



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum in Amministrazione, Finanza e Controllo

LE ACADEMY AZIENDALI:
IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A

CORPORATE UNIVERSITIES:
THE CASE OF MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Lucio Camaioni

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	
IL RUOLO DELL'APPRENDIMENTO NELLA SOCIETA' DELLA	
CONOSCENZA.....	3
1.1) L'apprendimento organizzativo	3
1.2) Learning organization.....	18
1.3) Lifelong learning.....	29
CAPITOLO 2	
LA NUOVA FRONTIERA DELLA FORMAZIONE: "LE ACADEMY	
AZIENDALI"	41
2.1) Introduzione	41
2.2) Definizione di academy aziendale.....	42
2.3) La storia delle academy	45
2.4) Risultati attesi e fattori per il successo	50
2.5) La costruzione di un'academy	55
2.5.1) Il processo di progettazione	55
2.5.2) Il modello Niuko: la costruzione e la gestione del "team academy" ...	63
2.6) Le tipologie di academy.....	67
2.7) Il processo formativo nelle academy aziendali	73
2.8) Il panorama nazionale.....	83
2.8.1) Evoluzione e caratteristiche delle academy italiane	83
2.8.2) La direttiva della regione Marche.....	85

CAPITOLO 3

LA MAGAZZINI GABRIELLI S.p.A.....	89
3.1) Presentazione dell'azienda.....	89
3.2) Le risorse umane dell'azienda.....	93
3.3) L'organigramma della direzione risorse umane.....	95

CAPITOLO 4

L'ACADEMY GABRIELLI.....	101
4.1) La metodologia e gli strumenti di indagine	101
4.2) La nascita dell'academy Gabrielli.....	103
4.3) I dati dell'academy Gabrielli	105
4.4) Il profilo organizzativo e dell'apprendimento	108
4.5) Il profilo operativo e delle partnership	114
4.6) La valutazione della performance e le prospettive future.....	117
4.7) Considerazioni conclusive	119

CONCLUSIONI	123
--------------------------	------------

APPENDICE	127
------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	131
--------------------------	------------

SITOGRAFIA	139
-------------------------	------------

INTRODUZIONE

Il tema delle academy aziendali è diventato centrale sia nel mondo accademico sia nel mondo delle imprese che le riconoscono come essenziali per competere con successo nel mercato. Le academy rappresentano un nuovo modo di intendere e realizzare la formazione, con lo scopo di generare un processo di apprendimento continuo in azienda che di fronte al rischio di obsolescenza favorisca l'aggiornamento e il miglioramento del patrimonio di conoscenze posseduto dalle risorse umane. Il seguente elaborato si struttura in quattro diversi capitoli e si prefigge di raggiungere un duplice obiettivo, da una parte vuole evidenziare gli elementi innovativi apportati dalle academy aziendali nell'evoluzione che ha contrassegnato il ruolo della formazione, dall'altra parte si propone di analizzare un caso empirico legato ad una realtà del territorio marchigiano, con l'intento non secondario di fornire indicazioni utili al management. Il fenomeno delle academy aziendali è stato approfondito prendendo come punto di riferimento la letteratura anglosassone ed italiana, mentre lo studio del caso aziendale è stato realizzato per mezzo di due diverse interviste rivolte ad altrettanti responsabili della Magazzini Gabrielli S.p.A.

Il primo capitolo inizia con un approfondimento sul processo di apprendimento organizzativo, evidenziando alcune delle prospettive di analisi che sono state

sviluppate in letteratura, poi si prosegue con la descrizione del concetto di learning organization mettendone soprattutto in luce le caratteristiche distintive; il capitolo si conclude affrontando il concetto del lifelong learning sulla base delle linee guida definite a livello europeo.

Il secondo capitolo è completamente incentrato sulle academy aziendali e vuole offrire una panoramica generale del fenomeno, partendo dalla definizione di academy fino ad arrivare all'analisi del contesto italiano e regionale, passando attraverso l'evoluzione nel tempo, la costruzione e le tipologie di academy e il processo formativo che si realizza al loro interno.

La seconda parte dell'elaborato prende spunto dall'esperienza realizzata presso la Magazzini Gabrielli S.p.A. nell'ambito del tirocinio curriculare previsto nel mio percorso di studi universitario. Nel terzo capitolo si procede infatti alla presentazione dell'azienda riportando una serie di informazioni legate alla storia, ai valori, ai mercati, alle risorse umane e corredando questa presentazione con l'analisi dell'organigramma aziendale. Mentre nel quarto ed ultimo capitolo, attraverso la realizzazione di un'apposita indagine empirica, si focalizza l'attenzione sui caratteri e il funzionamento dell'academy Gabrielli. A questo proposito si coglie l'occasione per ringraziare la Magazzini Gabrielli S.p.A. ed in particolar modo la direzione risorse umane per la disponibilità e la collaborazione dimostrata nei miei confronti, rendendo così possibile l'analisi del caso aziendale nonostante le difficoltà dell'ultimo periodo legate all'epidemia di COVID-19.

CAPITOLO 1

IL RUOLO DELL'APPRENDIMENTO NELLA SOCIETA' DELLA CONOSCENZA

1.1) L'apprendimento organizzativo

Il passaggio alla società della conoscenza modifica il contesto economico nel quale le imprese operano e competono. Alcuni fattori quali la globalizzazione e la rivoluzione tecnologica spingono le organizzazioni ad adottare drastici cambiamenti per poter sopravvivere nel mercato. Di fronte ad un ambiente così dinamico e complesso le imprese sono chiamate a riconoscere la conoscenza e il processo di apprendimento continuo quali fattori-chiave per il vantaggio competitivo. “Il successo di un’impresa nella società della conoscenza deriva dalla capacità di acquisire, codificare e trasferire la conoscenza, più efficacemente e più velocemente dei concorrenti”¹. Per questo motivo sempre più le imprese devono focalizzare la loro attenzione sulla gestione del processo di apprendimento organizzativo, poiché solo un aggiornamento costante delle conoscenze consente

¹ Laudadio A., Roma F., Fiz Perez F. J., *Quale relazione tra commitment e apprendimento organizzativo. Un caso studio in un'organizzazione italiana*, January 2010, https://www.researchgate.net/publication/264310146_Quale_relazione_tra_commitment_e_apprendimento_organizzativo

all'azienda di poter reagire e adattarsi alle trasformazioni dell'ambiente esterno. Prima di approfondire il concetto di apprendimento organizzativo è utile soffermarsi su quello di conoscenza organizzativa. Quest'ultima viene definita come "l'insieme di risorse cognitive sviluppate nel contesto di un determinato sistema organizzativo, che ne consentono il funzionamento stesso dell'organizzazione e ne accrescono continuamente le capacità di creare valore, consentendone così la sopravvivenza e lo sviluppo nel macro-sistema di riferimento"². La conoscenza organizzativa (o knowledge base) dell'azienda influenza e definisce dunque i comportamenti d'impresa, soprattutto in termini di azioni e decisioni organizzative messe in atto. Per la creazione del sapere collettivo si richiedono due condizioni, da una parte la volontà di apprendere di tutti i membri dell'organizzazione, dall'altra la diffusione del proprio sapere e il consolidamento di quanto appreso nelle mappe mentali condivise³. L'apprendimento è quindi condizione necessaria per lo sviluppo di nuova conoscenza e consiste in un processo cognitivo complesso che parte con

² Laudadio A., Roma F., Fiz Perez F. J., *Quale relazione tra commitment e apprendimento organizzativo. Un caso studio in un'organizzazione italiana*, January 2010, https://www.researchgate.net/publication/264310146_Quale_relazione_tra_commitment_e_apprendimento_organizzativo

³ Leoni L., Paniccia P. M. A., *Knowledge Management. Approfondimenti e casi di studio*, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Febbraio 2015, pag.18, https://www.researchgate.net/publication/273949410_Knowledge_Management_Approfondimenti_e_casi_di_studio

l'interpretazione e l'analisi di dati, esperienze passate, errori commessi e competenze altrui. Conclusa l'interpretazione si procede con la contestualizzazione e sintesi della realtà osservata per potergli attribuire così un significato: ciò che si ottiene è l'elaborazione e la produzione di un'informazione quantomai soggettiva, perché risente delle caratteristiche cognitive, dei valori e delle credenze di una persona. A questo punto l'informazione viene a sua volta interpretata e si trasforma in conoscenza unica, distintiva, sensibile rispetto al contesto in cui si sviluppa ed è pronta per essere condivisa ed impiegata all'interno dell'impresa⁴. Il sapere collettivo si compone di conoscenze tacite ed esplicite accumulate negli anni e incorporate nelle menti e competenze delle persone, nei processi aziendali, nelle strutture, nelle strategie, nelle routine organizzative e nelle relazioni con altre imprese. Infine per garantire la sopravvivenza e il cambiamento necessario dell'organizzazione la knowledge base deve presentare i caratteri della stabilità e della flessibilità. La prima si realizza con la condivisione delle conoscenze individuali nell'intera organizzazione e permette il normale funzionamento dell'organizzazione, indipendentemente dall'uscita di alcuni individui dall'azienda. La seconda invece favorisce la nascita di idee creative utili per rispondere con successo ai

⁴ Leoni L., Paniccia P. M. A., *Knowledge Management. Approfondimenti e casi di studio*, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Febbraio 2015, pag.12-13, https://www.researchgate.net/publication/273949410_Knowledge_Management_Approfondimenti_e_casi_di_studio

cambiamenti esterni. Di conseguenza la conoscenza organizzativa è il fattore da cui dipende l'evoluzione futura dell'impresa⁵. Con l'avvento della società dell'informazione il tema dell'apprendimento organizzativo è diventato centrale nel mondo accademico. I primi studi risalgono agli anni Sessanta del secolo scorso, per la precisione al 1963 con Richard Cyert e James Gardner March, ma ancora oggi manca in letteratura una chiara definizione di tale fenomeno per via dei numerosi approcci e prospettive utilizzate nel tempo. L'apprendimento organizzativo è infatti oggetto di studio per numerose discipline quali l'economia, la filosofia, la psicologia, e la scienza cognitiva, dove però ognuna di esse osserva solo alcuni aspetti senza fornire così una definizione completa⁶. Nonostante le difficoltà riscontrate l'apprendimento organizzativo può essere riconosciuto come: “il processo con il quale un'organizzazione si adegua e cambia continuamente, utilizzando e migliorando le proprie conoscenze nel tentativo di adattarsi alle dinamiche ambientali sia esterne che interne per mantenere un vantaggio

⁵ Leoni L., Paniccia P. M. A., *Knowledge Management. Approfondimenti e casi di studio*, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, Febbraio 2015, pag.18, https://www.researchgate.net/publication/273949410_Knowledge_Management_Approfondimenti_e_casi_di_studio

⁶ Turi J. A., Mahmud F. B., Toheed H., Sorooshian S., *Synthetic Review of Organizational Learning in “Advances in Social Sciences Research Journal*, Vol. 6, No.4, April 2019, pag.169, https://www.researchgate.net/publication/335490753_Synthetic_Review_of_Organizational_learning

competitivo sostenibile"⁷. Apprendimento organizzativo è quindi sinonimo di innovazione, creatività, rinnovamento dei comportamenti d'impresa e di migliori performance aziendali. Tra le prospettive di analisi presenti nella letteratura quella cognitiva tende a prevalere per numero sulle altre, in questo caso l'organizzazione viene equiparata al singolo individuo perché considerata un'entità in grado di saper apprendere attraverso uno specifico processo e gestisce un patrimonio di conoscenze, abilità e capacità grazie ad un apposito sistema cognitivo. Quest'ultimo si compone dell'insieme di modelli, memorie e mappe mentali condivise tra tutti i membri dell'organizzazione che garantiscono l'azione collettiva e la rilevazione di possibili minacce o opportunità dall'ambiente esterno ed interno. Con tale approccio l'apprendimento individuale e la successiva condivisione della nuova conoscenza diventano le basi per l'apprendimento organizzativo⁸. I primi sostenitori della prospettiva cognitiva sono Chris Argyris e

⁷ Chen G., Thomas B., Wallace J. C., *A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance* in *"The Journal of Applied Psychology"*, September 2015, citato in Turi J. A., Sorooshian S., *The impact of organizational structure on organizational learning* in *"Middle East J. Management"*, Vol. 6, No.2, January 2019, pag.206, https://www.researchgate.net/publication/335490658_The_impact_of_organisational_structure_on_organisational_learning

⁸ Turi J. A., Mahmud F. B., Toheed H., Sorooshian S., *Synthetic Review of Organizational Learning* in *"Advances in Social Sciences Research Journal"*, Vol. 6, No.4, April 2019, pag.173-174,

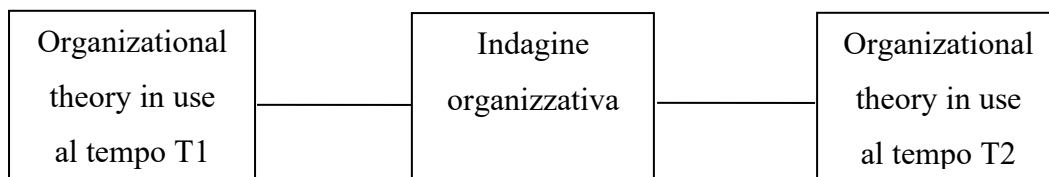
Donald Schön che nel 1978, all'interno della loro opera "Organizational learning: a theory of action perspective", definiscono l'apprendimento organizzativo come un processo di identificazione e correzione degli errori. I due autori parlano di teoria in uso dell'organizzazione per descrivere il sistema cognitivo che muove le attività e i comportamenti dell'azienda e si consolida nelle rappresentazioni individuali dell'organizzazione e nelle mappe mentali condivise. Il punto di partenza del processo è la rilevazione, da parte dei membri dell'organizzazione, di gap tra i risultati attesi e quelli effettivi nello svolgimento delle attività. Questo "errore" incentiva i singoli individui ad intraprendere un processo di apprendimento, finalizzato all'individuazione di una soluzione che permetta di riallineare i risultati. Sulla base delle loro intuizioni le persone modificano quindi i propri sistemi cognitivi e il modo di realizzare le attività, ma affinché si parli di apprendimento organizzativo è necessario condividere ciò che hanno appreso e correggere la teoria in uso dell'organizzazione. L'apprendimento individuale può offrire così un reale contributo al cambiamento dei comportamenti d'impresa⁹. Secondo Schön solo l'analisi del processo che ha luogo tra due diverse teorie in

https://www.researchgate.net/publication/335490753_Synthetic_Review_of_Organizational_learning

⁹ Fabbri T. M., *L'apprendimento organizzativo: Teoria e progettazione*, Roma, Carocci Editore, 2003, pag.17-18, https://www.researchgate.net/publication/329128986_TFabbri_L%27apprendimento_organizzativo_teorica_e_progettazione_Carocci_Torino_2003

uso successive nel tempo può confermare la presenza o meno dell'apprendimento organizzativo in azienda.

Tabella 1.1: l'apprendimento organizzativo secondo Schön



Fonte: Schön D., *The Reflective Practitioner: How professionals think in action* (1983)

Inoltre si distinguono due tipologie di apprendimento organizzativo quali¹⁰:

1. il single-loop learning o apprendimento a ciclo unico: consiste nell'identificazione e correzione di un errore nella teoria in uso dell'organizzazione senza però stravolgere il sistema cognitivo dell'azienda. Si parla di un apprendimento reattivo e incrementale utile per apportare, tramite nuova conoscenza, i giusti cambiamenti rispetto alle dinamiche ambientali.

¹⁰ Fabbri T. M., *L'apprendimento organizzativo: Teoria e progettazione*, Roma, Carocci Editore, 2003, pag.19,

https://www.researchgate.net/publication/329128986_TFabbri_L%27apprendimento_organizzativo_teoria_e_progettazione_Carocci_Torino_2003

Leoni L., Paniccia P. M. A., *Knowledge Management. Approfondimenti e casi di studio*, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Febbraio 2015, pag.30-31, https://www.researchgate.net/publication/273949410_Knowledge_Management_Approfondimenti_e_casi_di_studio

2. il double-loop learning o apprendimento a ciclo doppio: nasce dalla rilevazione di gravi lacune nella teoria in uso che portano ad aspri conflitti tra i membri dell'organizzazione pregiudicando così la performance aziendale. In questo caso, dopo una lunga fase di riflessione e dialogo, si è chiamati alla produzione di idee e comportamenti innovativi che modificano in maniera radicale gli assunti, i valori, la strategia, le norme e le routine organizzative. Siamo di fronte ad un apprendimento di tipo proattivo con il quale l'impresa vuole migliorare il suo posizionamento nel mercato.

Un'altra teoria molto importante a livello cognitivo è quella proposta da Roderick White, Mary Crossan e Henry Lane nel 1999. Gli autori identificano le seguenti premesse alla base del loro studio¹¹:

- l'apprendimento organizzativo è un fenomeno multilivello;
- i livelli sono legati tra loro da quattro sotto processi psicologici e sociali;
- l'apprendimento organizzativo richiede l'esplorazione e lo sfruttamento della conoscenza;
- il sistema cognitivo influenza l'azione e viceversa.

Il processo si svolge quindi lungo tre livelli integrati e sequenziali, partendo da quello individuale fino ad arrivare al livello organizzativo passando per i gruppi.

¹¹ Bratianu C., *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, IGI Global, 2015, pag.4, https://www.researchgate.net/publication/322235340_Organizational_Learning_and_the_Learning_Organization

L'apprendimento a sua volta segue due diverse direzioni, la prima dagli individui all'organizzazione, attraverso l'esplorazione di nuova conoscenza, la seconda dall'organizzazione agli individui tramite sfruttamento della stessa. Come anticipato precedentemente esistono poi quattro sotto-processi che sono essenziali per il regolare funzionamento dell'apprendimento organizzativo¹². Il primo è l'intuizione, si sviluppa a livello individuale come risultato di un processo mentale inconsapevole nel quale le esperienze passate vengono indagate per trovare la soluzione ad un problema. L'interpretazione è invece il secondo sotto-processo e opera da interfaccia tra l'individuo e il gruppo. Qui il linguaggio svolge un ruolo decisivo, poichè si assiste alla spiegazione dell'intuizione agli altri per favorirne la costruzione di varie mappe mentali¹³. Tra il livello di gruppo e l'organizzazione troviamo il sotto-processo dell'integrazione, dove sulla base delle diverse interpretazioni si cerca attraverso il dialogo e la comunicazione di creare una comprensione condivisa del problema che porti alla definizione ed implementazione di una certa azione. L'ultimo sotto-processo è quello

¹² Castaneda D. I., Rios M. F., *From Individual Learning to Organizational Learning in "The Electronic Journal of Knowledge Management"*, Vol.5, 2007, pag.363-364, https://www.researchgate.net/publication/252380753_From_Individual_Learning_to_Organization_al_Learning

¹³ Bratianu C., *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, IGI Global, 2015, pag.4-5, https://www.researchgate.net/publication/322235340_Organizational_Learning_and_the_Learning_Organization

dell'istituzionalizzazione e consiste nell'integrare quanto di nuovo appreso da individui e gruppi all'interno della memoria organizzativa, creando così processi, routine, procedure e pratiche aziendali. Con tale passaggio la conoscenza viene quindi sfruttata e l'apprendimento individuale si trasforma in organizzativo. E' un percorso che si svolge senza soluzione di continuità, per questo è difficile stabilire l'inizio e la fine di ogni sotto-processo, al massimo si può riconoscere l'intuizione personale e la nuova procedura istituzionalizzata¹⁴. Nel corso degli anni il modello realizzato da Crossan, White e Lane è stato oggetto di critiche e modifiche, come avvenuto nel 2002 con Zietsma, Winn, Branzei e Vertinsky e nel 2005 con Castaneda e Perez. I cambiamenti apportati si focalizzano soprattutto sul livello individuale dell'apprendimento organizzativo aggiungendo all'intuizione altri processi quali la sperimentazione, la ricerca di informazioni dall'ambiente, la motivazione personale e l'autoriflessione. Gli autori sostengono infatti che l'apprendimento di una persona all'interno dell'organizzazione sia il frutto non solo di una semplice intuizione, bensì di un processo mentale cosciente e consapevole con il quale gli individui si trasformano da soggetti reattivi ad attivi. Per di più nell'apprendimento a livello di gruppo oltre all'interpretazione e

¹⁴ Bratianu C., *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, IGI Global, 2015, pag.5, https://www.researchgate.net/publication/322235340_Organizational_Learning_and_the_Learning_Organization

all'integrazione si inserisce il processo di osservazione¹⁵. Quella fin qui descritta è solo una delle diverse prospettive presenti in letteratura, ad esempio nel 1993 Noam Cook e Dvora Yanow nel criticare l'approccio cognitivo suggeriscono di considerare l'organizzazione quale un'entità culturale. L'apprendimento organizzativo viene definito come il processo che porta "all'acquisizione, diffusione e cambiamento, attraverso l'azione collettiva, dei significati intersoggettivi incorporati negli artefatti culturali dell'organizzazione"¹⁶. A differenza delle precedenti teorie cognitive, in quella culturale l'agente dell'apprendimento organizzativo non è l'individuo ma l'attività collettiva che si svolge nei gruppi. Cook e Yanow sostengono inoltre che la conoscenza organizzativa non sia rappresentata da modelli, memorie e mappe mentali condivise ma piuttosto da artefatti culturali quali miti, simboli, metafore e rituali che esprimono e trasmettono i valori, le credenze e i sentimenti della cultura aziendale garantendo così il funzionamento dell'impresa¹⁷. Ogni gruppo presente

¹⁵ Castaneda D. I., Rios M. F., *From Individual Learning to Organizational Learning in "The Electronic Journal of Knowledge Management"*, Vol.5, 2007, pag.365-368, https://www.researchgate.net/publication/252380753_From_Individual_Learning_to_Organizational_Learning

¹⁶ Cook S. D. N., Yanow D., *Culture and Organizational Learning in "Journal of Management Inquiry"*, Vol.2, No.4, December 1993, pag.384, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105649269324010>

¹⁷ Fabbri T. M., *L'apprendimento organizzativo: Teoria e progettazione*, Roma, Carocci Editore, 2003, pag.31,

nell'organizzazione, sulla base di una specifica cultura, realizza una serie di attività collettive e nel momento in cui acquisisce la conoscenza necessaria per svolgere una di esse genera apprendimento organizzativo. La diretta conseguenza è il cambiamento dei significati intersoggettivi, quali oggetti, pratiche e linguaggi, e con essi degli artefatti, della cultura e della conoscenza organizzativa. Infine rispetto agli studi di Argyris e Schön il processo di apprendimento organizzativo nella prospettiva culturale crea trasformazioni spesso difficili da identificare e nasce dalla volontà quotidiana di imparare a migliorare e non dall'individuazione di gap o errori prestazionali¹⁸. Un terzo filone di studi riguarda la prospettiva sociale o relazionale dell'apprendimento organizzativo, dove l'acquisizione e la trasmissione di conoscenze avviene tramite la partecipazione alle comunità di pratica¹⁹, in questo caso si parla di apprendimento situato nell'ambito

https://www.researchgate.net/publication/329128986_TFabbri_L%27apprendimento_organizzativo_teoria_e_progettazione_Carocci_Torino_2003

¹⁸ Fabbri T. M., *L'apprendimento organizzativo: Teoria e progettazione*, Roma, Carocci Editore, 2003, pag.30-31,

https://www.researchgate.net/publication/329128986_TFabbri_L%27apprendimento_organizzativo_teoria_e_progettazione_Carocci_Torino_2003

Cook S. D. N., Yanow D., *Culture and Organizational Learning in "Journal of Management Inquiry"*, Vol.2, No.4, December 1993, pag.385,

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105649269324010>

¹⁹ Sono gruppi spontanei ed informali composti da persone che realizzano le stesse attività pratiche o attività simili. L'obiettivo è quello di diventare un luogo di apprendimento, nel quale ogni membro è chiamato a condividere con gli altri le proprie conoscenze per garantire un miglioramento collettivo della comunità.

dell'interazione sociale²⁰. Tra i principali fautori della teoria relazionale abbiamo Silvia Gherardi e Davide Nicolini che affiancano all'approccio cognitivo l'idea di una conoscenza in azione, non più incorporata nella mente degli individui ma nelle attività svolte all'interno delle comunità di pratica. L'apprendimento organizzativo o situato è quindi un processo che genera nuova conoscenza per mezzo delle relazioni che si sviluppano tra gli individui coinvolti dalle pratiche all'interno di un contesto sociale²¹. Affinché la comunità possa essere il luogo ideale per accrescere le conoscenze e competenze delle persone è necessaria la presenza delle seguenti condizioni²²:

- lo sviluppo di una visione condivisa sulla natura e finalità della comunità;
- la presenza di un repertorio comune fatto di risorse, linguaggi, storie e routine;

²⁰Gherardi S., Nicolini D., *Learning in a constellation of interconnected Practices: Canon or dissonance?* in "Journal of Management Studies", Vol.39, No.4, December 2002, https://www.researchgate.net/publication/227644558_Learning_In_A_Constellation_of_Interconnected_Practices_Canon_or_Dissonance

²¹ Fabbri T. M., *L'apprendimento organizzativo: Teoria e progettazione*, Roma, Carocci Editore, 2003, pag.33-35, https://www.researchgate.net/publication/329128986_TFabbri_L%27apprendimento_organizzativo_teorica_e_progettazione_Carocci_Torino_2003

²² Fabbri T. M., *L'apprendimento organizzativo: Teoria e progettazione*, Roma, Carocci Editore, 2003, pag.35, https://www.researchgate.net/publication/329128986_TFabbri_L%27apprendimento_organizzativo_teorica_e_progettazione_Carocci_Torino_2003

- l'interdipendenza tra i membri della comunità che interagiscono sulla base di norme e relazioni.

Nel cercare di facilitare lo sviluppo dell'apprendimento organizzativo ogni impresa deve considerare una serie di fattori in grado di influenzare gli esiti del processo, a tal proposito Marlene Fiol e Marjorie Lyles individuano nel 1985 quattro variabili quali la cultura aziendale, la strategia, l'ambiente e la struttura organizzativa²³. Quest'ultima in particolar modo è il fattore che più degli altri impatta sulla capacità di apprendimento dell'organizzazione e definisce i ruoli lavorativi, i meccanismi per integrare le attività aziendali, lo schema di relazioni, i processi e le modalità con cui le conoscenze e le risorse circolano e sono distribuite nell'impresa. La tipologia di struttura organizzativa adottata condiziona perciò i processi di comunicazione, i flussi di conoscenze, le interazioni sociali tra i membri dell'organizzazione e di conseguenza le possibilità di apprendimento, innovazione e adattamento ai cambiamenti dell'azienda²⁴. Sulla base di tali considerazioni Jamshid Turi e Shahryar Sorooshian propongono la costruzione di

²³ Turi J. A., Sorooshian S., *The impact of organizational structure on organizational learning in "Middle East J. Management"*, Vol. 6, No.2, January 2019, pag.205, https://www.researchgate.net/publication/335490658_The_impact_of_organisational_structure_on_organisational_learning

²⁴ Turi J. A., Sorooshian S., *The impact of organizational structure on organizational learning in "Middle East J. Management"*, Vol. 6, No.2, January 2019, pag.209-210, https://www.researchgate.net/publication/335490658_The_impact_of_organisational_structure_on_organisational_learning

una struttura organizzativa ideale per l'apprendimento, considerando cinque tra le principali variabili per la progettazione quali il livello di specializzazione, formalizzazione, autonomia, centralizzazione e indottrinamento. Le conclusioni a cui giungono i due autori sono le seguenti²⁵:

- basso livello di specializzazione orizzontale: attribuire ad ogni dipendente attività molto diverse tra loro per favorire l'acquisizione di conoscenze, esperienze e di una visione globale sull'organizzazione;
- basso livello di specializzazione verticale: coinvolgere i lavoratori anche nelle fasi di progettazione e controllo delle mansioni, così facendo possono migliorare il loro patrimonio di competenze;
- basso livello di formalizzazione: ridurre al minimo la presenza di norme, regolamenti, procedure scritte e istruzioni operative per incoraggiare lo sviluppo di idee creative e dell'apprendimento organizzativo attraverso un maggior dialogo e interazioni sociali;
- alto livello di autonomia: lasciare ai dipendenti una certa libertà di iniziativa che li porti ad individuare soluzioni innovative per la risoluzione dei problemi. L'autonomia incentiva le persone all'apprendimento continuo in termini di creazione di nuove conoscenze e competenze;

²⁵ Turi J. A., Sorooshian S., *The impact of organizational structure on organizational learning in "Middle East J. Management"*, Vol. 6, No.2, January 2019, pag.213-216, https://www.researchgate.net/publication/335490658_The_impact_of_organisational_structure_on_organisational_learning

- basso livello di centralizzazione: delegare e condividere quanto più possibile il potere decisionale con i livelli più bassi della struttura gerarchica. In questo modo si crea l'ambiente più adatto per l'apprendimento organizzativo incoraggiando la partecipazione dei dipendenti, le interazioni sociali e il trasferimento delle conoscenze strategiche;
- alto livello di indottrinamento: diffondere nei dipendenti i valori, le credenze e l'ideologia dell'organizzazione al fine di sviluppare un processo di socializzazione che aiuti l'apprendimento organizzativo.

1.2) Learning organization

Nel paragrafo precedente l'apprendimento organizzativo emerge quale processo essenziale per la produzione di nuova conoscenza, utile quest'ultima per competere negli attuali mercati. Per questo motivo le aziende si stanno organizzando sempre più per facilitare l'apprendimento e riconoscere la centralità della conoscenza all'interno della propria struttura, si parla in questi casi di learning organization. Esiste quindi una chiara differenza tra il concetto di apprendimento organizzativo e learning organization: da una parte ci si riferisce ad un processo aziendale composto da una serie di attività legate all'apprendimento, dall'altra ad una specifica tipologia di modello

organizzativo²⁶. Ortenblad distingue tra “qualcosa che esiste naturalmente senza alcuno sforzo e qualcosa che non esiste naturalmente ma ha bisogno di attività e sforzo da svolgere”²⁷. Inoltre i due concetti non sono semanticamente simmetrici perché l’apprendimento organizzativo può nascere in qualsiasi forma di organizzazione, mentre per parlare di learning organization si richiede necessariamente la presenza al suo interno del processo di apprendimento organizzativo²⁸. Gli studi sulle learning organization sono piuttosto recenti, tanto che il termine viene per la prima volta menzionato nel 1987 da Bob Garratt nel titolo del suo libro “The Learning Organization: Developing Democracy at Work”, ma per una chiara definizione del fenomeno bisogna attendere gli anni

²⁶ Fabbri T. M., *L’apprendimento organizzativo: Teoria e progettazione*, Roma, Carocci Editore, 2003, pag.144-145, https://www.researchgate.net/publication/329128986_TFabbri_L%27apprendimento_organizzativo_teoria_e_progettazione_Carocci_Torino_2003

²⁷ Ortenblad A., *On differences between organizational learning and learning organization in “The Learning Organization”*, Vol.8, No.3, 2001, pag.127 citato in Bratianu C., *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, IGI Global, 2015, pag.11-12, https://www.researchgate.net/publication/322235340_Organizational_Learning_and_the_Learning_Organization

²⁸ Bratianu C., *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, IGI Global, 2015, pag.11, https://www.researchgate.net/publication/322235340_Organizational_Learning_and_the_Learning_Organization

Novanta²⁹. Nel 1992 Victoria Marsick e Karen Watkins affermano che “le learning organization si caratterizzano per il coinvolgimento totale dei dipendenti in un processo di cambiamento collettivo, condotto in modo responsabile e diretto verso valori o principi condivisi”³⁰. Nel 1997 poi Mike Pedler riconosce le learning organization quali organizzazioni capaci di trasformare sé stesse e in grado di offrire opportunità di apprendimento continuo a tutti i suoi membri³¹.

Il punto di riferimento nel mondo accademico resta però ancora oggi Peter Senge, che a partire dal 1990 pubblica una serie di opere sul tema delle learning organization. L'autore considera tali organizzazioni come “luoghi in cui le persone migliorano continuamente la capacità di creare e raggiungere i risultati che desiderano, dove vengono sviluppati nuovi e ampi modelli di pensiero, dove

²⁹ Pan T., Hu T., Geng J., View Learning Organization in a Situational Perspective in “IOP Conference Series: Earth and Environmental Science”, Vol.440, March 2020, pag.1, https://www.researchgate.net/publication/340035278_View_Learning_Organization_in_a_Situational_Perspective

³⁰ Watkins K., Marsick V. J., *Building the learning organization: a new role for human resource developers in “Studies in Continuing Education”*, Vol.14, No.2, 1992, pag.118, citato in Pan T., Hu T., Geng J., *View Learning Organization in a Situational Perspective in “IOP Conference Series: Earth and Environmental Science”*, Vol.440, March 2020, pag.2, https://www.researchgate.net/publication/340035278_View_Learning_Organization_in_a_Situational_Perspective

³¹ Pan T., Hu T., Geng J., *View Learning Organization in a Situational Perspective in “IOP Conference Series: Earth and Environmental Science”*, Vol.440, March 2020, pag.1-2, https://www.researchgate.net/publication/340035278_View_Learning_Organization_in_a_Situational_Perspective

l'aspirazione collettiva viene liberata e dove le persone imparano ad imparare"³². Senge sostiene che la caratteristica distintiva delle learning organization sia quella di riconoscere nell'apprendimento organizzativo il processo attraverso il quale l'azienda ha la possibilità di cambiare e di costruire il proprio futuro. In un contesto ambientale dinamico e complesso infatti le learning organization non cercano semplicemente di sopravvivere, ma vogliono ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Per questo affiancano all'apprendimento adattivo un apprendimento di tipo generativo, il primo conduce alla progettazione ed implementazione di piccoli cambiamenti necessari per rispondere alle trasformazioni dell'ambiente esterno il tutto in un'ottica di breve periodo. Il secondo richiede invece una preventiva indagine del futuro da parte della leadership, per adottare cambiamenti nel lungo periodo che ci consentono di operare con successo nel mercato. L'organizzazione seleziona quindi tra una serie di alternative la strada migliore da seguire e sulla base di questa mette in atto delle profonde e radicali modifiche al suo interno³³.

³² Senge P., *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*, New York, 1990, citato in Prasad V., *Learning organization in "Journal of New Trends in Organizational Behaviour"*, Vol.1, 2007, pag.2, https://www.researchgate.net/publication/327174103_Learning_Organisation

³³ Bratianu C., *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, IGI Global, 2015, pag.13, https://www.researchgate.net/publication/322235340_Organizational_Learning_and_the_Learning_Organization

Il contributo più importante elaborato da Peter Senge è sicuramente quello del 1990, quando nel suo libro “The fifth discipline” riconosce gli sforzi e le competenze organizzative essenziali affinché si possa sviluppare una learning organization³⁴. Nello specifico introduce il concetto di disciplina definita come “un insieme di teorie e tecniche che devono essere studiate e padroneggiate per essere messe in pratica. Una disciplina è un percorso che porta ad acquisire determinate abilità e competenze”³⁵. In particolar modo vengono individuate le seguenti cinque discipline³⁶:

1. la padronanza personale: l’organizzazione può apprendere solo se le persone sono in grado di fare altrettanto. L’apprendimento individuale è condizione necessaria ma non sufficiente per l’apprendimento

³⁴ Fabbri T. M., L’apprendimento organizzativo: Teoria e progettazione, Roma, Carocci Editore, 2003, pag.145, https://www.researchgate.net/publication/329128986_TFabbri_L%27apprendimento_organizzativo_teorica_e_progettazione_Carocci_Torino_2003

³⁵ Senge P., *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*, New York, 1999 citato in Bratianu C., *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, IGI Global, 2015, pag.12, https://www.researchgate.net/publication/322235340_Organizational_Learning_and_the_Learning_Organization

³⁶ Prasad V., *Learning organization in “Journal of New Trends in Organizational Behaviour”*, Vol.1, 2007, pag.3-4, https://www.researchgate.net/publication/327174103_Learning_Organisation

Luhn A., *The learning organization in “Creative and Knowledge Society”*, Vol.1, July 2016, pag.5-10, https://www.researchgate.net/publication/316573161_The_Learning_Organization

organizzativo. Le persone devono analizzare ed interpretare continuamente la realtà che li circonda, creandosi così una propria visione. La distanza tra visione personale e realtà spinge i membri dell'organizzazione ad apprendere per raggiungere gli obiettivi individuali. L'apprendimento deve essere comunque un processo intenzionalmente voluto dalle persone, che diventano grazie ad esso più attive e consapevoli delle loro capacità;

2. i modelli mentali: sono il risultato di simboli, immagini e presupposti che si consolidano nella mente umana ed influenzano le percezioni della realtà, il modo di ragionare, agire e i comportamenti delle persone. Per rispondere correttamente alle dinamiche dei mercati attuali le learning organization devono però incentivare i propri membri ad una costante attività di revisione, contestazione, condivisione e se necessaria modifica dei modelli mentali. Affinché la modifica possa avvenire le learning organization devono facilitare il dialogo e la conversazione tra gli individui, dove ognuno è libero di esporre il proprio parere in maniera non autoritaria ed è chiamato ad ascoltare e apprendere quello degli altri;
3. la visione condivisa: è il frutto di un processo molto lungo nel tempo, nel quale tutti i membri dell'organizzazione e anche il leader dell'azienda esprimono i loro punti di vista personali. Nelle learning organization la visione non viene imposta dal vertice, ma nasce dall'interazione e dal dialogo e consiste nello sviluppare obiettivi ed immagini condivise sul

futuro dell'azienda. I vantaggi sono numerosi perché genera senso di appartenenza, identità comune, maggior entusiasmo, partecipazione ed impegno e incentiva ulteriormente la comunicazione, la sperimentazione e nuovi modelli di pensiero;

4. i gruppi di apprendimento: sono le unità chiave delle learning organization per garantire il processo di apprendimento organizzativo. L'obiettivo è quello di creare un perfetto allineamento tra i membri del team, per sfruttare al massimo le capacità individuali e raggiungere così risultati migliori rispetto alla somma delle loro performance. Per il successo di un gruppo si richiede un costante dialogo tra le parti, dove le visioni personali vengono presentate e discusse con la possibilità di sviluppare nuove idee. Il risultato finale è la costruzione di una visione e direzione condivisa tra i membri del team che si sentono parte di una squadra, capaci di pensare e agire insieme;
5. il pensiero sistemico: è la disciplina più importante per lo sviluppo e il funzionamento di una learning organization ed integra al suo interno le quattro precedenti. A differenza del passato, dove le aziende erano viste come realtà semplici con relazioni causa-effetto lineari, le learning organization sono invece entità molto più complesse e dinamiche, composte da parti strettamente legate tra loro da una rete di azioni e relazioni. Le persone quindi nel pensare e nell'agire devono osservare il

sistema nel suo complesso e identificare tutte le interconnessioni che caratterizzano l'organizzazione. L'utilizzo del pensiero sistemico consente agli individui di riflettere sulle conseguenze di lungo periodo delle proprie azioni e favorisce così l'implementazione di scelte più appropriate. Senge individua comunque dei comportamenti che limitano il pensiero sistemico e il funzionamento delle learning organization quali: lo svolgimento dei propri compiti per fini personali e non aziendali; l'attribuzione delle responsabilità verso l'ambiente esterno e non verso sé stessi a causa di uno scarso coinvolgimento delle persone nell'organizzazione; la focalizzazione sui risultati di breve periodo e le delusioni dovute alle passate esperienze di apprendimento.

Le discipline aiutano quindi la realizzazione del processo di apprendimento organizzativo nelle learning organization attraverso il miglioramento del patrimonio di conoscenze e l'intensificazione dei rapporti tra i membri dell'azienda. Inoltre il dialogo rappresenta la componente fondamentale in quasi tutte le discipline³⁷. Le caratteristiche distintive delle learning organization rispetto alle forme più tradizionali sono numerose e tra queste abbiamo³⁸:

³⁷ Luhn A., *The learning organization in "Creative and Knowledge Society"*, Vol.1, July 2016, https://www.researchgate.net/publication/316573161_The_Learning_Organization

³⁸ Prasad V., *Learning organization in "Journal of New Trends in Organizational Behaviour"*, Vol.1, 2007, https://www.researchgate.net/publication/327174103_Learning_Organisation

- la capacità di problem solving sistematico;
- la continua sperimentazione di nuovi approcci;
- l'apprendimento dalle proprie esperienze passate e da quelle degli altri;
- la promozione di costante ricerca e dialogo;
- la creatività come fonte di rinnovamento;
- la presenza di opportunità per l'apprendimento continuo;
- il trasferimento rapido ed efficiente delle conoscenze nell'organizzazione;
- l'apertura del sistema verso l'ambiente esterno.

Nel 1992 John Burgoyne individua undici misure essenziali per la creazione di learning organization di successo³⁹. La prima è quella di posizionare il processo di apprendimento al centro della strategia aziendale: tale scelta obbliga il leader a rivedere il proprio atteggiamento nei confronti dei dipendenti, poiché è chiamato alla costruzione di un ambiente favorevole per l'apprendimento che richiede da parte sua maggior apertura e capacità di ascolto⁴⁰. L'ambiente si caratterizza infatti: per un clima di sicurezza psicologica, dove tutti sono incentivati ad agire ed esprimere il proprio parere senza alcun timore, per l'apprezzamento delle

³⁹ Burgoyne J., *Creating a Learning Organization in "The journal of the Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures & Commerce"*, Vol.140, No.5428, April 1992, pag.321-332,

https://www.researchgate.net/publication/247924132_The_Learning_Company_a_Strategy_for_Sustainable_Development

⁴⁰ Prasad V., *Learning organization in "Journal of New Trends in Organizational Behaviour"*, Vol.1, 2007, pag.4, https://www.researchgate.net/publication/327174103_Learning_Organisation

differenze di opinioni, per il riconoscimento e la valorizzazione di nuove idee e per il tempo di riflessione concesso ai membri dell'organizzazione⁴¹. La seconda misura riguarda l'elaborazione di politiche partecipative, perché nelle learning organization le decisioni aziendali sono il risultato di processi con direzione bottom-up che vedono il coinvolgimento di tutti gli attori. Una terza misura concerne il rapido accesso e la trasparenza delle informazioni utili per garantire la partecipazione e lo sviluppo delle conoscenze individuali. Le learning organization devono perciò servirsi di validi sistemi informativi capaci di offrire dati completi, attendibili e aggiornati⁴². Le altre misure suggerite da Burgoyne sono⁴³: la rilevazione e il controllo dell'attività formativa, il mutuo adattamento tra i dipartimenti aziendali, l'apprendimento inter-organizzativo, la promozione per tutti di opportunità di auto-sviluppo, la presenza di strutture adattabili e di lavoratori capaci di apprendere dai loro ambienti, una cultura orientata

⁴¹ Bratianu C., *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, IGI Global, 2015, pag.15, https://www.researchgate.net/publication/322235340_Organizational_Learning_and_the_Learning_Organization

⁴² Prasad V., *Learning organization in "Journal of New Trends in Organizational Behaviour"*, Vol.1, 2007, pag.4-5, https://www.researchgate.net/publication/327174103_Learning_Organisation

⁴³ Burgoyne J., *Creating a Learning Organization in "The journal of the Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures & Commerce"*, Vol.140, No.5428, April 1992, pag.327, https://www.researchgate.net/publication/247924132_The_Learning_Company_a_Strategy_for_Sustainable_Development

all'apprendimento e una maggior flessibilità nei sistemi di ricompensa che consiste nel riconoscimento ai dipendenti di premi quali promozioni, aumenti di retribuzione o attività lavorative più gratificanti ogni qualvolta si registrano successi individuali, di squadra o l'acquisizione di nuove competenze, il tutto per incentivare ulteriormente l'apprendimento e lo sviluppo personale⁴⁴.

Le learning organization sono ormai da anni il punto di riferimento per qualsiasi azienda ma la loro progettazione e successiva gestione presenta una serie di limiti e problematiche. A tal proposito Maximilian von Zedtwitz e Ursula Koners osservano quattro diverse tipologie di barriere che possono ostacolare il processo di apprendimento organizzativo: le barriere psicologiche, le carenze a livello di squadra, i vincoli manageriali e le barriere epistemologiche. Le prime fanno riferimento alla scarsa propensione degli individui a riflettere sulle esperienze passate e alla selettività della memoria umana che tende a reprimere le esperienze negative e più dolorose, che non vengono quindi condivise con altri colleghi anche se potenzialmente utili per ottenere informazioni preziose⁴⁵. Le carenze a livello di squadra possono manifestarsi: per la riluttanza delle persone a criticare o

⁴⁴ Prasad V., *Learning organization in "Journal of New Trends in Organizational Behaviour"*, Vol.1, 2007, pag.5, https://www.researchgate.net/publication/327174103_Learning_Organisation

⁴⁵ Von Zedtwitz M., *Organization Learning through post-project reviews in R&D in "R&D Management"*, Vol.32, No.3, 2002, pag.261-262, https://www.researchgate.net/publication/36387159_Organizational_Learning_through_Post-Project_Reviews_in_RD

attribuire la colpa ad altri membri del gruppo, per la mancata assunzione delle proprie responsabilità a seguito di fallimenti e per una errata composizione del team che pregiudica la comunicazione e il processo di apprendimento al suo interno. I vincoli manageriali invece sono legati all'assenza nell'organizzazione di un ambiente favorevole per l'apprendimento, il leader tende a praticare un controllo molto rigido sui dipendenti non lasciando spazio all'emergere di pensieri diversi e creativi. Infine le barriere epistemologiche riguardano da una parte la difficoltà del dipendente nel gestire e trasformare la conoscenza tacita in esplicita per poterla poi condividere, dall'altra la complessità nel ricavare raccomandazioni generali da esperienze specifiche⁴⁶.

1.3) Lifelong learning

Tra la fine del secolo scorso e l'inizio del nuovo millennio il contesto sociale è radicalmente mutato con la nascita della società della conoscenza. In questo scenario complesso, multiculturale e soggetto a costanti trasformazioni, ogni persona è chiamata ad affrontare e superare nell'arco della propria vita una serie di sfide per evitare l'esclusione dal lavoro e dalla società. Affinché ciò possa avvenire ognuno deve essere in grado di acquisire ed aggiornare continuamente il

⁴⁶ Von Zedtwitz M., Organization Learning through post-project reviews in R&D in "R&D Management", Vol.32, No.3, 2002, pag.262-263, https://www.researchgate.net/publication/36387159_Organizational_Learning_through_Post-Project_Reviews_in_RD

patrimonio di competenze al fine di sfruttare le opportunità di progresso. Tra le competenze più richieste per partecipare attivamente alla società abbiamo la conoscenza delle lingue straniere, l'alfabetizzazione digitale, le competenze tecnologiche, la fiducia in sé stessi, l'autodeterminazione, la capacità di cogliere i segnali di cambiamento e di saper reagire⁴⁷. Si evidenzia così la centralità dell'apprendimento continuo che diventa la chiave per il successo dei singoli individui e della società della conoscenza in generale. A differenza del passato infatti ciò che viene inizialmente appreso nelle scuole non è valido per tutta la vita, ma deve essere integrato con un investimento quotidiano nell'apprendimento anche in età adulta per non cadere nel rischio di obsolescenza delle competenze.

Il concetto di apprendimento continuo appare per la prima volta nel 1972 quando l'UNESCO pubblica un report intitolato "Learning to be". All'interno di questo documento si definisce l'educazione permanente come il diritto al progresso politico, economico e culturale di una persona. A partire dagli anni Novanta però, di fronte ai cambiamenti in atto nel contesto economico-sociale, l'OCSE, l'UNESCO e l'Unione Europea decidono di rivederne il significato. Nel 1996, durante l'anno europeo per l'istruzione e la formazione, l'UNESCO redige il rapporto Delors nel quale introduce il lifelong learning che segna il passaggio

⁴⁷ *Documento di lavoro dei servizi della commissione: Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, Ottobre 2000, pag.12, https://archivio.pubblica.istruzione.it/dg_postsecondaria/memorandum.pdf

verso l'apprendimento continuo. L'obiettivo era quello di modificare il tema dell'educazione per poter far fronte alle problematiche del XXI secolo quali la società della conoscenza, l'uguaglianza di genere, la partecipazione democratica e la coesione sociale.

Alla base del lifelong learning vengono individuati quattro pilastri fondamentali. Il primo è il "learning to know" che include il concetto di imparare ad imparare, una capacità fondamentale nella società di oggi che si acquisisce da giovani e che consente di sfruttare al meglio le opportunità di apprendimento lungo tutta la vita. Il secondo pilastro è il "learning to do" con il quale si enfatizza la necessità di migliorare e applicare le competenze professionali e più in generale le abilità della vita. "Learning to be" significa invece imparare a sviluppare al massimo le proprie potenzialità per poi utilizzarle nella società della conoscenza, dove tutti sono chiamati ad essere più indipendenti, autonomi e responsabili nel favorire il raggiungimento di obiettivi comuni. L'ultimo pilastro è il "learning to live together" ovvero imparare a convivere con altri a comprendere le loro storie, tradizioni e culture, in questo modo si incentivano progetti comuni tra le persone per il bene della società e si gestiscono meglio eventuali conflitti⁴⁸.

⁴⁸ Tawil S., Cougoureux M., *Revisiting Learning: The Treasure within assessing the influence of the 1996 Delors report in "UNESCO Education Research and Foresight"*, January 2013, pag.2-3, https://www.researchgate.net/publication/319186139_Revisiting_%27Learning_The_Treasure_Within%27_Assessing_the_influence_of_the_1996_Delors_Report

Quattro anni più tardi è l'Europa che riconosce la nascita della società della conoscenza al termine del consiglio di Lisbona, e cerca contemporaneamente di promuovere in tutto il continente un orientamento alla formazione e all'istruzione permanente. A tal proposito viene realizzato nello stesso anno un memorandum che definisce le linee guida per stabilire una strategia comune a livello europeo che porti alla ridefinizione dei sistemi di istruzione e formazione. Nel proporre la logica del lifelong learning la Commissione europea si pone una serie di obiettivi quali⁴⁹:

1. garantire un accesso permanente ed universale alle azioni d'istruzione e formazione per consentire l'acquisizione e l'aggiornamento delle competenze necessarie ad una partecipazione attiva nella società della conoscenza;
2. assicurare una crescita visibile nell'investimento in risorse umane;
3. garantire a tutti un facile accesso ad informazioni e ad un orientamento di qualità sulle possibilità di apprendimento;
4. costruire una società in cui ognuno ha la possibilità di sviluppare le proprie potenzialità e sentirsi in grado di offrire il suo contributo per il miglioramento della collettività.

⁴⁹ Documento di lavoro dei servizi della commissione: *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, Ottobre 2000, pag.4-5, https://archivio.pubblica.istruzione.it/dg_postsecondaria/memorandum.pdf

Sulla base di tali premesse il Parlamento e il Consiglio europeo, con la decisione n.1720/2006/CE del 15 Novembre 2006, definiscono l'apprendimento permanente come: "ogni istruzione generale, istruzione e formazione professionale, istruzione non formale e apprendimento informale intrapresi nelle varie fasi della vita, che diano luogo a un miglioramento delle conoscenze, delle capacità e delle competenze in una prospettiva personale, civica, sociale e/o occupazionale"⁵⁰. Il ruolo dell'apprendimento continuo è quello di supportare il miglioramento della qualità di vita del singolo individuo attraverso una maggiore occupabilità e una partecipazione attiva alla società della conoscenza. Quest'ultime di conseguenza rappresentano i principali obiettivi del lifelong learning. La partecipazione attiva esprime il coinvolgimento dei cittadini negli ambiti della vita sociale ed economica nel rispetto delle diversità e dei diritti umani, mentre l'occupabilità definisce la capacità di una persona di trovare e mantenere il posto di lavoro ed è condizione necessaria per garantire cittadinanza attiva, piena occupazione, benessere per l'individuo e successo per la comunità⁵¹. L'apprendimento continuo sviluppa quindi capacità che vanno aldilà di quelle professionali legate al mondo

⁵⁰ Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L.327/50 del 24 Novembre 2006, Articolo 2, Comma 29, pag.51, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2006:327:FULL&from=IT>

⁵¹ *Documento di lavoro dei servizi della commissione: Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, Ottobre 2000, pag.6, https://archivio.pubblica.istruzione.it/dg_postsecondaria/memorandum.pdf

lavorativo, poiché consente anche di acquisire abilità che rafforzano la persona nell'affrontare al meglio le sfide della vita. In questo percorso che ci accompagna “dalla culla alla tomba” si integrano tre diverse forme di apprendimento⁵²:

- formale: si realizza nei primi anni di vita all'interno di appositi istituti di istruzione e formazione e porta all'ottenimento di titoli di studio che certificano le competenze acquisite;
- non formale: si svolge sul luogo di lavoro o nelle attività di organizzazioni e gruppi della società civile quali associazioni e sindacati. A differenza dell'apprendimento formale ciò che viene appreso non è riconosciuto dal mercato del lavoro, per questo il suo impatto viene spesso sottostimato;
- informale: rappresenta la forma di apprendimento più importante e caratterizza tutta la vita di una persona. Si sviluppano conoscenze, capacità e competenze in un modo non necessariamente intenzionale grazie alle esperienze quotidiane e l'ambiente che ci circonda. Alcuni soggetti che contribuiscono all'apprendimento informale sono: la famiglia, la comunità, i mass media e il lavoro.

La caratteristica distintiva del lifelong learning è quella di essere un processo prettamente individuale, che nasce e si sviluppa nel tempo sulla base delle

⁵² Florenzano F., *Lifelong Learning in Italia: il miraggio dell'educazione continua in "Italianieuropei"*, Maggio 2004, <https://www.italianieuropei.it/it/la-rivista/archivio-della-rivista/item/794-lifelong-learning-in-italia-il-miraggio-dell-educazione-continua.html>

specifiche esigenze di una persona nell'affrontare le repentine trasformazioni della società della conoscenza, di conseguenza ognuno diventa responsabile del proprio apprendimento⁵³. Affinché si possano raggiungere gli obiettivi del lifelong learning si richiede un'istruzione di base di alta qualità, un collegamento tra le diverse forme di apprendimento e soprattutto un atteggiamento positivo verso la formazione. Il docente o il formatore deve infatti saper diffondere nelle persone una cultura all'apprendimento che li porti ad essere interessati, entusiasti, motivati, vogliosi e capaci di saper apprendere. Se ciò accade, ogni individuo può sfruttare al meglio l'apprendimento migliorando così la sua qualità di vita. Oltre ad essere personale ed automotivato, il lifelong learning è un processo autofinanziato in quanto si è chiamati ad investire tempo, energie e denaro per aggiornare il patrimonio di competenze. Altre caratteristiche del processo sono: l'accesso a possibilità di apprendimento per tutta la vita, lo sviluppo di piani personalizzati tramite la rete internet, l'action learning e la partecipazione universale all'apprendimento che è importante per creare coesione sociale dinnanzi ai rapidi cambiamenti della società attuale⁵⁴. Le conoscenze e le abilità

⁵³ Capobianco R., Mayo P., Vittoria P., *Educare alla cittadinanza globale in tempi di neoliberalismo. Riflessioni critiche sulle politiche educative in campo europeo in "Lifelong Lifewide Learning"*, Vol.14, No.18, 2018, pag.39, <http://www.edaforum.it/ojs/index.php/LLL/issue/view/8>

⁵⁴ Kapur R., *Concept and Significance of Lifelong Learning*, November 2019, pag.5-8, https://www.researchgate.net/publication/337049074_Concept_and_Significance_of_Lifelong_Learning

da acquisire e le forme di apprendimento da adottare variano poi a seconda dell'età di una persona, per questo motivo si individuano⁵⁵ quattro differenti fasi nel processo di lifelong learning. La prima va da zero ai cinque anni e qui prevale un apprendimento informale realizzato con il supporto della famiglia e membri della comunità. I risultati dell'apprendimento infantile hanno un forte impatto sulle fasi seguenti della vita e focalizzano l'attenzione sulle differenze tra appropriato ed inappropriato, sugli aspetti dell'etica e della moralità, su alcuni concetti accademici e sull'insegnamento delle buone maniere ed il rispetto delle regole. La fase successiva ricomprende il periodo dai sei ai ventiquattro anni, dove l'apprendimento si svolge perlopiù in modo formale all'interno degli istituti d'istruzione e formazione. L'obiettivo è quello di sviluppare nei giovani studenti le abilità cruciali per la futura vita lavorativa. A questa forma di apprendimento si aggiunge quella non formale e informale, modalità sviluppate anche a seguito della frequentazione di organizzazioni sociali e istituzioni religiose. Tra i venticinque e i sessant'anni invece le persone apprendono sia sul luogo di lavoro, aggiornando in particolar modo le loro competenze professionali, e sia

Documento di lavoro dei servizi della commissione: Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, Ottobre 2000, pag.8, https://archivio.pubblica.istruzione.it/dg_postsecondaria/memorandum.pdf

⁵⁵ Kashinath K. S., *Lifelong Learning in "Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies"*, February 2013, pag.3-4, <http://www.srjis.com/pages/pdfFiles/146944471261%20Prof.%20Samadhan%20Kedare.pdf>

quotidianamente per mezzo di articoli, riviste, giornali e relazioni intraprese nella comunità. E' questa la fase di vita in cui si cercano di sfruttare le opportunità di apprendimento per raggiungere la piena realizzazione personale e migliorare il benessere della famiglia e della società. Infine oltre i sessant'anni si rilevano spesso una minore propensione e motivazione all'apprendimento, con gli individui che si dedicano ad arricchire le loro conoscenze ed abilità attraverso un apprendimento non formale che si può realizzare ad esempio con la lettura di libri e manuali o la partecipazione ad attività di assistenza sociale.

Il passaggio alla società della conoscenza e al lifelong learning spinge anche a rivedere il ruolo degli educatori, i quali non sono più i principali responsabili dell'apprendimento e l'unica fonte di conoscenza, ma si trasformano in consulenti e tutor che assistono e facilitano il processo di apprendimento continuo. Per tale motivo risulta necessario aggiornarne l'insieme di conoscenze, capacità, abilità e comportamenti. Prima di tutto si richiede all'educatore di diffondere nuova conoscenza in termini di moralità, etica e principi ed inoltre di saper sviluppare pensiero critico, capacità di problem solving e risoluzione dei conflitti nei discenti. In secondo luogo gli educatori devono possedere ottime abilità interpersonali e comunicative, adottando un atteggiamento sempre piacevole e disponibile dimostrandosi capaci di saper ascoltare e far buon uso del linguaggio. Per di più gli educatori sono chiamati anche a sviluppare piani di apprendimento personalizzati, metodi d'insegnamento aperti e partecipativi, capacità di gestione

delle tecnologie e collaborazione verso gli studenti⁵⁶. In conclusione i benefici del lifelong learning vanno oltre l'occupabilità e la partecipazione attiva alla società della conoscenza, per questo si possono individuare altri vantaggi quali⁵⁷:

- il miglioramento della tolleranza: le persone sono in grado di gestire gli stati di delusione e frustrazione di fronte alle sfide più difficili della vita e di accettare opinioni, comportamenti e credenze diverse dalle loro;
- la creazione di reti sociali: le opportunità di apprendimento consentono di interagire con amici, colleghi, studenti e membri della comunità favorendo così lo sviluppo di ottime relazioni;
- una miglior gestione delle responsabilità familiari: i genitori che apprendono sono più pazienti e comprensivi con i loro figli ed imparano a svolgere le faccende domestiche;
- il benessere mentale: l'apprendimento continuo può generare soddisfazione e felicità nell'individuo, il quale risulta più motivato a

⁵⁶ Kashinath K. S., *Lifelong Learning in "Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies"*, February 2013, pag.6, <http://www.srjis.com/pages/pdfFiles/146944471261%20Prof.%20Samadhan%20Kedare.pdf>

Kapur R., *Concept and Significance of Lifelong Learning*, November 2019, pag.8-10, https://www.researchgate.net/publication/337049074_Concept_and_Significance_of_Lifelong_Learning

⁵⁷ Manninen J., Merilainen M., *Benefits of Lifelong Learning: BeLL Survey Results*, University of Eastern Finland, 2014, pag.19-25, <https://www.bell-project.eu/cms/wp-content/uploads/2014/06/BeLL-Survey-results.pdf>

sfruttare il suo potenziale per dare un contributo alla società e per raggiungere gli obiettivi personali;

- i benefici lavorativi: la maggior occupabilità porta con sé possibilità di promozioni, avanzi di carriera e aumenti di retribuzione;
- l'identificazione del senso e dello scopo nella vita: si attribuisce un significato all'esistenza che ci porta a definire la strada da intraprendere e gli obiettivi da perseguire;
- l'aumento del "locus of control": è uno stato psicologico tramite il quale le persone credono che il corso degli eventi dipenda solamente dalle loro scelte. Tali individui gestiscono meglio i loro comportamenti e sono molto attivi nella società e nella ricerca di informazioni;

I benefici del lifelong learning si riflettono indirettamente nella società, in quanto possono dar luogo ad incrementi della produttività sul lavoro, ma anche in un maggior contributo di conoscenza alla collettività e in minori spese per la disoccupazione e la sanità.

CAPITOLO 2

LA NUOVA FRONTIERA DELLA FORMAZIONE: “LE ACADEMY AZIENDALI”

2.1) Introduzione

Il fenomeno delle academy aziendali o corporate university ha assunto via via sempre più rilevanza a partire dalla metà del secolo scorso, quando la globalizzazione dei mercati, la finanziarizzazione dell'economia e soprattutto lo sviluppo costante di nuove tecnologie ha portato le imprese a spostare il focus delle loro attività dal capitale finanziario, tradizionalmente al centro del contesto economico-organizzativo, alla gestione invece delle relazioni, delle conoscenze e più in generale del capitale umano ed intellettuale⁵⁸. La forza lavoro diventa così in tale contesto la risorsa principale su cui ogni impresa dovrà fondare le proprie basi per la costruzione di un vantaggio competitivo duraturo, cercando costantemente di aggiornarne, migliorarne e valorizzarne il patrimonio di abilità, capacità e conoscenze di fronte al rischio di obsolescenza. Da ciò si evince la centralità dell'attività formativa svolta in azienda, di cui le Academy

⁵⁸ Salvetti F., Bertagni B., La Rosa M, *Società della conoscenza e formazione in “Personale e Lavoro Rivista di cultura delle risorse umane”*, 587 anno LIII n.3, ISPER, Marzo 2017, pag.4

rappresentano un modello alternativo ed emergente che garantisce formazione e apprendimento continuo a dipendenti e non.

2.2) Definizione di academy aziendale

Nella letteratura, specie quella anglosassone, è difficile trovare una definizione universalmente accettata di tale fenomeno, se ne contano quasi venti ognuna delle quali si focalizza su aspetti differenti. Secondi molti autori tale difficoltà è dovuta all'estrema eterogeneità riscontrata nei casi empirici, in particolar modo nel ricorrere a diverse nomenclature per rappresentare le attività di apprendimento svolte in azienda⁵⁹. La prima definizione viene elaborata nel 1987 da Nash e Hawthorne, i quali riconoscono nell'academy una struttura aziendale dedicata all'erogazione della formazione nei confronti dei propri dipendenti. Era quindi semplicemente un nome alternativo rispetto al classico reparto di formazione. Per una definizione più corretta bisogna attendere il 1998, quando Meister definisce in questo modo il fenomeno: *“It is the strategic umbrella to offer learning solutions for each working group in the organization. A corporate university is responsible for shaping corporate culture and fostering the development of intangible skills*

⁵⁹ Prince C., Beaver G., *The Rise and Rise of Corporate University: the emerging corporate learning agenda in “The International Journal of Management Education”*, May 2001, pag.18, https://www.researchgate.net/publication/239574350_The_Rise_and_Rise_of_the_Corporate_University_the_Emerging_Corporate_Learning_Agenda

such as leadership, creative thinking and problem solving” ⁶⁰. L'autore evidenzia il ruolo strategico dell'academy aziendale, la quale è chiamata a realizzare attività di formazione e sviluppo per i propri dipendenti, per i clienti e per i fornitori con l'intento di facilitare il raggiungimento della mission aziendale. Il nuovo ruolo attribuito alle academy viene confermato anche da Allen, che nel 2002 le definisce come “entità formative che sono costruite per essere lo strumento strategico necessario per aiutare le organizzazioni nel raggiungimento dei loro obiettivi, attraverso attività che promuovono l'apprendimento e la conoscenza a livello individuale ed organizzativo”⁶¹. Sono quindi “scuole” che nascono su iniziativa dell'impresa, la quale decide di non delegare più a terzi l'attività formativa, ma di svolgerla al proprio interno attraverso la costruzione di veri e propri ambienti di apprendimento chiamati alla valorizzazione del capitale umano. Qui si favorisce lo sviluppo di capacità quali la leadership e il problem solving, si acquisiscono

⁶⁰ Meister J.C., *Corporate Universities: lessons in building a world-class workforce*, 1998, citato in Garzòn Castrillon M.A., *Proposed Model of Corporate University*, Barranquilla, Foundation for Business Education Research and Development, 2018, https://www.researchgate.net/publication/332589595_PROPOSED_MODEL_OF_CORPORATE_UNIVERSITY

⁶¹ Allen M., *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*, 2002, citato in Garzòn Castrillon M.A., *Proposed Model of Corporate University*, Barranquilla, Foundation for Business Education Research and Development, 2018, https://www.researchgate.net/publication/332589595_PROPOSED_MODEL_OF_CORPORATE_UNIVERSITY

nuove conoscenze nello scambio con l'ambiente esterno e si consolida la cultura aziendale. Anche a livello di struttura queste entità si distinguono dal normale dipartimento di formazione, in quanto si presentano come una unità di business non più considerate come centri di costo ma come produttrici di valore per l'azienda. Ogni academy dovrebbe quindi avere⁶²: un proprio organigramma, un sistema di governance mista, una mission ed una vision allineata a quella dell'azienda e degli obiettivi definiti e raggiungibili con la valorizzazione delle risorse umane. I cambiamenti apportati dalle academy non si fermano solo a quelli precedentemente elencati, altri sono strettamente connessi allo svolgimento dell'attività formativa. A differenza del passato le academy considerano la formazione non più un evento unico, isolato e svolto in modo reattivo, ma un processo continuo di apprendimento integrato con la strategia aziendale da realizzare proattivamente, nel quale i destinatari non sono più soggetti passivi ma attivi, maggiormente coinvolti con tecniche di apprendimento esperienziali. Infine anche la composizione dei docenti risulta essere diversa, poichè vicino ad insegnanti e consulenti provenienti da società specializzate ed università abbiamo la presenza di responsabili interni come manager e senior manager.

⁶² Bonomelli R., *Academy come occasione di sviluppo aziendale*, Metaphora, Luglio 2018, pag.4, <https://metaphoraformazione.com/wp-content/uploads/2018/09/ricerca-su-academy.pdf>

2.3) La storia delle academy

La nozione di academy aziendale viene impiegata per la prima volta nel 1927 negli Stati Uniti dalla General Motors, quando i vertici decisero di costruire il “General Motors Institute”, una struttura interna all’azienda che aveva il compito di definire i processi aziendali e di facilitare la diffusione delle conoscenze necessarie tra i dipendenti. Nel 1955 è poi il turno della General Electric, che costruisce la propria “università” a Crotonville nello stato di New York, un vero e proprio campus aziendale che inizialmente si occupava di erogare formazione tecnica e culturale per tutti i suoi dipendenti. Per i successivi due decenni, tale fenomeno resta confinato negli Stati Uniti con sporadiche iniziative intraprese come quella della Mc Donald, che costruisce nel 1961 la “Hamburger Academy”, o della Motorola nel 1979. Bisogna attendere l’inizio degli anni Ottanta per assistere ad un vero e proprio boom delle academy aziendali, quando infatti le imprese riconoscono l’importanza dell’attività formativa necessaria per la riqualificazione delle proprie risorse umane, riconosciute come fattore critico di successo per garantire vantaggio competitivo all’azienda. Al 2010 negli Stati Uniti erano presenti più di tremila settecento academy, alcune di queste estremamente conosciute come: la Disney University e la Microsoft IT Academy. In Europa invece lo sviluppo risulta essere più tardivo, è con l’inizio del XXI secolo che si assiste ad un incremento del numero di academy presenti nel continente. Attualmente se ne contano più di trecento distribuite nell’ordine tra

Germania, Francia, Italia e Regno Unito con una loro prevalenza nei seguenti settori economici: bancario, assicurativo, energia, utilities, automotive e telecomunicazioni. Nel loro percorso evolutivo le academy sono state in grado di evolversi e raffinarsi, per questo Walton riconosce tre diverse generazioni. La “first generation” si caratterizza per una formazione simile a quella tradizionale, svolta prevalentemente in aula e dove il focus è rivolto alla diffusione della cultura e dei valori aziendali. La “second generation” nasce tra la fine degli anni Settanta e l’inizio degli anni Ottanta, come risposta alla crescente complessità dei mercati. Al loro interno si assiste ad un ampliamento della gamma di attività svolte e alla nascita delle prime forme di partnership con soggetti esterni. L’ultima generazione di academy, la più recente, è invece quella che sfrutta maggiormente le nuove tecnologie nei processi di apprendimento e ricorre alla costruzione di una struttura non più fisica ma virtuale per lo svolgimento dell’attività formativa. Per concludere si identificano ulteriori tre momenti nella crescita e nello sviluppo delle academy. All’inizio il focus è rivolto alla sola attività formativa e alla produzione e diffusione di conoscenza nell’organizzazione. Successivamente con la gestione della conoscenza l’academy si apre al mondo esterno, diventando a tutti gli effetti un attore del sistema educativo dove collega il mondo dell’istruzione a quello del lavoro, avendo così la possibilità di reclutare talenti al proprio interno. Nell’ultima fase, definita di gestione strategica, le academy aziendali diventano lo strumento attraverso il quale si produce e si diffonde nuova

conoscenza supportando di pari passo la realizzazione della strategia aziendale e il raggiungimento dei relativi obiettivi⁶³.

Il caso Crotonville

La General Electric rappresenta ormai da decenni l'eccellenza e il punto di riferimento per tutte le imprese nell'ambito delle academy aziendali. Con la sua struttura a Crotonville, oggi denominata "J. Welch Leadership Center", l'azienda è stata la prima al mondo a riconoscere la centralità dell'attività formativa. L'iniziativa è stata promossa nel 1955 da Ralph Cordiner, allora capo dell'azienda, il quale ha ritenuto utile costruire un'apposita sede dove formare e preparare i propri dipendenti ad un processo di decentralizzazione delle attività per il periodo post-bellico. Per questo nel 1956 è stato avviato il primo programma di formazione della durata di tredici settimane⁶⁴. Nel corso degli anni Settanta, sotto la guida di Reginald Revans la struttura è divenuta obsoleta, per questo Jack Welch, CEO e presidente di General Electric, all'inizio degli anni Ottanta si rivolge ad un ex professore di Harvard, Jim

⁶³ Capocchi A., *Corporate University 1° rapporto sul mercato delle Corporate Universities in Italia*, Fondazione Campus e Assoknowledge, 2012, <https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/150839/214695/Rapporto%20Corporate%20University%20-Gennaio%202012.pdf>

⁶⁴ Garbellano S., *APPRENDERE PER INNOVARE: Best practies, tendenze e metodologie nella formazione manageriale*, Franco Angeli, 2006, pag.24

Baughman, al quale chiede di elaborare un progetto di radicale rinnovamento per Crotonville. Gli obiettivi di Welch erano i seguenti: “io volevo cambiare ogni cosa, partecipanti, faculty, contenuti, strutture fisiche. Volevo che Crotonville si focalizzasse sullo sviluppo della leadership e nuovi talenti, non sulla formazione, specialistica e funzionale. Volevo un posto in cui raggiungere i cuori e le menti delle migliori persone in azienda. Non volevo che tutti potessero andare a Crotonville, anche quelli senza un grande potenziale... io volevo che ci andassero solo i migliori, non quelli stanchi alla ricerca di un ultimo premio”⁶⁵. Il piano portò prima di tutto alla costruzione di un eliporto che favorisse l’arrivo dei vertici di General Electric e poi all’aggiornamento dei programmi e contenuti formativi. A partire dal 1984 si realizzano ulteriori cambiamenti significativi da una parte si abbandona l’analisi di casi legati ad altre aziende per focalizzare l’attività formativa su problemi reali della GE, dall’altra Crotonville non dipende più dall’ente relazioni con il personale ma è direttamente collegato con l’executive management. Con tali interventi Welch raggiunge il suo obiettivo, in quanto Crotonville torna ad essere un luogo nel quale creare e diffondere idee, grazie a nuove strutture partecipanti e contenuti formativi e la presenza di persone più attive e motivate. Nel 2001 Jack Welch

⁶⁵ Garbellano S., *APPRENDERE PER INNOVARE: Best practices, tendenze e metodologie nella formazione manageriale*, Franco Angeli, 2006, p.25

lascia le redini dell'azienda a Jeffrey Immelt, il primo CEO nella storia di General Electric formato dalla struttura di Crotonville. Rispetto al passato cambiano i contenuti che vengono discussi ed erogati dall'academy dove la priorità è riconosciuta alle seguenti tematiche: innovazione e nuove tecnologie, dimensione sociale ed ambientale, responsabilità sociale, processi di pianificazione strategica a lungo termine e valori aziendali. Inoltre si assiste ad un ampliamento delle relazioni sviluppate dall'academy con nuovi stakeholders quali autorità pubbliche, enti non profit e ad altre aziende americane⁶⁶. Infine si riorganizza tutta l'attività di training svolta in azienda, con l'obiettivo di centralizzarla quanto più possibile presso Crotonville. Ad oggi, dopo più di sessant'anni dalla nascita dell'academy, la General Electric continua ad investire più di un miliardo di dollari all'anno nella formazione e soprattutto nella crescita dei futuri leader. I programmi di sviluppo vedono coinvolti dipendenti di ogni livello e fase di carriera e anche alcuni dei principali clienti. Ad esempio presso il "J. Welch Leadership Center", due volte l'anno si dà vita al "Global Customer Summit" un evento organizzato dalla GE dove vengono ospitati presso il campus i leader di circa trecento clienti⁶⁷. Per raggiungere i

⁶⁶ Garbellano S., *APPRENDERE PER INNOVARE: Best practices, tendenze e metodologie nella formazione manageriale*, Franco Angeli, 2006, p.39-40

⁶⁷ Nicholls J., *Inside Crotonville: GE's corporate vault unlocked*, Oct 29, 2017, <https://www.ge.com/reports/inside-crotonville-ge-corporate-vault-unlocked/>

dipendenti dislocati nel mondo, l'azienda ha deciso di sfruttare la modalità e-learning e la costruzione di ulteriori campus dedicati allo sviluppo della leadership come quelli di Rio de Janeiro, Monaco, Shanghai, Abu Dhabi e l'ultimo costruito in Indonesia. Qui vengono attualmente erogati otto programmi di leadership, tra questi abbiamo il Commercial Leadership Program (CLP), un percorso di crescita della durata di due anni nell'ambito delle vendite e del marketing dove si prevede un'intensa attività formativa con la quale si sviluppano capacità come la leadership, il pensiero critico e lo spirito di iniziativa⁶⁸.

2.4) Risultati attesi e fattori per il successo

La crescita esponenziale delle academy aziendali nel mondo, ci porta ad analizzare quali sono le ragioni, i motivi e quindi i risultati attesi che spingono le aziende a costruirsi tale entità al proprio interno. Numerosi sono i vantaggi che l'academy può garantire, il primo fra tutti è quello di essere considerato un luogo nel quale poter creare e diffondere conoscenza. Da anni quest'ultimo viene considerato il fattore chiave per garantire vantaggio competitivo all'azienda, per questo qualsiasi ambiente in grado di sviluppare nuova conoscenza risulta essenziale. Esistono due tipologie di conoscenza, quella tacita e quella esplicita. La prima è personale, specifica, difficile da trasferire e nasce all'interno della

⁶⁸ <https://jobs.gecareers.com/global/en/commercial-leadership-program>

mente di ogni singola persona. La seconda è invece formalizzata, codificata e facilmente trasmissibile con il linguaggio e per iscritto e si ottiene attraverso un processo di astrazione della conoscenza tacita una volta elaborata⁶⁹. Due ricercatori giapponesi, Nonaka e Takeuchi, elaborano un modello con il quale si spiega il processo che porta alla creazione di nuova conoscenza⁷⁰. Le fasi sono le seguenti: socializzazione, esteriorizzazione, combinazione e interiorizzazione. Nella prima si assiste allo scambio tra due conoscenze tacite, quando esperienze e dati condivisi portano alla creazione di nuovi modelli mentali. Nella seconda, come dice la parola stessa, la conoscenza tacita si trasforma in esplicita sotto forma di concetti ed ipotesi che possono essere successivamente trasmessi. Nella combinazione alcuni strumenti quali documenti e reti internet consentono invece di creare nuova conoscenza scambiando e condividendo quella precedentemente ricavata. Nell'ultima fase la conoscenza esplicita torna ad essere personale e specifica, perché i nuovi concetti appresi vengono messi in atto con l'attività lavorativa trasformandosi in nuove abilità. In ognuna di queste fasi l'academy aziendale tende ad intervenire. La socializzazione si realizza negli incontri preliminari che si svolgono tra i responsabili dell'academy, dove a seguito

⁶⁹ Cerni E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016, pag.52

⁷⁰ Cerni E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016, pag.53

dell'osservazione del lavoro svolto in azienda si scambiano pareri ed opinioni per cercare di astrarre la conoscenza tacita. L'esteriorizzazione avviene in fase di progettazione dei corsi, nel momento in cui i processi mentali identificati vengono convertiti in esempi, storie e documenti. Lo svolgimento dell'attività formativa combacia invece con la fase della combinazione, quando slide, discussione di casi aziendali e relazioni dirette con altre persone contribuiscono a sviluppare nuova conoscenza esplicita. Infine l'interiorizzazione corrisponde alla fase successiva agli incontri, quando i dipendenti tornano a svolgere il loro lavoro quotidiano riuscendo così ad acquisire ulteriori competenze⁷¹. Un secondo vantaggio che le academy possono garantire è quello di valorizzare il capitale intellettuale o intangibile dell'organizzazione. Viene definito in questo modo in quanto difficile se non impossibile da valutare economicamente così come avviene con il capitale materiale e finanziario. Esso è composto da quattro elementi: capitale umano, proprietà intellettuali, capitale organizzativo e capitale di relazioni esterne. Con le sue attività l'academy migliora tutte le componenti di questo capitale, ad esempio valorizza il capitale umano migliorandone le capacità, le conoscenze e le abilità oppure il capitale organizzativo rafforzando la cultura e i valori aziendali. Un ulteriore merito riconosciuto alle academy è quello di saper diffondere la logica del teamwork all'interno dell'azienda. Soprattutto tra i responsabili dell'academy

⁷¹ Cerni E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016, pag.54

il lavoro di gruppo consente di implementare la cooperazione, la fiducia e la coesione tra le parti. Maggior cooperazione significa poter raggiungere prima e meglio gli obiettivi prefissati e prevalere sulla possibile competizione che si viene a creare tra i membri del gruppo. La fiducia invece viene rafforzata con l'aumento dei feed back relazionali, l'eliminazione di possibili livelli di controllo e la presenza di elementi nel team quali le competenze, la lealtà e il rispetto reciproco. La coesione è infine quel senso di appartenenza che si diffonde nel gruppo, che genera soddisfazione nei partecipanti e che consente di superare qualsiasi ostacolo come le differenze e i litigi. Un quarto vantaggio riconducibile alle academy è il valore aggiunto che alcune di esse sono in grado di produrre per l'azienda ma soprattutto per gli stakeholders. Stiamo parlando delle cosiddette academy esterne, ovvero strutture che erogano formazione non solo ai dipendenti ma anche a clienti, fornitori e partner. In questo modo specie nei settori business to business si garantisce agli stakeholders un servizio di alto livello che ne migliora le loro performance sul mercato nel breve-medio periodo⁷². Ci sono poi una serie di altri motivi che incentivano l'impresa a realizzare la formazione al proprio interno, come la possibilità di attrarre nuovi giovani talenti sfruttando collaborazioni con le università e la realizzazione di progetti con alcuni partner per favorire la

⁷² Cerni E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016, pag.57-62

crescita e la sostenibilità del territorio in cui si opera⁷³. Per usufruire di tali vantaggi ogni impresa deve garantire il corretto funzionamento dell'academy, per questo è possibile identificarne alcuni fattori chiave per il successo. Il più importante è quello di avere il pieno supporto e coinvolgimento del vertice aziendale, in questo modo si diffonde una piena accettazione dell'academy all'interno dell'organizzazione. Al CEO e ai senior manager viene richiesto di partecipare alla progettazione dei percorsi formativi in modo tale da definire programmi in linea con la strategia aziendale, e in alcuni casi anche di svolgere docenza verso i dipendenti. Tale sostegno si realizza più facilmente nel momento in cui la governance dell'academy risponde delle sue attività direttamente al vertice aziendale. La strategia di apprendimento deve quindi legarsi a quella aziendale, cercando di sviluppare le competenze ritenute essenziali per il raggiungimento degli obiettivi generali. Altre due condizioni necessarie per il successo dell'academy riguardano la composizione del team di responsabili e i contenuti erogati. Per il primo si richiede la presenza di persone abili, esperte e capaci di operare nel mondo dell'apprendimento, i secondi invece devono essere coerenti con le attività svolte in azienda e con i fabbisogni formativi emersi nella fase iniziale di analisi. In conclusione, la disponibilità di un valido sistema di indicatori per la misurazione della performance può essere considerato un ultimo

⁷³ Bonomelli R., *Academy come occasione di sviluppo aziendale*, Metaphora, Luglio 2018, pag.5, <https://metaphoraformazione.com/wp-content/uploads/2018/09/ricerca-su-academy.pdf>

fattore chiave per il suo successo, perché consente di valutare da una parte l'efficacia e l'efficienza dell'attività formativa in termini di competenze sviluppate, dall'altra i possibili errori commessi da non ripetere in futuro⁷⁴.

2.5) La costruzione di un'academy

2.5.1) Il processo di progettazione

Nonostante l'estrema eterogeneità riscontrata sul campo empirico per il fenomeno delle academy aziendali, molti autori sono d'accordo nel riconoscere un comune processo di progettazione che porta alla successiva definizione dei principali elementi costitutivi⁷⁵. Il punto di partenza per la costruzione di un'academy è quello in cui se ne definisce la sua mission e il suo posizionamento nell'organigramma. Il vertice aziendale individua prima di tutto i tre principali attori che saranno coinvolti in diverso modo nei vari passaggi per la progettazione:

⁷⁴ Kolo P., Strack R., Cavat P., Torres R., Bhalla V., *Corporate Universities: An engine for Human Capital*, The Boston Consulting Group, July 2013, pag.17, https://image-src.bcg.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013_tcm9-95435.pdf

⁷⁵ Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., *The design process of Corporate Universities: a stakeholder approach in "Journal of Workplace Learning"*, March 2017, https://www.researchgate.net/publication/314260006_The_design_process_of_Corporate_Universities_a_stakeholder_approach

- lo sponsor, che è rappresentato di solito da un top manager;
- il responsabile dell'academy aziendale, ovvero colui che è incaricato dell'organizzazione e gestione di tale entità;
- il responsabile scientifico, che può essere una persona interna o un soggetto esperto esterno il quale dovrà garantire elevata qualità per le attività dell'academy;

Solo a questo punto lo sponsor e il responsabile incaricato stabiliscono la strategia e gli obiettivi delle attività di apprendimento, che devono essere necessariamente in linea con quelli aziendali. In aggiunta si delineano due ulteriori variabili, da una parte il target, inteso come tipologie di risorse umane da coinvolgere nelle attività formative, dall'altra l'insieme di competenze che l'academy dovrà essere in grado di sviluppare per favorire l'implementazione della strategia generale⁷⁶. Nella seconda parte del processo, tramite una precedente definizione dei cluster e dei domini della conoscenza, si perviene a determinare i corsi e i programmi di apprendimento da svolgere. I cluster rappresentano dei raggruppamenti di individui che manifestano esigenze formative simili tra di loro. L'obiettivo di un'azienda sarebbe quello di costruire corsi e programmi personalizzati a livello

⁷⁶ Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., *The design process of Corporate Universities: a stakeholder approach in "Journal of Workplace Learning"*, March 2017, pag.6, https://www.researchgate.net/publication/314260006_The_design_process_of_Corporate_Universities_a_stakeholder_approach

individuale, ma vista l'impossibilità di realizzarlo è necessario trovare un compromesso. Progettando infatti dei percorsi quanto più coerenti possibili con i bisogni emersi da ogni singolo gruppo si può favorire l'efficacia e l'efficienza di un'academy aziendale. La responsabilità di identificare i cluster all'interno del target ricade principalmente sul direttore dell'academy che può essere aiutato dal responsabile scientifico e da un valido strumento quale la matrice che incrocia i ruoli aziendali.

Tabella 2.1: Matrice ruoli aziendali – cluster

Role	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Project Manager Senior	X			
Assistant Project Manager		X		
Project Control Manager	X			
Role a			X	
Role b				X
....				
Role n				X

Fonte: Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., Journal of Workplace Learning (2017)

I domini della conoscenza vengono invece definiti come “un insieme omogeneo di competenze, strumenti e metodologie necessarie per supportare i principali

processi operativi di un'azienda"⁷⁷. La scelta dei domini è a carico sia del dirigente dell'academy sia del responsabile scientifico, mentre il numero e la tipologia dipende dalle competenze che sono state stabilite come obiettivi per l'attività di apprendimento. Il dirigente dell'academy è comunque chiamato anche a nominare degli esperti interni per ciascun dominio, che si rapportheranno direttamente con il responsabile scientifico⁷⁸. Una volta definiti i cluster e i domini della conoscenza si può procedere successivamente alla progettazione dei corsi di formazione. In questa fase bisogna innanzitutto individuare i corsi per ogni singolo dominio e poi procedere a definirne le principali caratteristiche. Infatti all'interno di uno specifico modulo vengono indicati i seguenti elementi⁷⁹:

- nome o titolo del corso

⁷⁷ Alexander P. A., Kulikowich J. M., Schulze S. K., *The influence of topic knowledge, domain knowledge, and interest on the comprehension of scientific exposition*, 1994, pag.382 citato in Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., *The design process of Corporate Universities: a stakeholder approach in "Journal of Workplace Learning"*, March 2017, pag.8, https://www.researchgate.net/publication/314260006_The_design_process_of_Corporate_Universities_a_stakeholder_approach

⁷⁸ Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., *The design process of Corporate Universities: a stakeholder approach in "Journal of Workplace Learning"*, March 2017, pag.8, https://www.researchgate.net/publication/314260006_The_design_process_of_Corporate_Universities_a_stakeholder_approach

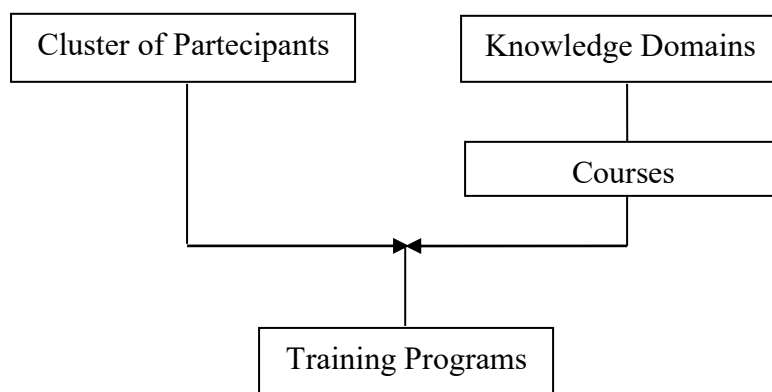
⁷⁹ Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., *The design process of Corporate Universities: a stakeholder approach in "Journal of Workplace Learning"*, March 2017, pag.20, https://www.researchgate.net/publication/314260006_The_design_process_of_Corporate_Universities_a_stakeholder_approach

- dominio di appartenenza
- livello del corso (base o avanzato)
- durata in giorni
- trainer
- risultati attesi
- contenuti della formazione

Per superare questo delicato momento nel processo di progettazione si richiede il coinvolgimento di molti attori quali il dirigente dell'academy, il responsabile scientifico, gli esperti interni di ogni singolo dominio e anche alcuni manager di altre aree di business che partecipano a vari seminari. Qui si discute degli elementi che compongono i vari domini al fine di scegliere i corsi più adatti da inserirvi, e si definiscono di conseguenza le caratteristiche principali che ognuno dei corsi deve necessariamente presentare. Conclusa la macro-progettazione dei corsi, il dirigente dell'academy e il responsabile scientifico propongono agli esperti interni per i domini della conoscenza la lista dei vari programmi di formazione. Ognuno di questi risulta specifico e diverso per ciascun cluster ed è composto da una serie di corsi appartenenti a domini differenti. Una volta che la lista dei programmi formativi viene accettata, si può procedere alla fase dello sviluppo dei corsi⁸⁰.

⁸⁰ Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., *The design process of Corporate Universities: a stakeholder approach in "Journal of Workplace Learning"*, March 2017, pag.9,

Tabella 2.2: Gli step per la definizione dei programmi formativi



Fonte: Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., *Journal of Workplace Learning* (2017)

In questa terza ed ultima parte della progettazione si inserisce un'ulteriore figura come quella del partner educativo. Molto spesso infatti si decide di affidare la gestione e l'erogazione dei corsi a soggetti esterni, in quanto molto più preparati su alcune tematiche ed in grado di offrire performance migliori. Il dirigente dell'academy deve garantire che ogni partner educativo lavori nel pieno rispetto di ciò che è stato precedentemente progettato, per questo rilascia ad ognuno di loro un kit composto dagli standard e dal processo di sviluppo del corso. Tra gli standard di un corso troviamo i seguenti elementi⁸¹:

https://www.researchgate.net/publication/314260006_The_design_process_of_Corporate_Universities_a_stakeholder_approach

⁸¹ Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., *The design process of Corporate Universities: a stakeholder approach in "Journal of Workplace Learning"*, March 2017, pag.10,

- il modulo Customer Satisfaction (CS);
- i modelli per il test della Knowledge Base (KBT);
- il learning Verification Test (LVT), da utilizzare prima e dopo la fine di un corso;
- l'ordine del giorno;
- la lista delle metodologie formative che possono essere impiegate;

Il processo di sviluppo di un corso invece si compone di ulteriori tre passaggi necessari per concludere la progettazione di un'academy. Si inizia con i design days o giorni di progettazione, ovvero giornate in cui il partner educativo insieme ai manager delle varie aree di business interessate dal corso e i futuri partecipanti definiscono gli argomenti all'ordine del giorno e le tecniche formative più corrette da impiegare. A questo punto si può realizzare il "dry run", ovvero un test del corso dove tutto il materiale viene provato. In questa fase il partner educativo gestisce il corso davanti ad una platea composta dal dirigente dell'academy, dal responsabile scientifico e da un campione di futuri partecipanti. Una volta testato, il corso viene per la prima volta erogato ai dipendenti dell'azienda e viene considerato un pilot (punto di partenza) dal quale è fondamentale ricavare i feedback e le valutazioni dei partecipanti, utili per poter apportare delle ultime

https://www.researchgate.net/publication/314260006_The_design_process_of_Corporate_Universities_a_stakeholder_approach

correzioni⁸². Il lungo processo che porta alla costruzione di un'academy può dunque definirsi concluso. Il risultato finale che si ottiene è l'identificazione delle principali caratteristiche e processi che compongono un'academy. Tali dimensioni vengono riconosciute dalle ricercatrici Jessica Li e Amy Abel Lui, al termine di uno studio condotto su duecentodieci academy aziendali presenti nel Nord America. Le caratteristiche ed i processi sono raggruppati per somiglianza delle loro funzioni all'interno di quattro differenti profili. Questi sono i seguenti⁸³: il profilo organizzativo, il profilo dell'apprendimento, il profilo operativo e il profilo delle partnership. Nel primo troviamo la mission e la strategia dell'academy, la sua governance e la sua struttura. Nel secondo abbiamo il curriculum di offerte formative, il tipo di partecipanti coinvolti e il sistema di misurazione e valutazione della performance. Il profilo operativo si compone invece delle fonti di finanziamento disponibili per l'academy e del tipo e numero di tecnologie impiegate per la formazione. Infine l'ultimo profilo, quello della partnership, riguarda i rapporti che l'academy ha con i seguenti attori: unità di business,

⁸² Patrucco A. S., Buganza T., Pellizzoni E., *The design process of Corporate Universities: a stakeholder approach in "Journal of Workplace Learning"*, March 2017, pag.10-11, https://www.researchgate.net/publication/314260006_The_design_process_of_Corporate_Universities_a_stakeholder_approach

⁸³ Li J., Lui Abel A., *Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey in "Human resource development quarterly"*, March 2012, https://www.researchgate.net/publication/264656698_Exploring_the_corporate_university_phenomenon_Development_and_implementation_of_a_comprehensive_survey

reparto gestione risorse umane, università e fornitori esterni specializzati nella formazione. In conclusione, è importante evidenziare come la successiva fase di implementazione dei corsi e gestione delle attività di un'academy può comunque spingere le imprese ad un ritorno verso la progettazione. Questo a dimostrazione del fatto che ciò che viene inizialmente definitivo non risulta unico ed imm modificabile, ma estremamente flessibile e soggetto a cambiamenti e modifiche.

2.5.2) Il modello Niuko: la costruzione e la gestione del “team academy”

La Niuko Innovation and Knowledge Srl è una delle principali realtà italiane nell'ambito della formazione aziendale. Attualmente realizza un'ampia gamma di attività a supporto delle aziende occupandosi della progettazione dei percorsi formativi, della ricerca dei finanziamenti e della consulenza su alcune tematiche quali la sicurezza, la qualità e il mentoring⁸⁴. Inoltre essa ha elaborato un proprio modello per la costruzione di un'academy aziendale che ad oggi viene impiegato da numerose realtà italiane. Secondo Niuko nel progettare un'academy è essenziale costruire e formare un apposito team di persone che sia poi in grado di gestire e sviluppare tale iniziativa. Il gruppo deve essere trasversale componendosi di soggetti provenienti da differenti aree aziendali in modo da

⁸⁴ <http://www.industriavicentina.it/idv.nsf/codici/1131>

poter apportare diverse competenze. Le attività da svolgere per lo sviluppo del team academy sono le seguenti⁸⁵:

- la selezione
- l'ingaggio
- il forming
- l'individuazione di mission e obiettivi
- la costruzione della leadership
- la definizione del piano d'azione
- lo sviluppo delle competenze

La selezione è la fase iniziale del processo, nella quale si stabilisce il numero ottimale di componenti per il team e le capacità essenziali che ogni membro deve possedere. Il numero varia a seconda della quantità di corsi che il team academy erogherà in futuro, mentre alcune delle capacità richieste sono⁸⁶: la proattività, il team working, la leadership e la comunicazione. Conclusa la selezione se ne incentiva la partecipazione cercando contemporaneamente di creare il giusto livello di impegno, motivazione e commitment. La partecipazione al team può essere imposta o proposta. Nel secondo caso il processo risulta essere più lungo e complesso, le persone hanno la possibilità di entrare ed uscire dal team qualora

⁸⁵ Cerni E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016, pag.33

⁸⁶ Cerni E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016, pag.34

non risultano più interessate all'iniziativa, ma in questo modo si consente di selezionare le migliori persone in quanto tutti i membri risultano estremamente impegnati, motivati ed appassionati verso il progetto. Contestualmente alla creazione del team si dà vita alla fase del forming, un momento estremamente delicato nel quale le persone iniziano a studiarsi e relazionarsi. Per creare sin da subito un clima disteso e di fiducia nel gruppo si ricorre molto spesso ad una tecnica formativa esperienziale come quella dell'outdoor training. Un metodo che porta il team a svolgere una serie di esercitazioni ed avventure al di fuori del contesto aziendale, immersi completamente nella natura per alcuni giorni, le persone hanno la possibilità di confrontarsi, di conoscersi, di capire al meglio le dinamiche di gruppo e grazie alla presenza di un facilitatore possono riflettere sull'esperienza affrontata e scambiarsi feedback relazionali⁸⁷. Una volta consolidato il team academy attraverso l'attività di forming si possono definire insieme al committente la mission e gli obiettivi del futuro progetto. Il vertice aziendale propone delle linee guida, ma lascia il compito e la responsabilità delle scelte nelle mani del team. Gli obiettivi devono essere "SMART" ovvero: specifici, misurabili, ambiziosi, raggiungibili e tempificati. A questo punto per facilitare il lavoro del team academy è utile individuare la figura di un leader che possa riconoscersi come punto di riferimento per tutti gli altri membri. Così come

⁸⁷ Cerni E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016, pag.35-36

accaduto in precedenza anche la leadership può essere imposta dal vertice oppure può emergere spontaneamente tra i membri del gruppo. La seconda soluzione risulta sicuramente la più corretta, perché la figura del leader viene accettata da tutti al termine di un lungo processo. Il ruolo sarà così assunto dalla persona che più è in grado di guidare il team verso un efficace ed efficiente realizzazione del progetto academy. Il leader deve inoltre gestire i rapporti tra il team e il resto dell'azienda e sarà cruciale negli anni seguenti alla realizzazione del progetto per mantenere alta la concentrazione, l'energia e la passione del gruppo verso l'academy. Nella fase finale sotto la gestione del leader e con la presenza di un facilitatore esterno si convertono gli obiettivi in un piano d'azione. Vengono definite le attività e le azioni da svolgere, i responsabili per ciascuno di esse ed i tempi entro cui realizzarle. Contemporaneamente alla definizione del piano d'azione si realizza lo sviluppo delle competenze necessarie per i membri del team academy. Oltre a quelle elencate nella prima fase di selezione si richiede capacità di dare e ricevere feedback, di progettare percorsi, di analizzare i bisogni formativi, di realizzare i supporti visivi per la formazione e conoscenza delle varie tecniche didattiche⁸⁸. Il team è ora perfettamente formato e pronto per iniziare a gestire il progetto academy. E' importante evidenziare come al termine di ogni anno il gruppo può rivedere il piano d'azione e gli obiettivi da raggiungere sulla

⁸⁸ Cerni E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016, pag.37-39

base dei risultati ottenuti e delle problematiche emerse. In conclusione anche la composizione può variare nel tempo, infatti per una serie di motivi alcuni membri possono abbandonare il progetto ed essere sostituiti da persone che molto spesso apportano quella spinta utile per garantire il continuo e corretto funzionamento dell'academy.

2.6) Le tipologie di academy

L'assenza in letteratura di una definizione comunemente accettata fa sì che sotto la denominazione di academy aziendale o corporate university possono ritrovarsi strutture ed entità formative estremamente diverse tra loro. Per questo vari autori hanno preferito studiare il fenomeno focalizzandosi su differenti aspetti, proponendo una serie di classificazioni per le academy aziendali. Le principali tassonomie riguardano i seguenti elementi:

- attività svolte
- contenuti formativi
- ruolo e funzione
- apprendimento continuo ed organizzazione spaziale

Per la prima classificazione Mark Allen costruisce un'apposita scala dove le academy si posizionano su quattro diversi livelli in base alle attività svolte, al grado di complessità, al livello di burocrazia e dimensione. Le academy di primo livello sono piccole e simili al classico dipartimento di training e garantiscono la

sola formazione tecnica necessaria ai dipendenti. Nel livello successivo le academy coinvolgono anche manager e vertici aziendali nell'attività formativa, diventando così lo strumento con il quale favorire l'allineamento strategico dell'organizzazione ed il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Dato il suo nuovo ruolo, dal punto di vista organizzativo l'academy non dipende più dalla direzione risorse umane ma si rapporta direttamente con la direzione generale. Il passaggio dal secondo al terzo livello segna l'apertura dell'academy verso il mondo esterno, in particolar modo quello delle università tradizionali. Qui si programmano e si realizzano corsi per l'ottenimento di crediti formativi che vengono riconosciuti dalle università affiliate all'academy per il conseguimento di un titolo di studio. Nel quarto ed ultimo livello della scala l'academy è un'entità autonoma che può essere paragonata ad un'università. A differenza del livello precedente, tutto il percorso di studio viene organizzato e realizzato all'interno della struttura per mezzo di un pacchetto di corsi⁸⁹. In termini di contenuti formativi si riconoscono invece tre differenti tipologie di academy che sono le seguenti⁹⁰:

⁸⁹ Capiello G., Pedrini G., *Le corporate university italiane in "Il mulino – Rivisteweb*, Fascicolo 2, Aprile-Giugno 2013, pag.303-304, https://www.researchgate.net/publication/317755605_The_Italian_corporate_university

⁹⁰ Capiello G., Pedrini G., *Le corporate university italiane in "Il mulino – Rivisteweb*, Fascicolo 2, Aprile-Giugno 2013, pag.304, https://www.researchgate.net/publication/317755605_The_Italian_corporate_university

1. generalista: offre tutti i possibili contenuti formativi e qualsiasi dipendente dell'azienda può essere coinvolto nelle attività dell'academy;
2. manageriale: coinvolge solo una parte dei dipendenti e sviluppa le competenze relazionali e comportamentali utili per creare manager dotati di leadership;
3. tecnica: rivolge la sua attenzione solo ad operai ed impiegati con l'intento di creare e diffondere le competenze utili per lo svolgimento della mansione;

Per quanto riguarda la mission ed il ruolo assegnato alle academy, nel 1997 Anthony J. Fresina ha riconosciuto al termine di un suo studio tre diversi prototipi⁹¹. Nel primo l'academy aziendale si impegna a rafforzare e perpetuare attraverso la formazione i valori, la cultura e le best practice aziendali perché si ritiene di adottare un modello vincente che deve essere semplicemente consolidato per garantire successo futuro all'azienda. Nel secondo prototipo il ruolo attribuito alle academy è quello di assistere o guidare il cambiamento organizzativo. Nel momento in cui il vertice aziendale considera infatti i suoi processi, la sua strategia o i suoi sistemi superati rispetto al contesto in cui opera, per questo

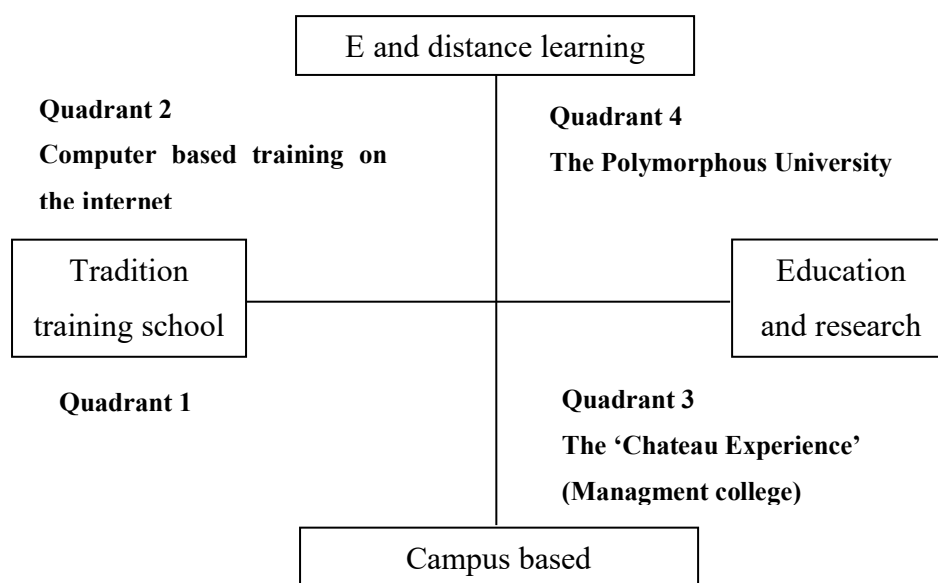
⁹¹ Fresina A. J., *The Three Prototypes of Corporate Universities: Corporate Universities can-and should- be typed according to their mission. Is yours a reinforcer, change manager or shaper?* in "Corporate University Review", January/February 1997, http://ekw.phpwebhosting.com/pdf/3_Prototypes.pdf

definisce la strada e il tipo di cambiamento da adottare e chiede all'academy un supporto per facilitarne l'implementazione. Affinché l'academy possa raggiungere il suo scopo si devono prima di tutto indicare come non più validi agli occhi dei dipendenti gli assunti e i valori che si ritengono obsoleti; solo a questo punto si possono introdurre le soluzioni innovative proposte dal vertice per il cambiamento organizzativo e successivamente “congelare” le nuove pratiche nelle routine organizzative. Il terzo ed ultimo prototipo tende a manifestarsi in rarissimi casi aziendali: in queste occasioni l'academy ha il compito di modellare e definire il futuro dell'impresa individuando nuovi contesti dove l'azienda può operare. L'attività formativa che si svolge al loro interno è molto complessa e rischiosa, perché per raggiungere la mission si richiede ai partecipanti di scoprire qualcosa di ignoto ed ambiguo. Per il successo di queste academy si richiede la volontà di superare il passato, la capacità di vedere in modo razionale il futuro ed il coraggio di indagare qualcosa di sconosciuto. I prototipi individuati da Fresina seppur diversi tra loro tendono nella realtà a non escludersi a vicenda. Spesso infatti le aziende attribuiscono una specifica missione alle academy aziendali, realizzando però in maniera occasionale delle attività tipiche di altri prototipi⁹². Un'ultima tassonomia di academy è proposta da Scott Taylor e Rob Paton, che osservano

⁹² Fresina A. J., *The Three Prototypes of Corporate Universities: Corporate Universities can-and should- be typed according to their mission. Is yours a reinforcer, change manager or shaper?* in “*Corporate University Review*”, January/February 1997, pag.1-3, http://ekw.phpwebhosting.com/pdf/3_Prototypes.pdf

due variabili quali l'organizzazione spaziale e l'apprendimento continuo⁹³. La prima dimensione definisce il luogo dell'academy aziendale che può essere fisico o virtuale, mentre la seconda pone l'attenzione sulle attività svolte che possono andare dalla semplice formazione tecnica allo sviluppo e la ricerca. Queste variabili con i loro relativi estremi vengono posizionate su due assi in una rappresentazione grafica che consente ai due autori di individuare quattro tipi di academy.

Tabella 2.3: le tipologie di academy aziendali per Taylor e Paton



Fonte: Holland P., Pyman A., *Journal of European Industrial Training* (2006)

⁹³ Holland P., Pyman A., *Corporate Universities: A catalyst for strategic human resource development?* in "Journal of European Industrial Training", MONASH University Business and Economics, January 2006, pag.3, https://www.researchgate.net/publication/241701946_Corporate_universities_A_catalyst_for_strategic_human_resource_development

Le academy posizionate nei primi due quadranti adottano un approccio funzionale e a breve termine nello svolgimento dell'attività formativa risultando più simili ai classici reparti di training. I contenuti sono prevalentemente tecnici ed i corsi rappresentano brevi interruzioni nel mezzo dell'orario lavorativo. L'unica differenza si riscontra nell'organizzazione spaziale, poiché nella seconda tipologia si ricorre ad una struttura più virtuale per l'academy. La terza tipologia, denominata "Management College", si caratterizza per un luogo fisico come quello del campus universitario al cui interno i corsi sono gestiti prevalentemente con tecniche tradizionali. La formazione viene erogata al di fuori dell'ambiente e dell'orario lavorativo, si prolunga per un periodo di giorni e può prevedere la collaborazione di alcuni docenti del mondo accademico. L'approccio impiegato è strategico ed orientato sul lungo periodo, con l'obiettivo di utilizzare le academy per investire sulla crescita e lo sviluppo delle risorse umane. L'ultimo quadrante, delle "Polymorphous University", ricomprende invece academy eterogenee dal punto di vista della forma ma simili per due aspetti. Prima di tutto i corsi coinvolgono tutti i membri dell'organizzazione evidenziando un approccio strategico della formazione, che cerca di migliorare la produttività dei dipendenti per generare vantaggio competitivo. In secondo luogo per erogare corsi di alta qualità si costruiscono alleanze con eccellenze del mondo dell'istruzione. In conclusione, Taylor e Paton sono perfettamente consapevoli che nel tempo le

academy possono modificare il loro posizionamento nel grafico, spostandosi da un quadrante all'altro sulla base dell'approccio funzionale o strategico impiegato⁹⁴.

2.7) Il processo formativo nelle academy aziendali

Nel cercare di creare e diffondere nuova conoscenza tramite la valorizzazione e il consolidamento del capitale umano le academy svolgono una serie di attività tra le quali⁹⁵:

- la valutazione dei bisogni formativi;
- la progettazione ed erogazione di percorsi di formazione per dipendenti e stakeholders;
- la misurazione dell'efficacia dell'attività formativa;
- l'erogazione di programmi a distanza;
- la formazione ed inserimento di nuovi assunti;

⁹⁴ Holland P., Pyman A., *Corporate Universities: A catalyst for strategic human resource development?* in "Journal of European Industrial Training", MONASH University Business and Economics, January 2006, pag.4-5, https://www.researchgate.net/publication/241701946_Corporate_universities_A_catalyst_for_strategic_human_resource_development

⁹⁵ Capocchi A., *Corporate University 1° rapporto sul mercato delle Corporate Universities in Italia*, Fondazione Campus e Assoknowledge, 2012, <https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/150839/214695/Rapporto%20Corporate%20University%20-Gennaio%202012.pdf>

- lo sviluppo di attività di coaching;
- la progettazione dei percorsi di carriera;
- la valorizzazione di talenti interni e il recruiting di quelli esterni;
- la gestione dei processi di cambiamento organizzativi e culturali;
- la definizione e gestione delle partnership con attori esterni nel mondo della formazione.

Tra quelle sopra elencate la formazione rappresenta l'attività più importante che si realizza all'interno di ogni academy. Qui, come anticipato nella parte iniziale del presente lavoro, il ruolo della formazione cambia rispetto al passato diventando sempre più strategico vista l'importanza delle persone per il successo dell'azienda. Ad oggi infatti l'obiettivo è quello di aggiornare e migliorare il patrimonio di conoscenze, capacità ed abilità detenuto dalle persone allineandolo alla strategia e la mission aziendale. Anche l'approccio ne risulta modificato, in quanto la formazione non viene più vista come un evento isolato utile a colmare il gap di competenze di un singolo individuo, ma un processo di apprendimento continuo a vantaggio dell'intera organizzazione⁹⁶. Nonostante le differenze, il processo formativo all'interno delle academy segue comunque un percorso consolidato composto da quattro fasi sequenziali diverse tra loro⁹⁷:

⁹⁶ Salvetti F., Bertagni B., La Rosa M, *Società della conoscenza e formazione in "Personale e Lavoro Rivista di cultura delle risorse umane"*, 587 anno LIII n.3, ISPER, Marzo 2017, pag.9

⁹⁷ Paneforte S., *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, 1999, pag.264

1. analisi dei bisogni formativi
2. progettazione dei percorsi formativi
3. erogazione dei corsi
4. misurazione e valutazione della performance

L'analisi dei bisogni formativi punta a raccogliere una serie di dati ed informazioni circa i desideri di sviluppo personale provenienti dai dipendenti e soprattutto sui gap emersi in alcune aree dell'azienda. L'oggetto di analisi può riguardare l'organizzazione, i gruppi o gli individui ma il più delle volte è la performance attuale dei dipendenti che viene analizzata e confrontata con quella richiesta ed auspicata da parte del vertice. Numerosi sono gli strumenti a disposizione dell'azienda per intraprendere l'attività di analisi tra questi l'intervista e il questionario rappresentano le tecniche più impiegate. La prima consente di rilevare le probabili cause dei problemi e le possibili soluzioni ma va incontro a tutta una serie di limiti legati ai costi e alla difficoltà di raggiungere un gran numero di persone. Il secondo è invece uno strumento più pratico ed economico, che consente di coinvolgere in poco tempo molte persone e ottenere risposte più affidabili. I problemi fanno invece riferimento alla costruzione del questionario, specialmente per ciò che concerne la scelta delle variabili e dei punteggi per ogni domanda⁹⁸. Una volta terminata l'analisi dei bisogni formativi e

⁹⁸ Castellano A. M., *Le parole della formazione*, Tirrenia Stampatori s.a.s., Torino, 1995, pag.56-75

definiti a livello macro gli obiettivi da raggiungere con la formazione si passa alla progettazione dei percorsi. In questa seconda fase si definiscono le principali variabili per i futuri corsi tra le quali: i destinatari, gli obiettivi didattici, i contenuti, la docenza, i tempi e gli spazi, i costi, il materiale per i corsi e le tecniche didattiche da impiegare. Su alcune di queste dimensioni le academy aziendali apportano significativi cambiamenti rispetto al tradizionale reparto di formazione. I destinatari possono essere interni coinvolgendo tutti i livelli dell'organizzazione o anche esterni come partner, clienti e fornitori. La docenza diventa più eterogenea con il coinvolgimento di manager e senior manager per lo sviluppo delle soft skills⁹⁹, lasciando a consulenti e docenti universitari la gestione dei corsi per competenze più tecniche¹⁰⁰. Gli obiettivi didattici rappresentano invece i risultati che l'academy vuole raggiungere al termine dell'intervento formativo e possono essere raggruppati in tre aree¹⁰¹:

1. conoscenze: di fatti specifici procedure e concetti o di principi generali;

⁹⁹ Sono una serie di competenze trasversali, composte perlopiù da capacità relazionali, comunicative e comportamentali che dipendono dalle caratteristiche della singola persona ed incidono sul modo con cui ci si rapporta all'interno dell'organizzazione. Quelle più importanti sono le seguenti: capacità di lavorare in gruppo, di gestire lo stress, di problem solving, autonomia e la leadership.

¹⁰⁰ Salvetti F., Bertagni B., La Rosa M, *Società della conoscenza e formazione in "Personale e Lavoro Rivista di cultura delle risorse umane"*, 587 anno LIII n.3, ISPER, Marzo 2017, pag.9

¹⁰¹ Castagna M., *Progettare la formazione: Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, Franco Angeli, Milano, 2002, pag.38-41

2. capacità: operative e manuali, intellettuali e di problem solving, intellettuali basate su processi euristici;
3. comportamenti interpersonali: prescrittibili o euristici

Rispetto alla formazione tradizionale, le academy rivolgono principalmente la loro attenzione sulle capacità intellettuali e di problem solving e sui comportamenti interpersonali, riconoscendo minor importanza ad obiettivi legati alle conoscenze e alle capacità operative e manuali. Tutto ciò viene confermato dai contenuti erogati all'interno dei corsi dove la formazione comportamentale prevale rispetto a quella culturale, manageriale e tecnica. Le academy quindi preferiscono focalizzarsi sullo sviluppo delle soft skills piuttosto che delle hard skills così come avveniva in passato¹⁰². Sulla base delle competenze da sviluppare e degli obiettivi da raggiungere, le academy definiscono la strategia e le tecniche didattiche più corrette da impiegare. Vista la necessità di migliorare le capacità intellettuali e di problem solving e i comportamenti interpersonali si adotta prevalentemente una strategia didattica di tipo esperienziale¹⁰³. Essa si fonda sul riconoscere un ruolo attivo e centrale dei partecipanti, che hanno la possibilità di acquisire nuove

¹⁰² Capocchi A., *Corporate University 1° rapporto sul mercato delle Corporate Universities in Italia*, Fondazione Campus e Assoknowledge, 2012, pag.20, <https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/150839/214695/Rapporto%20Corporate%20University%20-Gennaio%202012.pdf>

¹⁰³ Castagna M., *Progettare la formazione: Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, Franco Angeli, Milano, 2002, pag.92-102

competenze grazie alle esperienze affrontate e alle relazioni sviluppate. Si spiega così il minor ricorso da parte delle academy alla strategia espositiva e metodi quali le lezioni e le esercitazioni che sono più adatte per lo sviluppo di conoscenze e capacità operative e manuali. I metodi didattici di tipo esperienziali possono essere¹⁰⁴:

- tradizionali: simulazioni, casi, gruppi di studio, auto casi, gruppi esperienziali e coaching;
- emergenti: action learning, outdoor development, learning community.

Nel progettare i percorsi formativi un numero crescente di academy, specie di terza generazione, ricorrono all'utilizzo della formazione a distanza o e-learning. Beamish definisce l'e-learning come: "una vasta gamma di applicazioni e processi associati alla formazione e che includono l'apprendimento basato sul computer, l'apprendimento online, le aule virtuali e la collaborazione digitale. Questi servizi possono essere forniti solo attraverso una varietà di media elettronici, tra i quali intranet, internet, Tv interattiva e satellite"¹⁰⁵. L'e-learning garantisce due vantaggi principali, il primo in termini di costi poiché si riducono i tempi della

¹⁰⁴ Castellano A. M., *Le parole della formazione*, Tirrenia Stampatori s.a.s., Torino, 1995, pag.150-162

¹⁰⁵ Beamish N., Armistead C., Watkinson M., Armfield G., *The development of e-learning in UK/European corporate organizations in "European Business Journal"*, Vol.14 No.3, 2002 citato in Homan G., Macpherson A., *E-learning in the corporate university in "Journal of European Industrial Training"*, Vol.29 No.1,2005, pag.76, https://www.researchgate.net/publication/235293710_E-learning_in_the_corporate_university

formazione, i costi per viaggi e si raggiungono più persone contemporaneamente o nel tempo con costi aggiuntivi decisamente bassi. Il secondo si riferisce alla flessibilità nella consegna e nel ritmo dell'apprendimento, in quanto ad esempio permette facilmente di raggiungere in qualsiasi momento e luogo dipendenti dislocati geograficamente o che lavorano da casa. L'efficacia della formazione a distanza dipende però dalla capacità di auto apprendimento, di auto motivazione, di gestione delle tecnologie e di lavorare in isolamento da parte del discendente che diventa il principale responsabile per il processo di apprendimento. Molte academy italiane ricorrono all'e-learning in fase di progettazione: tra queste ad esempio AXA, Engineering e Vodafone che utilizzano metodi come gamification, micro learning e webinar¹⁰⁶. Conclusa la progettazione si passa all'erogazione dei corsi, ovvero il momento in cui si mette in pratica tutto ciò che è stato prestabilito cercando di raggiungere gli obiettivi didattici. Nell'ultima fase del processo formativo si misurano e si valutano i risultati ottenuti: questa è un'attività estremamente importante e complessa che consiste nel raccogliere una serie di informazioni sia a livello individuale, per capire il miglioramento delle competenze dei partecipanti al termine dei corsi, e sia a livello organizzativo per conoscere l'impatto della formazione sui risultati aziendali ed il raggiungimento degli obiettivi generali¹⁰⁷. Il modello gerarchico elaborato da Kirkpatrick

¹⁰⁶ *Academy italia: le nuove scuole delle aziende in "Il Sole 24 Ore le guide"*, Gennaio 2020

¹⁰⁷ Paneforte S., *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, 1999, pag.264

rappresenta il punto di riferimento per la valutazione del processo formativo e si basa su quattro livelli di analisi legati da rapporti causa-effetto¹⁰⁸:

1. reazioni: si rilevano i feed back dei partecipanti durante o al termine del corso rispetto ai contenuti, al docente, ai metodi didattici e l'ambiente formativo. Gli strumenti più utilizzati sono i questionari, le valutazioni sulle aspettative, i diari e le liste di osservazioni;
2. apprendimento: si misura l'efficacia dell'attività formativa in termini di acquisizione di conoscenze e miglioramento delle competenze del singolo individuo. Per raggiungere lo scopo vengono compilati test prima e dopo il corso su domande identiche per valutare il raggiungimento degli obiettivi didattici;
3. trasferimento sull'attività lavorativa: l'analisi e la raccolta di informazioni si spostano dal livello individuale a quello organizzativo. Ciò che è stato appreso con i corsi deve essere applicato quotidianamente. Tra le tecniche impiegate abbiamo quella del monitoraggio di due gruppi di lavoratori della stessa area aziendale, di cui uno risulta non formato;
4. gli effetti sui risultati di business: si valuta l'impatto indiretto della formazione sulla performance aziendale attraverso i cambiamenti che è in

¹⁰⁸ Coinu M., *Teorie dell'apprendimento: Kirkpatrick – il modello della valutazione*, Maggio 2016
Ciccione G., *Le fasi della formazione*, Convegno nazionale formatori, Roma, 2014,
https://www.researchgate.net/publication/271851832_Le_fasi_della_formazione

grado di realizzare nell'organizzazione. L'analisi può riguardare il miglioramento del clima, della cultura e dei processi aziendali o la riduzione dei costi. Spesso viene anche costruito un apposito indicatore come il ROI della formazione, dato dal rapporto tra i benefici e costi sostenuti;

Il modello gerarchico tuttavia presenta alcune lacune¹⁰⁹ se applicato per la valutazione della performance di un'academy aziendale, in quanto non considera l'orientamento strategico della formazione, l'innovazione e lo sviluppo professionale generato e soprattutto la presenza di attori esterni tra le attività dell'academy. Per questo motivo la letteratura propone la costruzione di un apposito sistema di valutazione della performance che tiene conto dei vari stakeholders, dove per ognuno viene realizzato un rapporto sui risultati ottenuti dall'academy che vengono confrontati con le loro richieste ed esigenze. L'utilizzo del modello gerarchico o di quello basato sugli stakeholders dipende da alcune caratteristiche dell'academy, in particolar modo dalla sua capacità o meno di produrre nuova conoscenza e dall'apertura o chiusura allo scambio verso altri

¹⁰⁹ Capiello G., Pedrini G., *The performance evaluation of corporate universities in "Tertiary Education and Management"*, May 2017, pag.5, https://www.researchgate.net/publication/271851832_Le_fasi_della_formazione

attori. Dall'incontro di queste due variabili si individuano quattro tipi di academy¹¹⁰:

- follower: la conoscenza viene acquisita completamente dall'esterno per essere diffusa tra i dipendenti. La valutazione della performance può avvenire con il modello gerarchico inserendo indicatori che considerano il ruolo strategico della formazione;
- R&D Engine: le academy producono nuova conoscenza che rimane al proprio interno. Si utilizza il modello gerarchico aggiungendo una serie di indicatori che misurano l'innovazione apportata in azienda;
- gatekeeper: l'academy non produce nuova conoscenza ma ne promuove lo scambio tramite le relazioni con attori esterni. Il modello di valutazione della performance basato sugli stakeholders risulta ideale;
- innovation leader: le aziende sono in grado di creare conoscenza al proprio interno e si rendono disponibili a scambiarla, contribuendo così alla crescita e sviluppo del territorio. In questo caso il modello basato sugli stakeholders deve prevedere alcuni parametri che rilevano l'innovazione e il cambiamento generato negli attori coinvolti.

¹¹⁰ Capiello G., Pedrini G., *The performance evaluation of corporate universities in "Tertiary Education and Managment"*, May 2017, pag.5-6, https://www.researchgate.net/publication/271851832_Le_fasi_della_formazione

2.8) Il panorama nazionale

2.8.1) Evoluzione e caratteristiche delle academy italiane

Le specificità del nostro sistema economico, come ad esempio l'ampio tessuto di piccole e medie aziende, hanno portato le academy italiane a seguire un percorso evolutivo diverso rispetto ad altri paesi. La prima iniziativa paragonabile alle attuali academy risale al 1957 quando Eni decide di dar vita alla "Scuola Enrico Mattei", una struttura dedicata alla formazione dei neolaureati sugli idrocarburi. A differenza degli Stati Uniti, bisogna attendere la fine degli anni Novanta e l'inizio degli anni duemila per assistere alla nascita delle prime academy aziendali, come avviene nei casi di Fiat ed Eni Corporate University che nel 2001 riunisce tutte le attività formative precedentemente svolte. Negli anni successivi altre aziende di grandi dimensioni e soggetti della pubblica amministrazione costruiscono un'academy al proprio interno come Ferrero, Angelini, Poste Italiane, Vodafone, Bosch e l'INPS. La crisi mondiale poi sviluppatasi nel 2008 ha prodotto pesanti effetti anche sulle academy aziendali, le quali si sono viste ridurre notevolmente il budget a loro disposizione. La diretta conseguenza è stata la ristrutturazione delle academy che sono diventate più snelle ponendo maggiore attenzione sull'uso di risorse, tempi ed energie e sono state costrette a rivedere il personale impiegato e le attività da svolgere. Nonostante le difficoltà il fenomeno delle academy ha continuato comunque ad espandersi tra le grandi aziende (MPS, Unicredit, Enel) e

soprattutto tra quelle innovative di ridotte dimensioni¹¹¹. Ad oggi le academy aziendali presenti nel paese sono più di cento distribuite in quasi tutti i settori economici con una prevalenza nell'ambito assicurativo, bancario e delle utilities. Sulla base delle caratteristiche e dei profili individuati da Jessica Li e Amy Abel Lui, due ricercatori come Giulio Pedrini e Giuseppe Cappiello realizzano uno studio su un campione di trenta academy italiane. Nel profilo organizzativo la struttura delle academy risulta nella maggior parte dei casi legata alla funzione risorse umane, mentre in rare occasioni dipende direttamente dal vertice aziendale. Per quanto riguarda la mission si individuano tre principali obiettivi quali lo sviluppo del capitale umano, il supporto alla strategia di business e la necessità di rispondere al cambiamento. Nel processo di apprendimento i contenuti formativi prevalentemente erogati sono la cultura e i valori aziendali, la leadership, il problem solving, il team building e le competenze tecniche specifiche del business. In quasi tutte le academy osservate il top e middle management sono presenti tra i destinatari della formazione, seguiti nell'ordine dai dipendenti operativi, agenti e consulenti, clienti, neolaureati o diplomati e

¹¹¹ Cerni E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016, pag.92-94

Garbellano S., *Le Corporate University nel post crisi: verso la teaching organization?* in "Harvard Business Review", Settembre 2011 n.9, pag.102, https://www.academia.edu/8399767/Le_Corporate_University_nel_post_crisi_verso_la_teaching_organization

fornitori. La valutazione della performance nelle academy italiane, nonostante la prevalenza delle innovation leader e delle gatekeeper, viene realizzata con il modello gerarchico soprattutto focalizzando l'analisi sul livello delle reazioni e dell'apprendimento. Rispetto al profilo operativo, le fonti di finanziamento per le academy italiane provengono perlopiù dal budget del dipartimento risorse umane o da fondi pubblici dal quale l'azienda può attingere. Inoltre l'uso e l'implementazione delle tecnologie risulta molto diffuso come testimoniato dall'ampio ricorso all'e-learning tra i metodi didattici. Per l'ultimo profilo delle partnership si evidenzia una forte collaborazione tra le academy e le università tradizionali caratterizzata da: convenzioni, docenze reciproche, attivazioni di stage per neolaureati, partecipazione ad eventi per il recruiting di giovani talenti (career day) e cogestione di corsi di laurea o di master¹¹².

2.8.2) La direttiva della regione Marche

In data 11 Marzo 2019 la Giunta regionale ha deliberato l'approvazione dei criteri e delle modalità per il riconoscimento delle academy aziendali. Ad oggi con tale direttiva la regione Marche è l'unica in Italia ad essere intervenuta sulla tematica delle academy. La motivazione che ha spinto la regione ad intervenire si collega al

¹¹² Cappiello G., Pedrini G., The performance evaluation of corporate universities in "Tertiary Education and Management", May 2017, pag.7-12, https://www.researchgate.net/publication/271851832_Le_fasi_della_formazione

nuovo ruolo assunto dalla formazione che diventa attività critica per il successo aziendale. Le academy diffondono dunque una nuova idea di formazione, più strettamente legata alla strategia per aiutare il raggiungimento degli obiettivi di business tramite una valorizzazione del capitale umano e consolidamento della cultura aziendale. I criteri stabiliti dalla regione per il riconoscimento dell'academy sono i seguenti: definizione, aspetti generali, obiettivi, modello organizzativo, attività e fonti di finanziamento. Le academy aziendali vengono definite come vere e proprie unità organizzative, nelle quali si produce e si condivide continuamente conoscenza a favore di dipendenti e partner esterni. Tra gli aspetti generali si segnala come l'academy sia il frutto della scelta di non delegare più a terzi lo svolgimento della formazione ma di realizzarla interamente al proprio interno, e della possibilità di stipulare accordi con istituti di istruzione superiore ed università che possono migliorare lo scambio delle conoscenze e la gestione delle attività. Gli obiettivi individuati tra i criteri per il riconoscimento dell'academy sono invece i seguenti: lo sviluppo delle competenze dei lavoratori, l'individuazione e la formazione di giovani talenti da inserire nell'organico, la diffusione della cultura aziendale e l'aumento del livello di engagement delle persone verso l'azienda. Affinché si possa riconoscere la presenza di un'academy aziendale, la direttiva regionale impone un numero minimo di occupati pari alle cinquanta unità e un fatturato annuo al di sopra dei dieci milioni. All'interno di queste aziende l'academy deve costruirsi un proprio modello organizzativo

composto da un organigramma, una governance mista, una mission e vision allineata a quella aziendale, obiettivi raggiungibili con la valorizzazione del capitale umano e processi fondamentali per la gestione dell'attività formativa. In termini di attività svolte nelle academy aziendali si riconoscono principalmente tre aree. La formazione di mestiere rappresenta quell'insieme di corsi dedicati allo sviluppo del know-how produttivo ed in generale delle hard skill. La formazione di vendita è rivolta al personale chiamato a rapportarsi con i clienti e si realizza attraverso percorsi finalizzati a consolidare le competenze manageriali, la conoscenza del prodotto e delle strategie di marketing. Infine la formazione manageriale cerca di potenziare le soft skills dei manager tramite contenuti erogati in aula e in modalità e-learning. L'ultimo criterio riguarda le fonti di finanziamento per un'academy aziendale che possono essere le risorse interne, i Fondi Interprofessionali e il Fondo Sociale Europeo. La regione Marche per il riconoscimento delle academy richiede quattro ulteriori requisiti quali la presenza della finalità "formazione professionale" tra gli obiettivi indicati nello statuto dell'azienda, la disponibilità di una struttura dedicata per la formazione in aula, la presenza di persone in possesso di competenze specialistiche nella gestione dei processi formativi e la contabilità per centri di costo. A questo punto ogni azienda interessata chiede alla regione di avviare l'iter per il riconoscimento tramite apposito modulo e allegando i propri documenti. Nel momento in cui le academy aziendali presentano tutti i requisiti richiesti si procede al riconoscimento,

all'iscrizione nell'elenco regionale e all'erogazione di finanziamenti pubblici per lo svolgimento dell'attività formativa¹¹³. Tra le academy aziendali accreditate dalla regione Marche ed inserite nell'apposito elenco c'è la IP Corporate University, una delle due strutture formative del gruppo Api con sede a Falconara Marittima¹¹⁴.

¹¹³http://www.regione.marche.it/Portals/0/Lavoro_Formazione_Professionale/Accreditamento/254_2019%20Academy%20aziendali/DGR%20254-2019.pdf?ver=2019-03-26-115006-663

¹¹⁴ *Academy Italia: le nuove scuole delle aziende in "Il Sole 24 Ore - Le guide"*, Gennaio 2020, pag.78

CAPITOLO 3

LA MAGAZZINI GABRIELLI S.p.A.

3.1) Presentazione dell'azienda

La Magazzini Gabrielli S.p.A. è una realtà marchigiana con sede ad Ascoli Piceno e opera da decenni nella grande distribuzione organizzata. Attualmente è uno dei principali player del settore per quanto riguarda il Centro Italia e il suo modello di business prevede la gestione di supermercati e l'organizzazione di attività di acquisto per beni di largo consumo, da rivendere nei propri negozi e in quelli dei clienti affiliati. Secondo quanto riportato nel sito aziendale, gli elementi distintivi che ne hanno garantito il successo, la crescita e il consolidamento dell'azienda sul mercato sono: la conoscenza del territorio, la cura degli ambienti, la qualità dei prodotti freschi, la presenza di personale disponibile e cortese e l'ottima reputazione aziendale.

Le origini risalgono al lontano 1892 quando Michele Gabrielli decide di mettere in pratica le sue abilità commerciali con l'apertura di una bottega per alimentari, tabacchi e sali nella città di Ascoli Piceno. Nel 1953 sua figlia Celsira e il marito Pietro Gabrielli portarono a termine la ristrutturazione dello storico emporio di Piazza Roma ad Ascoli Piceno per costruire il primo grande magazzino a prezzi fissi. La scelta si rivela sin da subito di grande successo, tanto che nel 1959 viene

aperta la filiale di Fermo a cui seguono quelle di San Benedetto del Tronto, Lanciano, Jesi e Civitanova Marche. In quest'ultima filiale nel 1964 viene introdotto per la prima volta all'interno del magazzino il reparto degli alimentari. Nel corso degli anni Settanta sale al vertice dell'azienda la terza generazione della famiglia Gabrielli, che individua nel settore alimentare il core business dell'azienda. L'anno di svolta per il futuro della Magazzini Gabrielli corrisponde al 1978 quando nasce il primo supermercato Tigre, un nuovo format di punto vendita dedicato alla spesa di prossimità. Gli anni seguenti si caratterizzano per una continua crescita ed espansione a livello territoriale dell'azienda che radica la sua presenza in ben cinque regioni: Marche, Abruzzo, Umbria, Molise, Lazio e nel 2000 inaugura il primo superstore ad insegna Oasi ad Ascoli Piceno. Nel 2006 si ridefinisce la struttura a livello societario con la creazione della F.G. Holding S.p.A. che è chiamata a coordinare e controllare le due società operative del Gruppo Gabrielli: la Magazzini Gabrielli S.p.A. e la F.G. Gallerie Commerciali S.p.A. Infine a partire dal 2010 l'azienda, attraverso il consorzio SUN (Supermercati Uniti Nazionali), è entrata a far parte di ESD ITALIA ovvero la centrale d'acquisto dei distributori indipendenti italiani, mentre nel 2015 si è completato l'ingresso della quarta generazione nella governance del gruppo con Luca Gabrielli alla presidenza e le cugine Laura e Barbara alla vicepresidenza. La mission aziendale è quella di soddisfare i bisogni quotidiani delle persone e delle loro famiglie, offrendo un'esperienza di acquisto unica e soluzioni differenziate e

mirate. La Magazzini Gabrielli nel pieno rispetto del territorio e delle sue specificità vuole garantire ai clienti la massima professionalità, qualità e freschezza¹¹⁵.

L'azienda opera nel settore della grande distribuzione organizzata per mezzo di tre diverse insegne, ognuna delle quali corrisponde a differenti canali distributivi:

1. OASI: per gli ipermercati e superstore. Le loro superfici sono comprese tra i 2.200 e 5.700 metri quadrati e spesso sono collocati all'interno di centri commerciali. L'obiettivo è quello di rispondere ai grandi bacini di clientela offrendo prodotti che vanno dall'alimentare fino all'abbigliamento passando per l'igiene;
2. TIGRE: per i supermercati. La superficie si estende tra gli 650 e i 1.500 metri quadrati e l'obiettivo è quello di essere il negozio di prossimità ideale per soddisfare le esigenze di spesa quotidiana dei clienti;
3. TIGRE AMICO: per i negozi di vicinato. Il canale viene interamente gestito con la formula del franchising, affidando a privati la gestione dei punti vendita. La Magazzini Gabrielli si occupa della formazione e delle attività di affiancamento per i dipendenti e mette a disposizione il know-how, l'esperienza e la professionalità aziendale.

Nel 2019 i punti vendita dislocati tra Marche, Abruzzo, Molise, Umbria e Lazio erano complessivamente 226 di cui:

¹¹⁵ <https://www.gabriellispa.it/it/gruppo/identita-del-gruppo.html>

- 49 a gestione diretta: 22 ad insegna OASI e 27 ad insegna TIGRE;
- 177 affiliati: 70 ad insegna TIGRE e 107 ad insegna TIGRE AMICO.

A livello regionale l'Abbruzzo è l'area con il maggior numero di punti vendita, per la precisione novantadue, seguita dalle Marche con cinquantotto, il Lazio con quarantotto, l'Umbria con quindici e il Molise con tredici punti vendita e nel complesso sono più di ottocento mila i clienti raggiunti dalla Magazzini Gabrielli¹¹⁶.

Inoltre nel corso degli ultimi anni l'azienda ha investito molto sul miglioramento dell'offerta di prodotti private label all'interno dei propri punti vendita, tanto che oggi si presenta con tre diverse linee: i fatti buoni, selezione qualità e Consilia. La prima linea è stata lanciata nel 2018 e si contraddistingue per la tipicità delle ricette, per l'originalità e la qualità dei prodotti, per la selezione di imprese locali e per l'artigianalità delle lavorazioni. La linea selezione qualità è invece un marchio storico della Magazzini Gabrielli con la quale si vuole garantire al cliente la freschezza, la qualità controllata e l'italianità dei prodotti. Infine la linea a marchio Consilia, che è stata sviluppata in collaborazione con il consorzio dei Supermercati Uniti Nazionali di cui la Magazzini Gabrielli è socio fondatore, si articola in quattro ulteriori linee di prodotto: saper scegliere, scelte su misura per te, scelta premium e scelte dalla natura.

¹¹⁶ <https://www.gabriellispa.it/it/responsabilita-sociale/bilancio-sostenibilita.html>

Per concludere in termini economici la Magazzini Gabrielli ha registrato nel 2019 un fatturato pari a 715.000.000 di Euro, con un incremento del 4,5% rispetto all'esercizio precedente, e un utile di 19.500.000 di Euro. La redditività del patrimonio netto e degli investimenti si attestano rispettivamente al 14,6% e 8,3%, entrambi in aumento rispetto al 2018 per via di un miglior risultato d'esercizio e della gestione caratteristica¹¹⁷.

3.2) Le risorse umane dell'azienda

Il raggiungimento della mission aziendale ha spinto la Magazzini Gabrielli S.p.A. a dotarsi di una propria carta dei valori che rappresenta il punto di riferimento per l'operato quotidiano dei dipendenti. I concetti cardine su cui fanno perno i valori dell'azienda sono¹¹⁸:

- la lealtà: verso gli obiettivi e verso terzi;
- il rispetto delle persone: adottando condotte adeguate rispetto ai contesti;
- il senso di responsabilità: come guida comportamentale;
- il senso di appartenenza: facendo propri i principi aziendali nello svolgimento delle attività.

Sulla base di questi concetti la Magazzini Gabrielli S.p.A. individua i seguenti valori: la tutela del lavoro, il rispetto di leggi e regolamenti vigenti, la

¹¹⁷ <https://www.gabriellispa.it/it/responsabilita-sociale/bilancio-sostenibilita.html>

¹¹⁸ <https://www.gabriellispa.it/it/gruppo/identita-del-gruppo.html>

salvaguardia dell'ambiente, la comunità e le risorse umane, quest'ultime considerate il principale fattore per il successo. L'azienda infatti riconosce il ruolo essenziale delle risorse umane per il raggiungimento degli obiettivi, perché solo con la presenza di personale altamente qualificato si è in grado di offrire un'esperienza di acquisto unica nei punti vendita e di soddisfare così la clientela. Per questo motivo la Magazzini Gabrielli S.p.A. cerca in qualsiasi modo di favorire la crescita professionale dei dipendenti e l'emergere delle loro potenzialità. Alla fine del 2019 l'azienda poteva contare su 2.209 collaboratori distribuiti in questo modo:

- 2.034 nei punti vendita;
- 175 negli uffici.

Il personale risulta particolarmente giovane con un'età media pari a quarantaquattro anni e si caratterizza per la prevalenza della componente femminile rispetto a quella maschile, le donne infatti sono 1.244 e rappresentano il 56,32% del totale mentre i maschi sono 965 per il restante 43,68%. I dipendenti lavorano presso le due sedi di Ascoli Piceno destinate agli uffici e all'interno dei quarantanove punti vendita OASI e TIGRE gestiti dall'azienda. In ogni filiale la principale figura professionale è quella del direttore che viene sempre supportato da un'assistente commerciale, al livello intermedio troviamo poi i capi reparto che gestiscono e controllano i rispettivi addetti alle vendite.

Per quanto riguarda il grado d'istruzione dei 1.721 collaboratori diretti della Magazzini Gabrielli S.p.A. si registrano i seguenti dati:

- 2 collaboratori con licenza elementare;
- 533 collaboratori con licenza media;
- 1.072 collaboratori con diploma di istruzione secondaria;
- 114 collaboratori con laurea del vecchio e nuovo ordinamento.

Infine la volontà dell'azienda di investire in un asset strategico come quello delle risorse umane viene ribadita anche dalla preponderanza di contratti a tempo indeterminato, che al termine del 2019 si attestavano ad un numero pari a 1.971 di cui 1.106 donne e 865 uomini, entrambi in leggero aumento rispetto al 2018¹¹⁹.

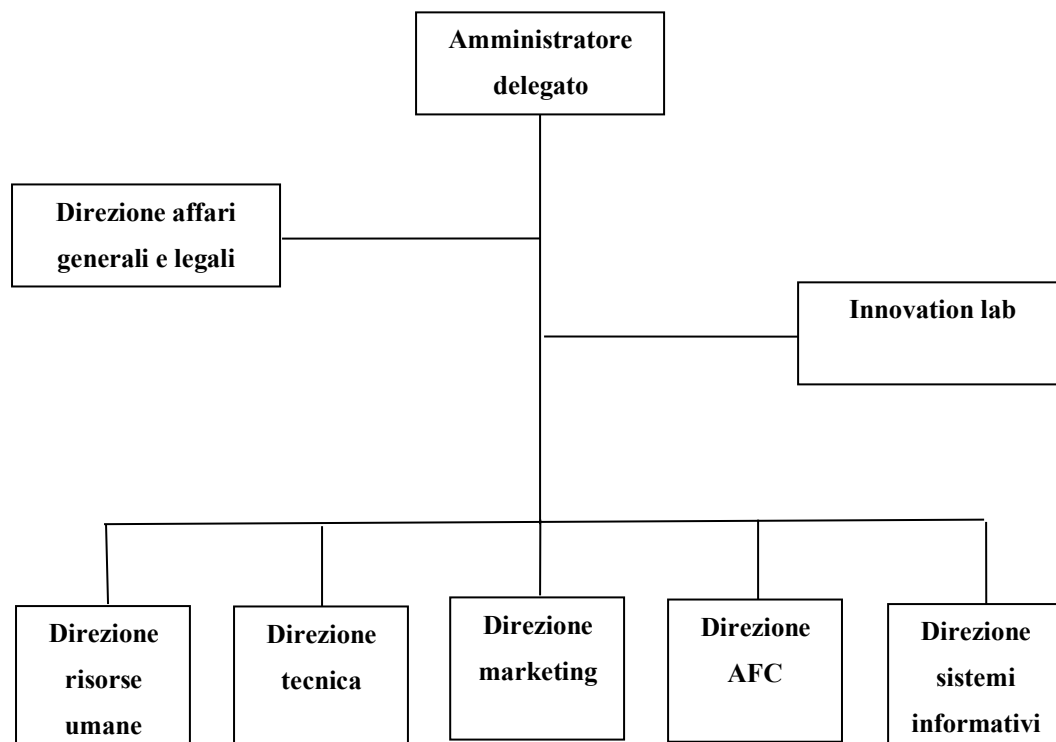
3.3) L'organigramma della direzione risorse umane

La Magazzini Gabrielli S.p.A. adotta a livello aziendale un modello organizzativo di tipo funzionale dove ogni unità si differenzia dalle altre per: attività, conoscenze di base, tecnologie, cultura, orientamento e sistema di attori con cui interagiscono. Nel caso specifico troviamo sette direzioni che rispondono all'amministratore delegato della Magazzini Gabrielli, a sua volta responsabile anche della direzione commerciale, e sono: la direzione affari generali e legali, la direzione risorse umane, la direzione tecnica, la direzione marketing, la direzione amministrazione, finanza e controllo, la direzione sistemi informativi e

¹¹⁹ <https://www.gabriellispa.it/it/responsabilita-sociale/bilancio-sostenibilita.html>

l'innovation lab¹²⁰. Quest'ultima è una funzione aziendale che ha il compito di introdurre nuove tematiche all'interno dell'organizzazione attraverso l'ascolto dei clienti e le collaborazioni con enti di ricerca ed università. Nel 2019 ad esempio, nell'ambito di una partnership decennale con l'Università Politecnica delle Marche, è stato attivato un project work sul tema della customer experience arricchita che ha visto coinvolti venti studenti della facoltà di economia¹²¹.

3.1 Organigramma aziendale della Magazzini Gabrielli S.p.A.



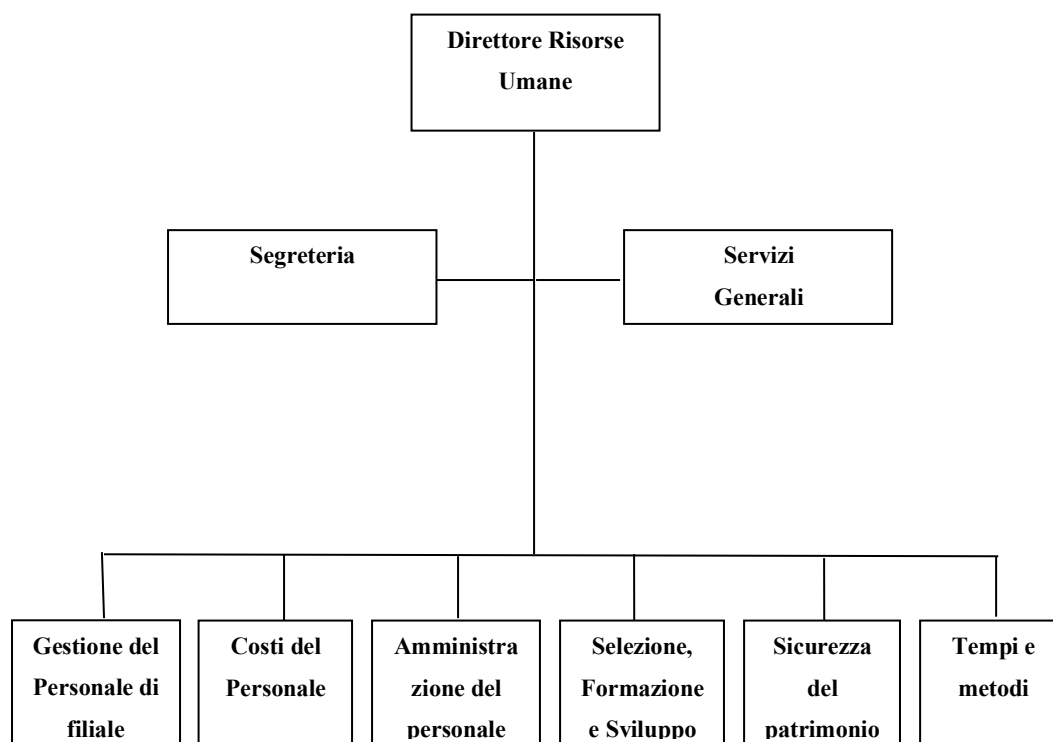
Fonte: Sito aziendale della Magazzini Gabrielli S.p.A.

¹²⁰ <https://www.gabriellispa.it/it/gruppo/struttura-organizzativa.html>

¹²¹ <https://www.gabriellispa.it/it/responsabilita-sociale/bilancio-sostenibilita.html>

La direzione risorse umane è composta da quindici dipendenti e presenta il seguente organigramma:

3.2 Organigramma della direzione risorse umane



Fonte: Materiale fornito dalla Magazzini Gabrielli S.p.A.

Il direttore delle risorse umane ha l'obiettivo di valorizzare e sviluppare i dipendenti dell'azienda attraverso la selezione, l'inserimento, la formazione e la valutazione della performance. Il direttore collabora con l'amministratore delegato e con le altre direzioni aziendali ed è chiamato a: gestire i rapporti con i sindacati,

redigere il budget per la sua direzione, elaborare le linee guida per le politiche di total reward, definire il processo di valutazione della performance, identificare i piani di successione e di valutazione del personale e gestire i processi di change management. L'area dei servizi generali si occupa invece di organizzare e supervisionare le funzioni di segreteria generale e di sede quali il fattorino, la posta in/out, il centralino, l'impianto telefonico e la pulizia.

L'area della gestione del personale di filiale offre la consulenza necessaria alla direzione commerciale per garantire il raggiungimento dei risultati di gestione quali l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato e l'ottimizzazione degli organici nel rispetto della normativa vigente in materia di lavoro. L'unità costi del personale è chiamata a fornire gli strumenti necessari per il controllo dei costi legati alle risorse umane e della loro incidenza sul fatturato, garantendone l'attendibilità nel rispetto dei tempi e dei fabbisogni gestionali dell'azienda. L'amministrazione del personale ha la responsabilità di elaborare correttamente le retribuzioni e di garantirne il pagamento, per questo motivo i suoi addetti si impegnano nella: rilevazione delle presenze, assenze e infortuni, compilazione dei libri obbligatori, gestione dei rapporti, degli adempimenti e delle scadenze verso gli istituti previdenziali e l'agenzia delle entrate. L'area della selezione, formazione e sviluppo si occupa della: definizione dei piani formativi, gestione del wellness aziendale, ricerca e acquisizione dei finanziamenti per la formazione, rilevazione dei fabbisogni formativi, scelta dei docenti e delle società esterne per

la formazione, messa a punto dei percorsi di carriera e della selezione e scouting di giovani talenti.

Per concludere la sicurezza del patrimonio ha il compito di tutelare e controllare il patrimonio aziendale attraverso l'analisi periodica dei rischi e la gestione dei servizi di sorveglianza presso le sedi e le filiali dell'azienda, mentre l'unità organizzativa tempi e metodi viene coinvolta per ricercare l'ottimizzazione dell'orario di lavoro dei reparti di filiale nel rispetto delle procedure aziendali e del livello di servizio alla clientela.

CAPITOLO 4

L'ACADEMY GABRIELLI

4.1) La metodologia e gli strumenti di indagine

L'ultima parte dell'elaborato è totalmente incentrata sull'academy Gabrielli, una struttura che ho avuto modo di conoscere direttamente tramite il tirocinio svolto presso gli uffici della selezione, formazione e sviluppo collocati all'interno della direzione risorse umane della Magazzini Gabrielli S.p.A. Lo studio del caso aziendale è stato condotto attraverso l'adozione di un approccio prevalentemente qualitativo utile per mettere bene in luce le caratteristiche più rilevanti dell'academy Gabrielli, mentre l'approccio quantitativo è legato solo alla raccolta di dati rispetto alla formazione che viene erogata annualmente dalla struttura. L'indagine è stata realizzata per mezzo di due diverse interviste. La prima è stata rivolta telefonicamente alla Dott.ssa Piera Agostini responsabile della selezione, formazione e sviluppo risorse umane della Magazzini Gabrielli S.p.A. La struttura dell'intervista prende spunto dalle tematiche affrontate nel secondo capitolo della tesi e soprattutto dagli studi effettuati da Jessica Li e Amy Abel Lui, le quali hanno identificato quattro differenti profili che raccolgono le caratteristiche e i processi principali di un'academy aziendale. Gli argomenti trattati all'interno dell'intervista sono i seguenti:

- la nascita dell'academy;
- gli obiettivi;
- i motivi della scelta;
- la progettazione e la costruzione dell'academy;
- il profilo organizzativo;
- il profilo dell'apprendimento;
- il profilo operativo;
- il profilo delle partnership;
- i dati sulle attività dell'academy;
- le prospettive future.

La seconda intervista invece ha visto coinvolto il Dott. Gregorio Martelli direttore della direzione acquisti, la quale viene inglobata insieme alle vendite nella direzione commerciale gestita dall'Amministratore Delegato della Magazzini Gabrielli S.p.A. Nei suoi confronti sono state poste tre specifiche domande con l'intento di acquisire un parere "esterno" rispetto al funzionamento dell'academy Gabrielli. Nello specifico si è cercato di capire l'impatto e i benefici che l'academy sta apportando alle diverse funzioni aziendali e quali cambiamenti potranno essere messi in atto per migliorare ulteriormente le competenze del personale.

4.2) La nascita dell'academy Gabrielli

L'academy Gabrielli nasce nel secondo semestre del 2018 e rappresenta il punto di arrivo di un lungo processo intrapreso dall'azienda a partire dal 2011, caratterizzato a sua volta da una serie di interventi messi in atto nel corso degli anni. Il processo ha avuto inizio con la mappatura dei ruoli aziendali e la successiva definizione del sistema di competenze presenti all'interno della Magazzini Gabrielli. Quest'ultime sono state identificate attraverso il confronto dei risultati emersi dall'auto valutazione e dall'etero valutazione effettuata nel biennio 2012-2013 dai singoli dipendenti e dai loro responsabili. Nel 2014 il vertice aziendale decide poi di costruire una nuova mappa strategica per l'impresa, identificando gli elementi distintivi riconosciuti dalla clientela e modificando la vision, la mission, i valori e le strategie aziendali.

La terza iniziativa viene realizzata nel periodo 2015-2016 con il censimento delle culture organizzative, un'indagine che ha coinvolto tutto l'organico della Magazzini Gabrielli S.p.A. dal board aziendale fino ai collaboratori di filiale e dalla quale è emerso il desiderio di spostarsi da una cultura burocratica, basata sul rigido rispetto di norme e vincoli, ad una cultura tecnocratica caratterizzata da atteggiamenti proattivi da parte del personale e fondata sulla meritocrazia, il raggiungimento degli obiettivi, i riconoscimenti e il feed back. A tali interventi si accompagnava annualmente un'analisi dei fabbisogni formativi che consentiva di rilevare i gap da colmare. Una volta raccolte tutte le informazioni necessarie la

responsabile della selezione, formazione e sviluppo della Magazzini Gabrielli S.p.A. ha proposto al direttore delle risorse umane e all'Amministratore Delegato l'idea di costruire un'apposita academy aziendale, ovvero come da lei stessa definito "un luogo nel quale sviluppare la managerialità del Gruppo Gabrielli" e dove poter far confluire i bisogni formativi, il modello di cultura organizzativa attuale e desiderato, il sistema di competenze presenti in azienda e una serie di iniziative sotto forma di programmi e percorsi formativi. Il processo messo in atto dalla Magazzini Gabrielli S.p.A. per la costruzione della relativa academy aziendale è dunque originale rispetto ai due modelli proposti all'interno del secondo capitolo, qui infatti è stato coinvolto sia il vertice aziendale nella definizione della nuova mappa strategica, sia i diversi responsabili delle direzioni aziendali nella creazione del sistema di competenze e nel censimento delle culture organizzative.

L'obiettivo dell'academy Gabrielli è da sempre quello di inserire le risorse umane all'interno di un percorso di crescita che li accompagni lungo tutta la vita lavorativa trascorsa all'interno dell'azienda, nel rispetto della logica del lifelong learning. Per quanto riguarda invece il ruolo affidato all'academy Gabrielli la responsabile della selezione, formazione e sviluppo afferma che la struttura è chiamata prevalentemente a rafforzare e perpetuare i valori, la cultura e le best practices aziendali ma in alcune occasioni ha anche il compito di supportare, tramite la formazione, il cambiamento organizzativo voluto dall'Amministratore

Delegato sulla base delle linee guida strategiche che vengono da lui stesso definite. Considerando quindi la tassonomia proposta in letteratura da Anthony J. Fresina, relativamente al ruolo assegnato alle academy aziendali, si può affermare che a seconda delle situazioni l'academy Gabrielli appartiene al primo o al secondo prototipo.

La motivazione principale che ha spinto la Magazzini Gabrielli S.p.A. a costruirsi una propria academy aziendale è la presenza anche in questo caso di uno scenario economico estremamente complesso e dinamico, che porta a riconoscere le risorse umane e soprattutto il patrimonio di competenze da loro posseduto quale fattore critico per il successo sul mercato. La formazione di conseguenza si è trasformata in un'attività strategica per l'azienda e la nascita dell'academy Gabrielli ne testimonia il nuovo ruolo acquisito. Nel corso dell'intervista la responsabile della selezione, formazione e sviluppo afferma infatti che tra le ragioni alla base di questa scelta vi è stata "la volontà della Magazzini Gabrielli di individuare il potenziale del capitale umano presente in azienda per supportarlo poi tramite percorsi formativi realizzati in modo continuativo e non isolato".

4.3) I dati dell'academy Gabrielli

Con l'avvento dell'academy aziendale la Magazzini Gabrielli S.p.A. ha registrato una costante crescita nel numero di ore formazione erogate. Si passa infatti dalle 27.270 ore del 2017 alle 33.385 ore del 2019, dove si evidenzia a sua volta un

incremento del 11,7% rispetto all'anno precedente. In termini di popolazione coinvolta nei corsi organizzati dall'academy Gabrielli si rileva che il personale di vendita è il target principale verso cui si rivolge la formazione così come confermano i seguenti dati:

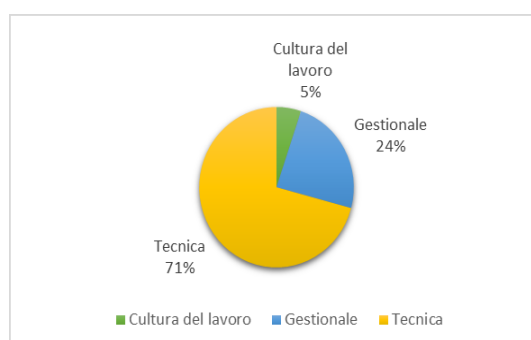
Tabella 4.1: Ore di formazione per target di popolazione

	2018	2019
<i>Sede</i>	4.324	2.770
<i>Punti di vendita</i>	25.558	30.615

Fonte: Materiale fornito dalla Magazzini Gabrielli S.p.A.

In merito invece alle macroaree tematiche nelle quali si distingue annualmente il curriculum di offerte formative, si registra un predominio dell'area tecnica rispetto a quella gestionale e della cultura del lavoro sia nel 2018 che nel 2019 come testimoniato dai seguenti dati:

Tabella 4.2: Percentuale di ore formazione per macroaree tematiche



Fonte: Bilancio sociale 2019 del Gruppo Gabrielli

In conclusione, per quanto concerne le modalità impiegate dall'academy Gabrielli nell'erogazione della formazione, si nota come l'utilizzo dell'e-learning sia rimasto costante tra il 2018 e il 2019 mentre la formazione on the job è diventata la modalità principale a discapito dell'aula.

Tabella 4.3: Percentuali di ore formazione per metodologia impiegata

	2018	2019
Aula	63%	36%
E-learning	7%	7%
On the job	30%	57%

Fonte: Materiale fornito dalla Magazzini Gabrielli S.p.A.

4.4) Il profilo organizzativo e dell'apprendimento

In Magazzini Gabrielli S.p.A. la gestione dell'academy aziendale viene affidata completamente alla direzione risorse umane, in primo luogo ai responsabili della selezione, formazione e sviluppo. Quest'ultimi, sulla base delle linee guida strategiche definite annualmente per il triennio successivo dall'Amministratore Delegato, elaborano una proposta in termini di piano formativo triennale con lo scopo di allineare il patrimonio di competenze possedute dalle risorse umane con la mission e la strategia aziendale. Una volta ricevuta l'approvazione da parte dell'Amministratore Delegato i responsabili dell'academy Gabrielli procedono poi a scomporre il piano triennale in diversi piani annuali.

I rapporti instaurati dall'academy Gabrielli con le altre direzioni aziendali si concretizzano perlopiù attraverso una continua attività di ascolto che viene realizzata dalla responsabile per la selezione, formazione e sviluppo. Quest'ultima in particolar modo intervista nel corso dell'ultimo trimestre di ogni anno i direttori delle diverse direzioni aziendali, per individuare i fabbisogni formativi da colmare al fine di costruire un adeguato piano di formazione. Inoltre tale rapporto consente all'academy Gabrielli di estrapolare dalla valutazione delle performance aziendali una serie di informazioni ulteriori legate ai comportamenti messi in atto dai dipendenti durante lo svolgimento delle loro attività lavorative, con l'intento di intercettare così eventuali competenze da rafforzare.

Dall'intervista effettuata alla responsabile della selezione, formazione e sviluppo emerge che le attività svolte dall'academy Gabrielli riguardano:

- la gestione del processo formativo;
- la progettazione dei percorsi di carriera;
- lo sviluppo di attività di coaching;
- la valorizzazione dei talenti interni e recruiting di quelli esterni;
- la formazione ed inserimento di nuovi assunti;
- la definizione e gestione delle partnership con attori esterni.

La gestione del processo formativo si conferma ancora una volta l'attività più importante tra quelle realizzate dall'academy Gabrielli. Per quanto concerne l'analisi dei bisogni formativi l'azienda ricorre principalmente all'utilizzo di tre strumenti d'indagine quali le interviste, le griglie, che vengono inviate e compilate dai dipendenti, e le osservazioni comportamentali eseguite sul luogo di lavoro dai responsabili verso i loro addetti. I destinatari della formazione erogata dall'academy Gabrielli possono essere raggruppati nelle seguenti tre popolazioni:

1. il comitato ed il board aziendale: qui si lavora sulla leadership e sulla costruzione di alleanze progettuali tra le diverse aree aziendali;
2. il personale di sede: distinto a sua volta tra responsabili di team ed impiegati, dove l'obiettivo è quello di sviluppare la managerialità dei dipendenti;

3. il personale di vendita: con la finalità di consolidare la figura del direttore di filiale, dei capi reparto e di tutti gli addetti alle vendite attraverso l'aggiornamento professionale e l'ampliamento delle conoscenze personali utili per ricoprire nuovi ruoli all'interno dei supermercati e ipermercati.

L'academy Gabrielli rientra perciò tra le cosiddette academy interne, poiché i corsi si rivolgono esclusivamente ai collaboratori dell'azienda mentre non è prevista la partecipazione di attori esterni quali fornitori, agenti e consulenti.

A differenza dei destinatari della formazione i docenti dei corsi organizzati dall'academy Gabrielli risultano essere sia interni che esterni. Gli interni sono responsabili aziendali nonché persone esperte che vengono chiamate in causa soprattutto per gestire i percorsi di sviluppo al ruolo. Gli esterni invece vengono scelti in funzione della tematica del corso, delle conoscenze possedute e della capacità di gestione dell'aula ed interazione con i partecipanti e sono utilizzati in particolar modo per garantire l'aggiornamento professionale, la formazione obbligatoria e il rinforzo delle competenze manageriali e gestionali.

La responsabile della selezione, formazione e sviluppo afferma che tra le diverse tipologie di obiettivi didattici che si possono raggiungere a seguito dell'attività formativa, l'academy Gabrielli si focalizza maggiormente sullo sviluppo delle capacità operative, delle competenze tecniche, dei comportamenti interpersonali e delle competenze trasversali. Dall'analisi degli obiettivi didattici emerge quindi un perfetto bilanciamento tra hard e soft skills, in termini di competenze che

l'academy Gabrielli intende sviluppare tramite la formazione erogata. Data la necessità di migliorare sia le capacità operative sia i comportamenti interpersonali dei dipendenti, l'academy Gabrielli alterna l'utilizzo di metodi didattici esperienziali con quelli espositivi. Tra i primi troviamo le simulazioni, i giochi, lo studio di casi, i laboratori esperienziali e i lavori di gruppo e la loro gestione viene quasi sempre affidata a docenti esterni. I metodi didattici espositivi corrispondono invece alle classiche lezioni in aula e alle esercitazioni che il più delle volte sono guidate dai responsabili aziendali.

Il curriculum di offerte formative organizzate ed erogate ogni anno dall'academy Gabrielli si distingue all'interno delle seguenti tre macroaree tematiche:

- cultura del lavoro: l'obiettivo principale è quello di diffondere nei dipendenti dell'azienda i valori, la cultura, le credenze e il modello di business utilizzato dalla Magazzini Gabrielli S.p.A. Inoltre vengono realizzate una serie di iniziative con le quali si cerca di favorire l'incontro e lo scambio di informazioni tra collaboratori appartenenti a diverse aree aziendali, ad esempio prima dell'apertura di nuovo punto vendita ad insegna OASI l'academy Gabrielli organizza una giornata di presentazione dell'azienda presso la sede principale di Ascoli Piceno, a cui partecipano tutti i collaboratori che saranno chiamati di lì a breve a lavorare insieme all'interno del nuovo ipermercato. I destinatari dell'area cultura del lavoro vanno dal comitato e board aziendale al personale di vendita;

- tecnica: si distingue a sua volta in corsi obbligatori per legge e corsi per l'aggiornamento professionale. I primi sono regolamentati dalle normative nazionali e regionali e possono essere: i corsi di primo soccorso, i corsi antincendio e gestione delle emergenze, i corsi per la sicurezza sul luogo di lavoro, i corsi per l'igiene e la sicurezza degli alimenti, i corsi per i preposti, i dirigenti e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. L'aggiornamento professionale invece è finalizzato al rinforzo e all'ampliamento delle competenze tecniche di ruolo necessarie per svolgere diverse mansioni. I destinatari dei corsi previsti all'interno dell'area tecnica sono il personale di vendita e di sede.
- gestionale: per l'organizzazione dei corsi appartenenti a tale area è risultata strategica la mappatura del sistema di competenze aziendali avvenuta al termine del biennio 2012-2013. Il sistema è declinato a sua volta in tre diversi livelli di competenze. Nel primo livello sono state identificate tre competenze manageriali nei confronti di tutti i ruoli aziendali, nel secondo troviamo due competenze di area in termini di conoscenze e capacità tecniche che differiscono a seconda della direzione aziendale mentre nel terzo ed ultimo livello abbiamo due competenze di mestiere che sono legate allo specifico ruolo aziendale ricoperto dal dipendente. Ogni competenza si caratterizza poi di otto specifici comportamenti che vengono costantemente monitorati dall'academy Gabrielli. Il sistema delle

competenze ha permesso così all'azienda di organizzare una serie di attività formative che per contenuti risultano personalizzate rispetto al ruolo e alle sue finalità, il tutto allo scopo di migliorare le competenze manageriali e gestionali delle risorse umane. A seconda del target presente in aula infatti i corsi sono progettati per rafforzare specifiche competenze; ad esempio abbiamo: gestione del team per i responsabili aziendali, gestione del cliente per il personale di vendita e competenze trasversali per tutto l'organico della Magazzini Gabrielli S.p.A. L'ultima area del gestionale è rappresentata invece dai percorsi di sviluppo al ruolo, ovvero programmi formativi che l'academy Gabrielli annualmente organizza nei confronti di figure interne ed esterne appositamente selezionate, che potenzialmente potranno al termine della formazione ricoprire ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda. Il percorso prevede una durata di sei mesi nei quali si realizza un'alternanza tra formazione in aula, gestita da docenti interni, e formazione on the job dove il collaboratore viene costantemente affiancato da personale più esperto. Tra i percorsi di sviluppo al ruolo troviamo ad esempio il corso allievi capo reparto, che nel 2019 ha visto partecipare sedici ragazzi impegnati in un programma formativo di quattrocentosessanta ore tra aula e punti vendita. L'idoneità riconosciuta al termine del corso permette di conseguire il titolo di allievo

capo reparto nella speranza di proseguire la crescita interna all'azienda fino a ricoprire il ruolo di direttore di filiale.

4.5) Il profilo operativo e delle partnership

Dall'intervista realizzata alla responsabile della selezione, formazione e sviluppo emerge che l'academy Gabrielli eroga la formazione non solo in aula e sul luogo di lavoro ma anche attraverso la modalità e-learning. Quest'ultima viene implementata in azienda attraverso corsi sincroni e asincroni. I primi si basano sulla contemporanea presenza online dei partecipanti al corso e del docente, consentendo così uno scambio immediato di messaggi e feed back. In questi casi la metodologia utilizzata in azienda è quella del webinar, ovvero seminari online che l'academy Gabrielli ha organizzato soprattutto di recente per tematiche legate alla gestione dell'emergenza COVID-19 e dei team da remoto. I corsi asincroni invece possono essere seguiti dal dipendente in qualsiasi momento della sua giornata e vengono erogati tramite la metodologia del micro-learning, ovvero pillole formative che sono inserite all'interno di corsi online di brevissima durata. L'academy Gabrielli fa ampio ricorso al micro-learning e in particolar modo quest'ultimo viene usato per: i corsi sulla sicurezza, i corsi di aggiornamento normativo, i corsi sulla gestione del tempo e per l'inserimento di nuovi collaboratori in azienda, verso i quali si propone una presentazione generale della Magazzini Gabrielli S.p.A. e si organizzano alcuni test di verifica. La responsabile

della selezione, formazione e sviluppo conferma nel corso dell'intervista che le ragioni alla base di tali scelte sono legate essenzialmente alla riduzione dei tempi e costi della formazione e alla flessibilità garantita dall'e-learning che permette di raggiungere in qualsiasi momento e luogo il dipendente dell'azienda.

I canali di finanziamento a cui ricorre l'academy Gabrielli per la realizzazione delle sue attività sono i seguenti:

1. budget della direzione risorse umane;
2. fondi interprofessionali;
3. fondi sociali europei.

L'accreditamento garantito dalla Regione Marche non figura quindi tra le fonti di finanziamento dell'academy Gabrielli. La responsabile della selezione, formazione e sviluppo afferma che l'azienda non ha avviato l'iter per il riconoscimento della sua struttura interna, perché operando in più regioni si preferisce ricorrere piuttosto a fondi interprofessionali.

Per quanto riguarda il profilo delle partnership si evidenzia una forte collaborazione tra l'academy Gabrielli e il mondo universitario al fine di individuare giovani talenti da poter inserire poi all'interno dell'azienda. I rapporti instaurati tra le parti si concretizzano nelle seguenti iniziative:

- partecipazione ai career day organizzati dall'Università Politecnica delle Marche e dalle Università di Macerata, Camerino e Teramo;

- realizzazione di project work in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche;
- co-finanziamento annuale dei dottorati di ricerca e dei tirocini curriculari previsti nei percorsi di studio universitari;
- organizzazione di presentazioni aziendali presso le università.

Nei confronti dei neodiplomati invece l'academy Gabrielli ha partecipato, insieme alla Regione Marche, all'Università di Camerino, ad un istituto professionale, ad un ente professionale riconosciuto dalla regione e ad una agenzia per il lavoro, alla nascita della prima accademia duale della Regione Marche. Il progetto è iniziato nel 2018 e si è concluso nel Giugno del 2019, quando gli otto studenti selezionati hanno conseguito un titolo di studio riconosciuto a livello europeo. L'academy Gabrielli ha erogato in questo periodo tramite docenti interni novecento ore di formazione tra aula e on the job, con lo scopo di far acquisire ai ragazzi le competenze necessarie per entrare nel mondo del lavoro. L'accademia duale non è l'unica forma di collaborazione prevista tra la Magazzini Gabrielli S.p.A. e gli istituti di istruzione superiore presenti sul territorio marchigiano. Infatti ogni anno l'azienda, oltre ad ospitare presso la propria sede diverse scolaresche per delle presentazioni aziendali, partecipa anche ai programmi di alternanza scuola-lavoro, dando così la possibilità a giovani studenti di lavorare ed apprendere all'interno degli uffici e dei vari punti vendita.

4.6) La valutazione della performance e le prospettive future

Nel procedere alla valutazione della performance per la formazione erogata dall'academy Gabrielli, l'azienda ricorre principalmente all'utilizzo del modello elaborato da Donald Kirkpatrick. La responsabile della selezione, formazione e sviluppo afferma infatti nel corso dell'intervista che l'attività di misurazione dei risultati viene realizzata soprattutto attraverso le seguenti modalità:

- compilazione di test e questionari prima e dopo l'erogazione del corso;
- osservazioni periodiche sul luogo di lavoro da parte dei vari responsabili aziendali;
- mystery shopping.

I test e i questionari servono in particolar modo per rilevare il grado di conoscenze acquisite dai dipendenti. Inoltre si vogliono ricavare anche dei feed back interessanti rispetto ai metodi didattici, al docente, ai contenuti e all'ambiente formativo al fine di apportare possibili cambiamenti nell'organizzazione dei corsi. Le osservazioni sul luogo di lavoro invece si concretizzano in un'attività di monitoraggio effettuata dai responsabili aziendali nei confronti dei propri addetti, per capire se ciò che è stato appreso viene realmente messo in atto in termini di comportamenti nello svolgimento delle attività lavorative. Infine la metodologia del mystery shopping viene impiegata per alcuni corsi rivolti al personale di vendita e consiste nell'inviare presso le filiali dell'azienda alcuni "finti clienti" che sono chiamati ad osservare ed effettuare domande nei confronti del personale

presente tra i reparti, con la finalità di acquisire informazioni utili per misurare l'efficacia dell'attività formativa.

Da tali considerazioni emerge come l'academy Gabrielli si focalizza sui primi tre livelli riconosciuti da Kirkpatrick all'interno del suo modello gerarchico ovvero le reazioni, l'apprendimento e il trasferimento sull'attività lavorativa. Nel misurare e valutare la performance l'academy non prevede quindi il ricorso al ROI della formazione e nemmeno alla costruzione di un apposito rapporto indirizzato ai vari stakeholders sui risultati ottenuti, poiché i corsi sono erogati solo verso i collaboratori interni della Magazzini Gabrielli S.p.A.

Ad oggi la responsabile della selezione, formazione e sviluppo valuta in maniera più che positiva l'impatto avuto dall'academy Gabrielli sulla struttura aziendale, perché ha permesso di sviluppare una logica di percorso che consente di avere una maggior chiarezza sulla formazione e sulle aree su cui intervenire. Il principale ambito da rinforzare corrisponde invece all'area della cultura del lavoro, ad esempio attraverso un maggior numero di micro-riunioni ed incontri tra le diverse direzioni aziendali al fine di migliorare la conoscenza reciproca e raccogliere così le varie esigenze. Nella seconda intervista realizzata al responsabile della direzione acquisti della Magazzini Gabrielli S.p.A. sono ugualmente confermati gli effetti positivi generati dall'academy aziendale, perché grazie ad essa vengono esaminate e rafforzate a trecentosessanta gradi le attitudini e le professionalità delle risorse umane coinvolte nei percorsi formativi. Per quanto riguarda gli

aspetti sui quali intervenire, il responsabile della direzione acquisti chiede di migliorare la gestione delle aspettative che si vengono a creare tra i futuri partecipanti al corso, perché in alcuni casi risultano essere eccessive rispetto alla realtà creando così delusione tra i dipendenti.

4.7) Considerazioni conclusive

L'obiettivo principale di questa indagine è stato quello di evidenziare le scelte messe in atto dalla Magazzini Gabrielli S.p.A. nella costruzione e successiva gestione della relativa academy aziendale per confrontarle rispetto a ciò che viene proposto in letteratura e per capire su quali aspetti possa ancora migliorare. Dall'analisi del caso aziendale emerge come l'academy Gabrielli sia una struttura ancora molto giovane ma non per questo già ben organizzata ed in grado di offrire un ampio curriculum di offerte formative. La finalità dell'academy è quella di inserire le persone in un processo di apprendimento continuo che li accompagni nel percorso di crescita interno all'azienda e favorisca di conseguenza il successo della Magazzini Gabrielli S.p.A. sul mercato.

L'academy Gabrielli è a tutti gli effetti una struttura di terza generazione, poiché ricorre all'utilizzo di nuove tecnologie nell'erogazione della formazione e al tempo stesso può essere paragonata ad un'academy di tipo generalista perché capace di garantire nei confronti dei propri dipendenti tutti i possibili contenuti formativi. Così come avviene nella maggior parte dei casi italiani anche

l'academy Gabrielli viene gestita in modo centralizzato da parte della direzione risorse umane, che valorizza il patrimonio di competenze posseduto dai dipendenti in linea con la mission e la strategia aziendale definita dall'Amministratore Delegato. Per quanto riguarda invece il profilo dell'apprendimento, l'academy Gabrielli organizza percorsi formativi rivolti ai soli collaboratori dell'azienda mentre la composizione della docenza risulta essere eterogenea con la presenza di figure interne ed esterne. A differenza di quanto indicato nel secondo capitolo rispetto agli obiettivi didattici fissati dalle academy aziendali, nel caso della Magazzini Gabrielli S.p.A. si rileva ancora una forte attenzione verso lo sviluppo delle capacità operative e delle competenze tecniche perché un gran numero di mansioni, specie quelle svolte nei vari punti vendita, richiedono la realizzazione di attività manuali.

Sebbene l'impatto dell'academy Gabrielli risulta fino ad oggi positivo, così come confermato dalla responsabile della selezione, formazione e sviluppo e dal responsabile della direzione acquisti, si potrebbe incrementare l'investimento sulla metodologia e-learning nell'erogazione dei contenuti formativi, visto che nel 2019 la percentuale si attestava solo al 7% del totale di ore. Inoltre si potrebbe inserire tra i destinatari dei corsi organizzati dall'academy Gabrielli la figura dei fornitori, al fine di garantire un servizio nuovo e di qualità nei loro confronti che permetta di migliorare le loro performance e di conseguenza quelle della Magazzini Gabrielli S.p.A. In conclusione per rafforzare ulteriormente il

patrimonio di competenze posseduto dalle risorse umane, si potrebbero programmare e realizzare una serie di corsi in collaborazione con le università del territorio che permettano ai dipendenti dell'azienda di ottenere crediti formativi per il conseguimento di un titolo di studio.

CONCLUSIONI

Il seguente lavoro intende raggiungere due obiettivi, da una parte vuole evidenziare gli aspetti innovativi apportati dalle academy aziendali rispetto alla formazione tradizionale, dall'altra parte vuole mettere a disposizione del lettore lo studio di un caso con l'intento di fornire alcune significative indicazioni all'azienda.

Prima di approfondire la tematica legata alle academy, si è voluta ribadire la centralità acquisita dall'apprendimento sia nei contesti organizzativi sia nella vita quotidiana delle persone con l'avvento della società della conoscenza. Dal punto di vista organizzativo vengono proposte tre diverse prospettive di analisi, cognitiva, culturale e sociale, per spiegare come si realizza il processo di apprendimento all'interno di un'azienda. Successivamente si focalizza l'attenzione sulle learning organization, ovvero su quei modelli organizzativi costruiti appositamente per facilitare l'apprendimento e lo scambio di conoscenze nonché sulle competenze necessarie per il successo, le caratteristiche distintive e gli ostacoli alla loro realizzazione. Al termine del primo capitolo invece, sulla base della definizione fornita dal Parlamento e dal Consiglio europeo, si prende in considerazione il concetto del lifelong learning, un processo che deve

accompagnare l'individuo nelle diverse fasi della sua vita al fine di affrontare con successo le sfide poste dalla società della conoscenza.

Nel secondo capitolo è stata offerta una panoramica generale sul mondo delle academy aziendali. Il fenomeno si sviluppa negli Stati Uniti verso la metà del secolo scorso ma ancora oggi è difficile trovarne in letteratura una definizione universalmente accettata. Le academy sono luoghi di apprendimento strategici per il successo dell'azienda, poiché sono chiamate a realizzare attività formative che permettono di valorizzare il patrimonio di competenze posseduto dalle risorse umane in linea con la mission aziendale. Rispetto al passato cambia quindi il ruolo e l'approccio adottato nei confronti della formazione, un'attività strategica che deve essere vista non più come un evento isolato ma come qualcosa che favorisce un processo di apprendimento continuo a vantaggio dell'intera organizzazione. Si è evidenziato inoltre come ulteriori differenze rispetto alla formazione tradizionale riguardano:

- la struttura: le academy si presentano il più delle volte come vere e proprie unità di business;
- la docenza: composta sia da figure esterne che da manager interni;
- i destinatari dei corsi: con il possibile coinvolgimento di figure esterne all'azienda quali clienti e fornitori;
- gli obiettivi didattici: con una maggior focalizzazione sulle capacità intellettuali e di problem solving e sui comportamenti interpersonali;

- le competenze da sviluppare: con una prevalenza delle soft skills rispetto alle hard skills;
- le tecnologie utilizzate: con la diffusione della modalità e-learning;
- la valutazione della performance: con l'introduzione dello stakeholder approach.

A livello nazionale le academy aziendali sono nate tra la fine del secolo scorso e l'inizio degli anni duemila soprattutto nelle grandi imprese e nelle PMI innovative, mentre è interessante il caso della Regione Marche che nel 2019 ha definito per la volta in Italia i criteri e le modalità per il riconoscimento delle academy aziendali.

Dopo una breve presentazione dell'azienda, nel quarto ed ultimo capitolo sono stati illustrati i risultati ottenuti a seguito dell'indagine condotta sull'academy Gabrielli. Dallo studio emerge che la struttura è particolarmente giovane e viene gestita direttamente dalla direzione risorse umane. La formazione viene erogata in aula, sul luogo di lavoro e a distanza solo nei confronti dei collaboratori dell'azienda grazie a docenti interni ed esterni e il curriculum di offerte formative garantisce tutte le diverse tipologie di contenuti. A differenza di quanto indicato nella letteratura, l'academy Gabrielli si concentra anche sullo sviluppo delle capacità operative e delle competenze tecniche oltre che dei comportamenti interpersonali e delle competenze trasversali. Infine per quanto riguarda il profilo delle partnership l'academy Gabrielli risulta strettamente collegata con le

università e gli istituti superiori dislocati sul territorio marchigiano, al fine di individuare giovani talenti da inserire poi all'interno dell'azienda.

Il seguente elaborato si è concentrato solo sull'analisi di alcuni aspetti legati al fenomeno delle academy aziendali, per questo eventuali ricerche future dovranno semmai allargare il campo di indagine nei confronti dei principali ostacoli che rendono difficile la progettazione e successiva costruzione delle academy anche all'interno di aziende dalle ridotte dimensioni.

APPENDICE

Intervista alla responsabile della selezione, formazione e sviluppo risorse umane della Magazzini Gabrielli S.p.A.

- 1) **La nascita:** Quando nasce la Gabrielli academy? Da chi proviene l'iniziativa?
- 2) **Obiettivi:** Cosa rappresenta per voi l'academy aziendale? Qual è la mission e il ruolo assegnato all'academy?
- 3) **I motivi della scelta:** Com'è cambiato il ruolo delle risorse umane e della formazione? Quali ragioni e risultati attesi vi hanno spinto verso l'academy aziendale?
- 4) **La progettazione e costruzione dell'academy:** Qual è stato il processo che ha portato alla costruzione dell'academy? Quali attori sono stati coinvolti?
- 5) **Profilo organizzativo:** Quali sono i ruoli per il coordinamento e la gestione delle attività dell'academy Gabrielli? Come si rapporta con il vertice aziendale e come quest'ultimo supporta le attività realizzate dall'academy? Come si relaziona la struttura dell'academy Gabrielli con le altre direzioni aziendali?
- 6) **Profilo dell'apprendimento:** Quali sono le attività affidate all'academy Gabrielli? Come viene realizzata l'analisi dei fabbisogni formativi? Chi sono i destinatari della formazione svolta dall'academy? Sono coinvolte figure esterne

all'azienda? Quanti sono i docenti esterni interni ed esterni dell'academy? Da dove provengono i docenti esterni? Quali sono i principali obiettivi didattici che si vogliono raggiungere? Quali sono i principali programmi formativi/corsi che vengono erogati? Su quale strategia didattica si punta maggiormente? Quali i metodi didattici più utilizzati? Quando viene realizzata e in cosa consiste la formazione on the job?

7) Profilo operativo: La struttura dell'academy Gabrielli ha ricevuto il riconoscimento da parte della Regione Marche? E' previsto il ricorso all'e-learning per la formazione? Quali motivi vi hanno spinto a tale scelta? Per quali corsi si utilizza la modalità e-learning? Quali metodi vengono impiegati?

8) Profilo delle partnership: Quali rapporti ha instaurato l'academy con le università ed eventuali business school? Quali sono le iniziative prevista dall'academy Gabrielli nei confronti dei giovani talenti esterni? Esistono relazioni con scuole medie, elementari e superiori? L'academy intrattiene rapporti anche con altre aziende e autorità pubbliche?

9) Dati sulle attività dell'academy Gabrielli: ore complessive, numero e percentuale di dipendenti coinvolti, incidenza dei costi sul fatturato aziendale, ore di docenza, percentuale di formazione in aula, a distanza e on the job ecc...

10) Prospettive future: Con quali modalità e strumenti valutate la formazione realizzata dall'academy? Sulla base dei risultati fin qui ricavati come valutate

l'impatto dell'academy? Quali sono gli interventi previsti in futuro per migliorare la rilevazione dei risultati e l'efficacia dell'academy?

Intervista al direttore della direzione acquisti della Magazzini Gabrielli

S.p.A.

- 1) Come valuta ad oggi l'impatto del sistema di formazione sviluppato dall'academy aziendale nei confronti degli addetti della sua funzione?
- 2) Quali benefici, secondo lei, ha apportato l'avvento dell'academy aziendale?
- 3) Ci sono dei miglioramenti che apporterebbe al sistema di formazione gestito dall'academy Gabrielli, in modo da migliorare la capacità di sviluppo delle competenze degli addetti della sua funzione?

BIBLIOGRAFIA

ACADEMY ITALIA: le nuove scuole delle aziende in "Il Sole 24 Ore le guide", 2020

ALEXANDER P. A., KULIKOWICH J. M., SCHULZE S. K., *The influence of topic knowledge, domain knowledge, and interest on the comprehension of scientific exposition*, 1994

ALLEN M., *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*, 2002

BONOMELLI R., *Academy come occasione di sviluppo aziendale*, Metaphora, 2018

BEAMISH N., ARMISTEAD C., WATKINSON M., ARMFIELD G., *The development of e-learning in UK/European corporate organizations in "European Business Journal"*, Vol.14 No.3, 2002

BRATIANU C., *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing and Transformation*, IGI Global, 2015

BURGOYNE J., *Creating a Learning Organization in "The journal of the Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures & Commerce"*, Vol.140, No.5428, 1992

CAPOBIANCO R., MAYO P., VITTORIA P., *Educare alla cittadinanza globale in tempi di neoliberalismo. Riflessioni critiche sulle politiche educative in campo europeo in "Lifelong Lifewide Learning"*, Vol.14, No.18, 2018

CAPOCCHI A., *Corporate University 1° rapporto sul mercato delle Corporate Universities in Italia*, Fondazione Campus e Assoknowledge, 2012

CAPPIELLO G., PEDRINI G., *Le corporate university italiane in "Il mulino – Rivisteweb"*, Fascicolo 2, 2013

CAPPIELLO G., PEDRINI G., *The performance evaluation of corporate universities in "Tertiary Education and Managment"*, 2017

CASTAGNA M., *Progettare la formazione: Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, Franco Angeli, Milano, 2002

CASTANEDA D. I., RIOS M. F., *From Individual Learning to Organizational Learning in "The Electronic Journal of Knowledge Management"*, Vol.5, 2007

CASTELLANO A. M., *Le parole della formazione*, Tirrenia Stampatori s.a.s., Torino, 1995

CERNI E., *LE ACADEMY AZIENDALI: Cultura, Competenza e Formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli, 2016

- CHEN G., THOMAS B., WALLACE J. C., *A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance in "The Journal of Applied Psychology"*, 2015
- CICCONI G., *Le fasi della formazione*, Convegno nazionale formatori, Roma, 2014
- COINU M., *Teorie dell'apprendimento: Kirkpatrick – il modello della valutazione*, 2016
- COOK S. D. N., YANOW D., *Culture and Organizational Learning in "Journal of Management Inquiry"*, Vol.2, No.4, 1993
- Documento di lavoro dei servizi della commissione: Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, 2000
- FABBRI T. M., *L'apprendimento organizzativo: Teoria e progettazione*, Roma, Carocci Editore, 2003
- FLORENZANO F., *Lifelong Learning in Italia: il miraggio dell'educazione continua in "Italianieuropei"*, 2004

FRESINA A. J., *The Three Prototypes of Corporate Universities: Corporate Universities can-and should- be typed according to their mission. Is yours a reinforcer, change manager or shaper?* in “*Corporate University Review*”, 1997

GARBELLANO S., *APPRENDERE PER INNOVARE: Best practices, tendenze e metodologie nella formazione manageriale*, Franco Angeli, 2006

GARBELLANO S., *Le Corporate University nel post crisi: verso la teaching organization?* in “*Harvard Business Review*”, No.9, 2011

GARZÒN CASTRILLON M.A., *Proposed Model of Corporate University*, Barranquilla, Foundation for Business Education Research and Development, 2018

GHERARDI S., NICOLINI D., *Learning in a constellation of interconnected Practices: Canon or dissonance?* in “*Journal of Management Studies*”, Vol.39, No.4, 2002

Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L.327/50 del 24 Novembre 2006, Articolo 2, Comma 29

HOLLAND P., PYMAN A., *Corporate Universities: A catalyst for strategic human resource development?* in “*Journal of European Industrial Training*”, MONASH University Business and Economics, 2006

- HOMAN G., MACPHERSON A., *E-learning in the corporate university in "Journal of European Industrial Training"*, Vol.29, No.1, 2005
- KAPUR R., *Concept and Significance of Lifelong Learning*, 2019
- KASHINATH K. S., *Lifelong Learning in "Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies"*, 2013
- KOLO P., STRACK R., CAVAT P., TORRES R., BHALLA V., *Corporate Universities: An engine for Human Capital*, The Boston Consulting Group, 2013
- LAUDADIO A., ROMA F., FIZ PEREZ F. J., *Quale relazione tra commitment e apprendimento organizzativo. Un caso studio in un'organizzazione italiana*, 2010
- LEONI L., PANICCIA P. M. A., *Knowledge Management. Approfondimenti e casi di studio*, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", 2015
- LI J., LUI ABEL A., *Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey in "Human resource development quarterly"*, 2012
- LUHN A., *The learning organization in "Creative and Knowledge Society"*, Vol.1, 2016
- MANNINEN J., MERILAINEN M., *Benefits of Lifelong Learning: BeLL Survey Results*, University of Eastern Finland, 2014

- MEISTER J.C., *Corporate Universities: lessons in building a world-class workforce*, 1998
- NICHOLLS J., *Inside Crotonville: GE's corporate vault unlocked*, 2017
- ORTENBLAD A., *On differences between organizational learning and learning organization in "The Learning Organization"*, Vol.8, No.3, 2001
- PAN T., HU T., GENG J., *View Learning Organization in a Situational Perspective in "IOP Conference Series: Earth and Environmental Science"*, Vol.440, 2020
- PANEFORTE S., *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, 1999
- PATRUCCO A. S., BUGANZA T., PELLIZZONI E., *The design process of Corporate Universities: a stakeholder approach in "Journal of Workplace Learning"*, 2017
- PRASAD V., *Learning organization in "Journal of New Trends in Organizational Behaviour"*, Vol.1, 2007
- PRINCE C., BEAVER G., *The Rise and Rise of Corporate University: the emerging corporate learning agenda in "The International Journal of Management Education"*, 2001
- SALVETTI F., BERTAGNI B., LA ROSA M., *Società della conoscenza e formazione in "Personale e Lavoro Rivista di cultura delle risorse umane"*, 587 anno LIII n.3, ISPER, 2017

- SENGE P., *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*,
New York, 1990
- SENGE P., *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*,
New York, 1999
- TAWIL S., COUGOUREUX M., *Revisiting Learning: The Treasure within assessing
the influence of the 1996 Delors report in “UNESCO Education Research and
Foresight”*, 2013
- TURI J. A., MAHMUD F. B., TOHEED H., SOROOSHIAN S., *Synthetic Review of
Organizational Learning in “Advances in Social Sciences Research Journal”*,
Vol. 6, No.4, 2019
- TURI J. A., SOROOSHIAN S., *The impact of organizational structure on
organizational learning in “Middle East J. Management”*, Vol. 6, No.2, 2019
- VON ZEDTWITZ M., *Organization Learning through post-project reviews in R&D
in “R&D Management”*, Vol.32, No.3, 2002
- WATKINS K., MARSICK V. J., *Building the learning organization: a new role for
human resource developers in “Studies in Continuing Education”*, Vol.14, No.2,
1992

SITOGRAFIA

www.researchgate.net

www.metaphoraformazione.com

www.ilsole24ore.com

www.edaforum.it

www.unimib.it

journals.sagepub.com

archivio.pubblica.istruzione.it

www.italianieuropei.it

www.academia.edu

eur-lex.europa.eu

www.bcg.com

eaea.org

www.ge.com

www.industriavicentina.it

www.regione.marche.it

www.gabriellispa.it