti dell'azienda, che benedicono e trasmettono il loro verbo ai partecipanti ai corsi in occasione di testimonianze e di caminetti serali facendo, si potrebbe dire, opera di evangelizzazione.

L'idea di Academy come Learning Hub si riferisce invece al governo di una costellazione di ambienti di apprendimento dinamici e interconnessi che operano in un territorio ibrido – fisico e digitale – e abbracciano persone, processi, contenuti e tecnologie. Qui lo scopo delle Academy aziendali è principalmente quello di promuovere una cultura dell'apprendimento entro cui la formazione non riveste un ruolo accessorio e occasionale ma costituisce invece una componente fondamentale sia del lavoro sia della vita personale. Ciò rendendo disponibile un'ampia gamma di modalità di apprendimento come ad esempio: il *micro-learning* centrato sulle pillole

formative, il *blended learning* che combina diverse metodologie di apprendimento differenti: la *gamification*, il *mentoring* e il *coaching*, l'apprendimento attraverso il fare e molto altro. In questo contesto l'Hub è la cabina di regia della rete che coordina e fornisce servizi specializzati come quelli relativi alla (o alle) Learning Platform mentre gli altri nodi o unità della rete rappresentano le aree d'interlocuzione della cabina di regia, degli scambi che avvengono, normalmente, a due vie. Un nodo può essere quello delle aree geografiche (Paesi o Gruppi di Paesi) che rappresentano, da un lato, specifici bisogni di formazione collegati alle sfide specifiche di quelle aree e, dall'altro, dei centri di eccellenza per certe pratiche relative a dati contenuti. Altri nodi possono essere quelli delle famiglie professionali che esprimono dei bisogni specifici di upskilling e di reskilling. Altri nodi ancora possono riguardare le funzioni aziendali (il Marketing, l'Amministrazione e Controllo, gli Acquisti, la Produzione, ecc.) che richiedono lo sviluppo e la disponibilità di processi di formazione loro dedicati. In altre parole il modello di Academy aziendale emergente prevede un Hub per il coordinamento e la condivisione delle risorse e *spoke* (o nodi) che rappresentano diversi dipartimenti, discipline, aree geografiche, ecc. Il concetto di "*spoke* come area di pratica" indica che ciascun nodo è un'unità distinta e specializzata per una data materia o per un'abilità specifica. La fluidità dell'interazione orizzontale relativamente allo scambio di conoscenze, di buone pratiche e sforzi collaborativi per la risoluzione di problemi che avvengono tra hub e *spoke*, e direttamente tra i diversi *spoke*, rappresenta una sfida strategica chiave per il buon funzionamento del modello. Nella sostanza si tratta di far sì che il funzionamento del Learning Hub si fondi su una genuina cultura di apprendimento collaborativo per cui i diversi nodi della rete siano propensi a condividere approcci e contenuti formativi per imparare reciprocamente. Certo è che, malgrado le piattaforme digitali abbiano assunto un ruolo sempre maggiore, l'apprendimento e la formazione non avvengono solo in questo contesto. In altre parole, anche riguardo alle Academy Learning Hub vale il "principio di coesistenza e di diversificazione dei media" che Marshall McLuhan aveva, a suo tempo, sviluppato con riferimento al settore della comunicazione. Insomma, anche nel mondo attuale dominato dalle Learning Platform, contano ancora molto altre forme e modalità di apprendimento quali: il *learning by doing*, il ricorso alle comunità di apprendimento e anche la formazione d'aula e quella *off-site*. È anche per questa ragione che le Academy Learning Hub si rappresentano come degli ambienti dinamici e interconnessi che operano in un contesto ibrido fisico e digitale: un territorio che consente di rendere accessibili aspettative, contenuti e metodologie di apprendimento diversificate. Un esempio paradigmatico di Academy Learning Hub è quello di Stellantis Learning Hub

che funge da cabina di regia del complesso delle attività di apprendimento aziendale del colosso multinazionale Stellantis. Ecco, l'azienda dispone di una *Learning Experience Platform* e utilizza l'Intelligenza Artificiale per fornire all'utenza raccomandazioni di apprendimento personalizzate. Tuttavia fa formazione anche in altri modi all'insegna del concept di *Phygital Learning*. (Capitolo 1)

Cultura organizzativa e comunità di pratiche

Va sottolineato che l'Academy Learning Hub non è solo un luogo in cui avvengono processi di upskilling e di reskilling, ma è anche uno spazio fondamentale riguardo all'area della narrazione e della diffusione di valori aziendali (Capitolo 2). Questo perché la flessibilità gestionale e strategica non attiene solo alle competenze tecniche e trasversali ma riguarda anche le credenze condivise. Infatti disporre, per così dire, di un *flexible mindset* vuol dire soprattutto essere guidati più da valori e obiettivi piuttosto che da procedure rigide e da stili di supervisione fondati sul micro-management. Questa constatazione è oggi particolarmente importante perché le imprese debbono fronteggiare rilevanti questioni identitarie potenzialmente destabilizzanti. Si pensi, ad esempio, ai frequenti processi di acquisizione e di fusione, ai cambiamenti di struttura organizzativa e di ruoli a causa della trasformazione digitale, ai mutamenti della configurazione della catena del valore per il contesto internazionale sempre più instabile. Ecco, in questo quadro, risulta fondamentale che le Academy divengano dei Learning Hub capaci di promuovere dei valori guida attraverso azioni formative e di comunicazione che siano adeguate allo scopo. A questo proposito bisogna sottolineare che il modello di cultura che costituisce il riferimento delle Academy Learning Hub non è più quello ri-produttivo centrato solo sull'*heritage* aziendale tipico delle Academy Tempio Greco. Infatti, nell'Academy Learning Hub, si tratta soprattutto di lavorare per costruire un ambiente valoriale permeato da fiducia reciproca, capace di favorire la collaborazione e l'imprenditorialità per sostenere i continui processi di apprendimento che sono necessari per l'adattamento e lo sviluppo. Questo viene realizzato secondo logiche di marketing interno che sono chiamate, spesso, di *Learning the Brand*. Ci si riferisce, in particolare, alla definizione e al consolidamento di un "terreno organizzativo comune" sulle credenze e i valori condivisi. Un terreno in cui ci siano sia dei punti fermi che anche, per così dire, degli spazi bianchi. Infatti è proprio la presenza di un common ground, assieme a delle aree di flessibilità, che consente di operare efficacemente in un mondo che cambia di continuo. Più in particolare, la presenza di un terreno

comune, unito a un forte senso di cittadinanza organizzativa, è fortemente correlato all'agilità di apprendimento (*learning agility*) delle persone: la loro capacità di apprendere rapidamente nuove competenze per adattarsi a contesti e sfide sempre nuovi potenzialmente destabilizzanti. Per approfondire il funzionamento dell'Academy Learning Hub è importante, poi, tenere conto che i processi di apprendimento di cui esse sono protagoniste non si realizzano solo in contesti formali ma anche attraverso processi sociali che avvengono durante il lavoro quotidiano. In questo quadro assumono particolare rilevanza le comunità di pratica che possono essere concepite come una vera e propria leva formativa basata sull'apprendimento collaborativo: lo scambio finalizzato di conoscenze ed esperienze tra attori organizzativi che hanno delle aree di sviluppo d'interesse comune (Capitolo 5). Insomma, le comunità di pratica sono un elemento chiave dei processi di knowledge management perché favoriscono il trasferimento di know-how e di prassi operative attraverso la collaborazione, consentono di trasformare la conoscenza tacita in conoscenza strutturata e attivano lo sviluppo dell'intelligenza collettiva. È per questo che le Academy Learning Hub promuovono e sostengono in maniera attiva lo sviluppo di comunità di pratica che sono, tra l'altro, facilitate dalla disponibilità di piattaforme di learning evolute, capaci di offrire degli spazi condivisi adeguati. Nel concreto le Academy aziendali contribuiscono a identificare e riconoscere dei bisogni e delle sfide comuni di condivisione di conoscenze, collaborano alla definizione degli obiettivi di knowledge management e di apprendimento, sostengono il coinvolgimento dei membri e possono anche aiutare a individuare il facilitatore/leader capace di governare le interazioni e anche a mettere a disposizione dei *key indicator* che consentano ai protagonisti di fare sì che le riunioni avvengano a scadenza regolare e che i *deliverable*, in termini di knowledge e di apprendimento, arrivino nei tempi programmati.

Le Academy di Mestiere

Le Accademie del Fare (o di Mestiere) sono quelle che riguardano i processi di formazione che mettono in gioco non solo le qualità dell'*Homo Sapiens* ma anche e soprattutto quelle dell'*Homo Faber*. Infatti l'apprendimento delle competenze di mestiere costituisce un caso esemplare di cognizione incarnata (*embodied cognition*) dove sia la mente che il corpo rappresentano degli strumenti fondamentali per "capire" e interiorizzare il sapere (Capitolo 4). Questo tipo di Academy svolge un ruolo importante nelle grandi aziende che si esplicita, di solito, in maniera, del tutto o abbastanza, autonoma rispetto a quello delle Academy Learning Hub. Ciò per-

ché le Academy del Fare rappresentano, normalmente, un vero e proprio braccio operativo della linea. Ci si riferisce al caso delle Academy di Vendita che fanno, per lo più, capo alla funzione Marketing, a quelle di produzione che riguardano ruoli specialistici com'è il caso delle aziende del settore caseario o della lavorazione delle carni e a quello delle Academy di Ricerca & Sviluppo che prevedono, spesso, percorsi di apprendimento realizzati assieme a università e/o istituti di ricerca. In particolar modo, nel contesto delle medie aziende eccellenti del Made in Italy, le Accademie del Fare sono quelle che pongono al centro il neo-artigianato: i mestieri che uniscono le abilità artigianali tradizionali e le competenze evolute messe a disposizione dalla tecnologia digitale. Nella maggior parte dei casi i modelli di apprendimento chiave delle Accademie del Fare si riferiscono al *Work Based Learning*: una strategia educativa basata sull'esperienza pratica entro un ambiente di lavoro reale e/o simulato. Ciò volendo, da un lato, tramandare le tradizioni di maestria artigianale e la cultura di attenzione ai dettagli e dall'altro rendere disponibili e fruibili le potenzialità offerte dalla trasformazione tecnologica. Poi, sulla scia dell'esperienza tedesca che combina l'apprendimento presso una scuola professionale con una formazione pratica intensiva direttamente in azienda, sono nate e si sono affermate nel nostro Paese le ITS Academy. Si tratta di istituzioni rivolte, in particolare, a soddisfare le esigenze dei settori delle quattro A: Abbigliamento-moda, Alimentare-vino, Arredo-casa, Automazione-meccanica del Made in Italy. Insomma, le ITS Academy sono delle scuole di eccellenza pensate per chi vuole proseguire gli studi dopo il diploma per acquisire il know-how di un mestiere e qualificarsi riguardo alle competenze digitali. Le ITS Academy si caratterizzano poi per essere delle vere e proprie Shared Academy perché si basano su una *governance multi-stakeholder* entro una Fondazione (un istituto secondario superiore, un centro di formazione professionale, un'università e almeno un'impresa).

Disegnare e far crescere le Academy aziendali

Quando le Academy aziendali sono viste entro il contesto specifico di una data impresa è chiaro che, per poter disegnare efficacemente la loro struttura, risulta importante considerare attentamente le “variabili contingenti” che caratterizzano l'impresa in questione: la proprietà e la dimensione, il portafoglio prodotti/servizi, la strategia di sviluppo, ecc. Questo avendo particolare riferimento alla specifica natura delle sfide che l'Academy aziendale è chiamata ad affrontare. Ciò, in special modo, tenendo conto del punto di vista dei vari “stakeholder aziendali” dell'Academy