

Usa il mouse, frecce o sfoglia se touch



numero di 23/03/2016

Leisure



## Academy Aziendali: inizia una nuova stagione

**Il volume di Cerni affronta un tema di grande attualità in materia di formazione, con il contributo di molti specialisti. Abbiamo intervistato due degli autori per addentrarci in una realtà complessa e variegata**

Sempre più imprese, di dimensioni variabili, **intraprendono il cammino nella direzione di costituire una propria Academy**. In un recente libro, a cura di **Enrico Cerni** (Le academy aziendali. Cultura, competenza e formazione in azienda, FrancoAngeli e Il Cubo Rosso), diversi autori (**Salvatore Garbellano, Giada Marfon, Luigi Mengato, e Marina Pezzoli**) hanno affrontato le molte sfaccettature che caratterizzano il successo di un progetto formativo così ambizioso. Ne emerge un quadro complesso e variegato. Proprio come il tessuto imprenditoriale italiano.

"In Italia le Academy e Corporate University sono circa una quarantina. Dopo un periodo di declino, oggi c'è una significativa inversione di tendenza", spiega Salvatore Garbellano. "E' cambiato il clima economico e i budget della formazione sono aumentati per la prima volta dopo la crisi come mostrano le indagini dell'**Asfor**. L'ultima nata è di qualche giorno fa: l'Academy di Banca Etica. A differenza di quanto accade all'estero sono le medie imprese innovative a far segnare la crescita più accelerata. **In Italia le dimensioni delle Academy** sono molto diverse: si va dagli oltre 40 dipendenti per le imprese più grandi (Pirelli, Telecom, Enav, ecc..) ai 3-4 per quelle "tascabili". La crisi e i processi di outsourcing hanno ridimensionato gli organici a volte in modo drastico, ma a fronte di queste riduzioni le Academy hanno sviluppato partnership con agenzie formative, business school e università per fornire formazione di qualità". Abbiamo rivolto qualche domanda a Garbellano per saperne di più.

### Oggi che senso e che valore ha un progetto di apertura di una academy?

Creare un'academy vuol dire **costruire il futuro dell'impresa** attraverso la valorizzazione delle persone e il consolidamento dell'identità professionale di ciascun collaboratore. In un periodo in cui il ritmo delle decisioni aziendali è scandito dai risultati trimestrali vuol dire avere il coraggio di assumere una prospettiva di medio-lungo periodo. Le academy stanno infatti fornendo un supporto fondamentale per cambiare i modelli di business e per entrare in nuovi mercati. Gianpiero Benedetti, amministratore delegato della Danieli, la multinazionale friulana della siderurgia, ha rilanciato l'Academy con un'efficace espressione: "cambiare e ripartire". **La ripartenza richiede uno sforzo collettivo** per cambiare rapidamente cultura, stili gestionali e competenze. Le imprese che non si rinnovano diventano obsolete. Le Academy inoltre svolgono un'ulteriore funzione. Oggi la formazione deve essere just in time e "su misura" delle specifiche esigenze delle imprese e dei partecipanti. Le Academy assicurano la focalizzazione degli interventi su ciò che è realmente prioritario.

### Possiamo specificare meglio il ruolo che il management e la proprietà debbono avere per il successo di una academy?

Le Academy delle medie imprese nascono quando la valorizzazione delle competenze è parte integrante della vision dell'imprenditore. Ad esempio la LandiRenzo Corporate University è stata voluta da Stefano Landi. Per l'imprenditore reggiano il **know how** e la capacità di innovare costituiscono fattori di competitività da alimentare costantemente. Il commitment iniziale è essenziale ma non basta. Deve essere continuo e visibile per dare credibilità e risorse all'Academy. Il ruolo del management è cruciale. In primo luogo in qualità di committente e partecipante dei programmi, ma oggi anche come docenti. Faculty interne di manager-docenti ci sono, tra l'altro, in Mediolanum Corporate University, Chloride Emerson Academy e in Pirelli che ha certificato i manager impegnati a fare formazione. Quando il management "ci mette la faccia" e mostra la coerenza tra quanto si dice e quanto si fa l'intera azienda diventa più credibile. Inoltre fare docenza ai propri colleghi è uno dei modi più efficaci per sviluppare la propria leadership.

### Che senso ha in questo specifico contesto economico e storico parlare di academy in azienda?

La crisi ha incrinato la fiducia tra le imprese e le persone. In molte aziende occorre **rinnovare il patto psicologico** che lega l'azienda con i propri dipendenti. Le Academy possono costituire il luogo in cui si rinsaldano i legami tra imprese e collaboratori interni all'impresa e dei suoi partner. Le attività delle Academy possono contribuire a trovare una sintesi dei diversi bisogni. Soprattutto nei momenti di volatilità e incertezza i collaboratori chiedono al management più informazioni, comportamenti più aperti e trasparenti. Allo stesso tempo per dirigenti e quadri è il segnale di una rivalutazione del loro ruolo: sono chiamati all'execution delle strategie ma con una sempre maggiore velocità, con una capacità di leadership e di attuare comportamenti più flessibili e imprenditoriali. Inoltre non dobbiamo dimenticare un'ulteriore funzione. Non c'è Academy - da **UniManagement**, la Corporate University di Unicredit, Generali e Ferrero - che non abbia programmi di valorizzazione delle diversità culturali, professionali e generazionali. Nonostante la crisi, in gran parte di queste imprese, vi è quindi una ritrovata centralità delle persone che grazie al loro know how, emozioni e aspettative fanno superare i momenti difficili e ottenere risultati anche in contesti poco

favorevoli.

### **Lei parla di cambio di mentalità: cosa intende esattamente?**

Sino a pochi anni fa le Academy diffondevano know how in modo top down, dall'alto verso il basso. Oggi le Academy emergenti invece si configurano come lo snodo di una rete in cui non soltanto si patrimonializza la conoscenza, ma anche si **contaminano i saperi interni ed esterni all'impresa**. La pluralità dei flussi di apprendimento consente un arricchimento reciproco di tutti i soggetti. Viene meno la netta distinzione tra chi insegna e chi apprende: l'apprendimento sta diventando sempre piu' collaborativo. Le Academy promuovono comunità, facilitano l'accesso a nuovi canali, realizzano partnership con università, esperti e centri di eccellenza per lo scambio e l'accesso ai contenuti innovative. Ad esempio **Telecom** sta progettando la propria nuova Corporate University sulla base di questi principi. Sviluppare e essere al centro di una rete vuol dire avere competenze di business, maggiore capacità di dialogo e nuove competenze di networking.

### **Che ruolo giocano le nuove tecnologie nello sviluppo di una academy?**

Oggi conoscere significa essere connessi. I **Millennial** spingono verso il social networking, ma anche l'innovazione proviene da clienti, fornitori o startupper che trovano nei social l'ambiente di apprendimento piu' coerente ai loro stili di vita. **Reale Mutua Academy**, come altre grandi imprese quali **Eni Corporate University** e **Banca Intesa Sanpaolo** stanno creando comunità professionali on line. Il **Gruppo Coin-OVS** ha connesso 10.000 dipendenti. La social collaboration del Gruppo porta le persone a lavorare attorno ad uno stesso obiettivo; riduce i tempi e i costi nella catena del valore; incrementa la reattività di fronte ad un problema. E già oggi si delinea un'altra nuova rivoluzione: la realtà virtuale e aumentata.

### **Come misuriamo l'efficacia di una Academy?**

Molti capi azienda chiedono di vedere i ritorni degli investimenti in formazione. Nel recente passato i tentativi di creare balanced scorecard per le Academy hanno avuto scarso successo. E' in atto uno sforzo di dare visibilità al valore creato dalla formazione. Ad esempio la **World Class Manufacturing Academy** del gruppo **Fiat Chrysler Automobiles** ha introdotto per ogni attività di formazione un'analisi costi/benefici che mette in relazione spese e benefici ottenuti in termini di riduzione delle perdite e incrementi della qualità. I responsabili della formazione dovrebbero individuare, sin dalla fase di progettazione degli interventi e d'intesa con i committenti, cosa e come misurare in modo allineato agli obiettivi di business. Ma i metodi e probabilmente anche la cultura della valutazione devono ancora mettere radici salde nelle imprese. I big data potrebbero aiutarci a far fronte a questo tema che a volte sembra quasi insolubile.

Abbiamo rivolto alcune domande anche a **Marina Pezzoli, Amministratore Delegato di Niuko** (Innovation & Knowledge e Amministratore Delegato di Fòrema e Risorse in Crescita), uno dei contributor del libro.

### **Come nasce Cubo Rosso?**

Il Cubo Rosso nasce nella **zona industriale di Padova nel 2012** come centro di formazione esperienziale dove sperimentare una metodologia innovativa di formazione in uno spazio di circa 600 mq. In seguito è stata creata la Collana Cubo Rosso che ha prodotto 4 volumi sul tema della formazione esperienziale. Con il quinto volume, *Le Academy Aziendali*, si è scelta una nuova linea editoriale, spostando il focus dalla formazione esperienziale alle esperienze che si stavano facendo sul campo.

### **L'idea del libro Academy aziendali come vi è venuta?**

Questo volume nasce dall'idea di raccontare come sono state ideate e gestite da Niuko le **Academy Aziendali**. sono state individuate alcune aziende che avevano già realizzato un percorso interessante e la presentazione di case history è stata l'occasione di mettere a modello il modo di lavorare di Niuko, diverso da quello che è alla base di tante Academy o Corporate University. Contemporaneamente abbiamo voluto raccontare come, a nostro avviso, si sia evoluta nel tempo l'esigenza di avere nelle aziende un luogo e persone che gestissero i saperi a partire dalla creazione di gruppi di individui che si facessero portatori di idee, metodi e solo dopo di attività di formazione.

### **Cosa emerge dal volume?**

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Il volume parla di un modello Academy, il modello Niuko, che si fonda su **metodologie esperienziali**, e mette in evidenza come il futuro della formazione passi attraverso la "facilitazione" che deve essere agita dai team di lavoro interni ed interfunzionali all'azienda insieme ai consulenti secondo una logica bottom up. Lo spirito collaborativo che è alla base di questo modello stimola e migliora le relazioni all'interno dell'organizzazione e rende più facile il trasferimento di saperi e technicality. Queste esperienze parlano infine di quanto sia strategica la formazione oggi per cambiare e far crescere le persone e le organizzazioni in scenari complessi ed incerti: l'ingaggio delle persone ed il forte commitment della direzione sono fondamentali per accompagnare ed assecondare le profonde trasformazioni che le aziende hanno dovuto e dovranno affrontare per essere competitive.

Oltre alle 3 aziende citate nel libro (**Fisher Sales Academy, Academy Schuco e BaxiL@b**), ecco l'elenco delle principali Corporate University e Academy in Italia: Generali Group Academy, Pirelli School of Management, Mediolanum Corporate University, Reale Mutua Academy, Eni Corporate University, Ferrero Geie Learning Lab, Cariparma Campus, Heracademy, Prysmian Group Academy, Tenaris University, Enav Academy, Chloride Emerson Academy, Danieli Academy, Brevini Technical and Management School, Fiamm Academy, HerAcademy, LandiRenzi Corporate University, Lombardini Academy, Angelini Scuola di Management, Valvitalia Business School, la scuola di formazione Pedrollo, Gessi Academy, Saet Group, Linz, Pianoforte, Università del Caffè illy, Academy Pianoforte (nota per i marchi Carpisa e Yamamay), Uby Academy, Unimanagement, Vodafone Enterprise Sales Academy. Quella più recente è l'Academy di Etica sgr e Tec (Training - Esperienze - Competenze) del Gruppo Bosch.

**Titolo: Le Academy aziendali. Cultura, competenza e formazione in azienda**

Autore: Enrico Cerni

Editore: **Franco Angeli**

Pagine: 130

*@federicounnia Consulente in comunicazione*

**Leisure**

 numero di 23/03/2016

[Torna al SOMMARIO](#)



 Iscriviti alla nostra newsletter e resta in contatto con BusinessCommunity

 Cerca negli articoli del magazine

 **Stampa l'articolo** 



Informati con i libri di economia e business più venduti