

Corporate University 2010

**1° Rapporto sul mercato delle
Corporate Universities in Italia**

A cura della **Fondazione Campus**



FONDAZIONE CAMPUS

PREFAZIONE

a cura di **Laura Deitingner**
Presidente di Assoknowledge

Il presente Rapporto costituisce un'importante tappa del processo di adozione del Modello delle Corporate Universities da parte del nostro Sistema Produttivo.

L'Università dell'Impresa rappresenta certamente il punto d'arrivo di un percorso di consapevolezza proprio di quelle realtà produttive che in questi ultimi anni hanno dimostrato di saper essere competitive nei mutati scenari di mercato.

L'elemento caratterizzante delle imprese che hanno deciso di adottare questo modello organizzativo è di aver posto la conoscenza al primo posto tra i valori aziendali.

Per conoscenza s'intende quel patrimonio intangibile che l'Impresa ha generato e accumulato negli anni. Conoscenze sul mercato sui prodotti e sui processi produttivi, attraverso le quali quest'ultima riesce ad essere competitiva e a produrre ricchezza.

Consapevoli dei benefici derivanti da una corretta gestione di questo patrimonio alcune realtà produttive hanno ritenuto opportuno di organizzarsi al loro interno per custodirlo, difenderlo e diffonderlo.

Le Corporate Universities nascono con l'importantissima missione di essere poste a presidio della conoscenza aziendale, per svolgere quattro delicatissimi compiti: raccogliere il patrimonio aziendale ovunque si trovi, classificarlo e custodirlo, implementarlo aggiornandolo con le ultime innovazioni provenienti dal mercato, e trasferirlo all'interno dell'Impresa affinché possa essere utilizzato per l'accrescimento del Patrimonio Umano e per realizzare Prodotti migliori e Processi Produttivi e più efficienti.

Ciascuno di questi quattro compiti comporta attività molto complesse che devono essere intraprese da manager molto capaci e responsabili. Per avere un'idea di questo lavoro, si pensi ad esempio, alle difficoltà con-

nesse con la classificazione di quelle conoscenze non codificate ma detenute dalle persone che sono trasmesse solo verbalmente, oppure la complessità dei rapporti con il Sistema universitario esterno, oppure alle difficoltà connesse con l'adozione delle più evolute tecniche di trasferimento della conoscenza alle persone, solo per citarne alcune.

Un lavoro molto articolato, che, quando è svolto correttamente, rappresenta una grandissima opportunità di crescita, per i Dipartimenti delle Risorse Umane e Ricerca e Sviluppo delle Imprese, ai quali è rivolto in via prevalente.

Un elemento caratterizzante di questo percorso di consapevolezza intrapreso dalle Imprese che hanno istituito al loro interno la Corporate University è la decisione di non delegare a terzi esterni la gestione di questo patrimonio. Il legame tra il Capitale Umano e il Patrimonio di conoscenze detenuto da quest'ultimo determina una forte interconnessione tra questi due grandi Beni aziendali che impongono una gestione congiunta di entrambi. L'accrescimento delle Risorse Umane di un'impresa passa attraverso la valorizzazione e la messa a sistema delle conoscenze aziendali, delle quali queste ultime sono le principali depositarie. Una sorta di circolo virtuoso che se gestito opportunamente produce una crescita geometrica di valore, che si traduce in un tangibile vantaggio competitivo per l'impresa. Purtroppo quanto descritto, non è ancora condiviso e praticato dalla maggioranza delle imprese. Troppe imprese non si sono ancora adeguate al mutato contesto competitivo che impone l'adozione di una diversa scala gerarchica. Il parallelismo che meglio si addice a rappresentare questo fenomeno è quello che era praticato dalle imprese italiane, al processo di vendita, negli anni della grande crescita economica. La domanda di prodotti e servizi all'epoca era così forte che le imprese erano tutte così impegnate a produrre che spesso delegavano il processo di vendita dei loro beni a terzi, che decidevano in totale autonomia le politiche commerciali. Con la saturazione dei mercati è progressivamente avvenuto il contrario le imprese hanno concentrato i propri sforzi sulle attività di marketing e hanno iniziato a delegare parte dei loro processi produttivi a terzi. Come è giusto che sia, le imprese tendono a concentrarsi sugli elementi vitali per la loro affermazione competitiva delegando a terzi i loro processi meno strategici. Non sempre però questo avviene con il giusto tempismo, e molto spesso capita di osservare che delle imprese perdono di competitività semplicemente perché sono in ritardo rispetto alle esigenze di adeguamento organizzativo, imposte dal Mercato. La crescita del proprio capitale umano così come la gestione dei processi di innovazione dei prodotti, sono aspetti che in questi ultimi anni hanno assunto un'importanza strategica e pertanto sempre di più richiederanno di essere affrontati come la priorità. La gestione e l'implementazione della conoscenza è oggi uno dei principali "driver" competitivi.

Il modello della Corporate University è la modalità più innovativa a disposizione dell'impresa per gestire questi processi. Il Rapporto affronta nel merito e con rigore, i sistemi più efficaci attualmente adottati da queste

realtà e fornisce una serie di spunti di riflessione. Il mio auspicio è che questo modello, molto attuale e fortemente competitivo venga adottato dal maggior numero possibile di Imprese italiane. L'obiettivo che ci siamo prefissi di conseguire in Assoknowledge, quando abbiamo deciso di realizzare questo Rapporto, è stato proprio quello di tracciare una rotta, per l'accrescimento del valore aziendale, che fosse a disposizione dell'intero Sistema Produttivo italiano. L'auspicio, come per tutte le Associazioni di Categoria è che le Istituzioni preposte ad assumere le decisioni in quest'ambito guardino con attenzione alle imprese che hanno deciso o decideranno di dotarsi di questo strumento di gestione della Conoscenza. Investire in una Corporate University significa infatti realizzare al proprio interno delle esperienze di grande significato non solo per se stessi ma anche estremamente utili per il Sistema Paese, e quindi candidarsi a diventare interlocutori privilegiati per i "policy makers".

In conclusione mi fa molto piacere ringraziare la Fondazione Campus per l'eccellente lavoro scientifico svolto nella redazione del presente Rapporto, e tutte le Corporate Universities associate ad Assoknowledge per il supporto fornito.

CAPITOLO 1

Aknowledgments

a cura di Alessandro Capocchi^(*)

1.1 Premessa

Il fenomeno delle Corporate Universities è molto diffuso a livello internazionale ma ancora poco riconosciuto in Italia. Le Corporate Universities sono spesso associate all'area della formazione aziendale, senza considerare le importanti implicazioni che le stesse esercitano sulla strategia aziendale a favore della competitività delle imprese e del sistema azienda.

Il fenomeno delle Corporate Universities, nelle moderne realtà nazionali, si inserisce all'interno del più ampio sistema della formazione (Education System) assumendo, tra le altre, la funzione di raccordo e di collegamento tra il mondo della formazione scolastica ed universitaria ed il mondo del lavoro e delle imprese. Detta funzione riveste un ruolo di grande rilievo, sia per la fase di orientamento dei giovani al mondo del lavoro e dell'istruzione sia per garantire all'interno dei sistemi aziendali la costante crescita professionale del Patrimonio Umano. Patrimonio Umano che sempre più si configura come asset determinante per la competitività aziendale su scala globale.

Il collegamento tra il mondo della formazione scolastica ed universitaria ed il mondo del lavoro assume particolare rilevanza nell'età contemporanea caratterizzata dalla globalizzazione dei mercati, dalla maggiore mobilità dei lavoratori, dalla maggiore flessibilità dei modelli che regolamentano i rapporti di lavoro e dalle dinamiche competitive cui sono sottoposte le aziende. Detto collegamento deve garantire alle aziende la

^(*) Alessandro Capocchi ha condotto per la Fondazione Campus la direzione scientifica dell'attività di ricerca e la redazione del Primo Rapporto Nazionale sulle Corporate Universities per conto di Assoknowledge Confindustria SIT. Alessandro Capocchi è Direttore Scientifico della Fondazione Campus e Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi Milano Bicocca.

possibilità di reperire sul territorio le competenze di cui necessitano e deve garantire ai giovani un corretto orientamento per il proprio inserimento (placement) nel mondo del lavoro.

Il placement dei giovani è strettamente collegato all'orientamento ed al livello di conoscenza che i giovani stessi hanno del mondo del lavoro: maggiore è il grado di conoscenza, maggiore dovrebbe essere la libertà di scelta da parte dei giovani.

Al tema dell'orientamento e dell'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro si affiancano per le aziende i temi dell'attrattività dei manager e delle competenze su scala mondiale (tema della ricerca dei talenti) ed il tema della fidelizzazione delle proprie risorse umane.

Il tema dell'attrattività assume rilievo per la scala competitiva globale in cui le aziende si trovano. Il tema della fidelizzazione delle risorse umane assume rilievo per la costruzione del patrimonio culturale aziendale. In tutti i casi le aziende attraverso la gestione e la valorizzazione delle proprie risorse umane costruiscono il proprio vantaggio competitivo.

Il ruolo delle Corporate Universities all'interno dei temi sopra brevemente descritti è evidente. Per questo motivo Assoknowledge Confindustria SIT da tempo sta osservando tale fenomeno all'interno del tessuto imprenditoriale italiano, anche allo scopo di creare un sistema Italia in grado di dialogare e di competere con le più avanzate realtà europee ed americane. A livello europeo ed americano, si rileva già l'esistenza di network riconosciuti che svolgono funzioni e servizi a favore della Corporate Universities associate.

In questa direzione, all'interno di Assoknowledge Confindustria SIT, è stata attivata una Filiera sulle Corporate Universities che, da tempo, lavora per la creazione di un sistema nazionale per la diffusione della conoscenza e per la condivisione di esperienze. All'interno della Filiera, alla quale partecipa come partner scientifico la Fondazione Campus, si è deciso di redigere il Rapporto 2010 sul Mercato delle Corporate Universities in Italia.

Il Rapporto vuole, da un lato, rappresentare un censimento delle esperienze esistenti in Italia, esteso anche alle realtà non iscritte a Assoknowledge Confindustria SIT. Dall'altro lato, intende effettuare una comparazione con le realtà esistenti in altri Paesi allo scopo di tracciare le prospettive di evoluzione futura del fenomeno all'interno del nostro Paese.

Il Rapporto mira altresì ad aumentare la consapevolezza, all'interno delle esperienze in atto in Italia, delle problematiche comuni e delle possibili soluzioni. Il Rapporto intende anche essere uno strumento di diffusione della conoscenza legata a questo importante fenomeno, con impatti positivi sul livello di crescita culturale – e per questa via competitiva – delle imprese italiane. La redazione e la pubblicazione del Rapporto rappresentano un importante momento per il sistema impresa ed il sistema della formazione e dell'istruzione in Italia. La presentazione dello stesso per la prima edizione costituisce un appuntamento con il quale si vuole comunicare l'interesse verso le tematiche della formazione e della creazione di cultura d'impresa a supporto della competitività aziendale.

1.2 Obiettivi

Il *Rapporto 2010 sul Mercato delle Corporate Universities in Italia* nasce all'interno della Filiera Corporate Universities di Assoknowledge Confindustria SIT. Il Rapporto intende raccogliere il contributo di tutte le aziende che, in questi anni, hanno aderito alla Filiera medesima, lavorando congiuntamente e dibattendo le problematiche che si incontrano nella complessa e dinamica fenomenologia della formazione aziendale.

Il lavoro svolto in questi anni all'interno della Filiera Corporate Universities ha evidenziato l'importanza che il fenomeno delle Corporate Universities ha assunto a livello internazionale, non solo con riferimento agli Stati Uniti, ma anche con particolare riguardo ai Paesi emergenti dell'Asia e dell'Europa. Numerose sono le esperienze consolidate di Corporate Universities negli Stati Uniti – dove il fenomeno ha avuto origine – in India, in Francia, in Germania e nel Regno Unito.

In Italia, il fenomeno ha tardato a manifestarsi e ciò rischia di determinare uno scollamento a livello internazionale tra il nostro Paese e gli altri Paesi. A livello internazionale, infatti, numerose sono le associazioni tra Corporate Universities e le occasioni di incontro e di dibattito tra le stesse. A livello internazionale, inoltre, si può rilevare anche una ricca letteratura scientifica su questo fenomeno e sui temi che lo accompagnano. Il ritardo in Italia è in parte giustificato dal contesto economico – basti ricordare la presenza di un tessuto imprenditoriale composto da aziende medio piccole e con un modello di governance familiare – politico, giuridico e sociale. A ciò si aggiunga il fatto che i contributi a disposizione delle imprese per la formazione nel Capitale Umano – siano essi di provenienza europea o ministeriale – spesso passano attraverso specifiche organizzazioni che curano i processi di accesso ai contributi medesimi.

Il lavoro svolto in questi anni presso Assoknowledge Confindustria SIT ha evidenziato altresì come, in Italia, il fenomeno Corporate Universities stia prendendo forma e come detto fenomeno debba essere accompagnato allo scopo di consentire un allineamento dello stesso a livello internazionale, uno sviluppo a vantaggio del tessuto imprenditoriale italiano ed una maggiore integrazione con l'intero sistema della formazione.

Il Rapporto 2010 intende, pertanto, rappresentare la prima fase di un processo continuativo e costante di monitoraggio del fenomeno Corporate Universities in Italia, con particolare riguardo alle dinamiche internazionali. Il processo continuativo e costante di monitoraggio attraverso il Rapporto Nazionale intende raggiungere i seguenti obiettivi:

- Consolidare l'attività di lavoro, di confronto e di studio svolta in questi anni all'interno della Filiera Corporate Universities di Assoknowledge Confindustria SIT da tutte le aziende che vi hanno aderito, fornendo in maniera attiva il proprio contributo.
- Rappresentare lo stato dell'arte in Italia su questo importante tema, attraverso il censimento e la descrizione delle esperienze di Corporate Universities rilevate.

-
- Consentire una “contaminazione culturale” all’interno del tema della formazione aziendale, a vantaggio delle imprese italiane.
 - Consentire in modo istituzionale il benchmark a livello internazionale ed il collegamento tra le Corporate Universities italiane e le Corporate Universities esistenti in altri Paesi.
 - Favorire una migliore integrazione tra la formazione aziendale ed il Sistema Education in Italia.
 - Sensibilizzare le aziende sui temi della formazione e sull’importanza della stessa a supporto del proprio vantaggio competitivo.

Il *Rapporto 2010 sul Mercato delle Corporate Universities in Italia* intende attivare un processo di supporto alla crescita ed allo sviluppo in Italia delle Corporate Universities che sia in grado di definire, a livello internazionale, un Modello di Corporate University coerente con le caratteristiche economiche ed imprenditoriali del nostro Paese. Modello che deve essere anche grado di integrarsi con l’intero Sistema Education e Formativo italiano per garantire il supporto alla competitività delle aziende nei mercati internazionali.

1.3 Metodologia

Il *Rapporto 2010 sul Mercato delle Corporate Universities in Italia* è stato redatto con la direzione scientifica della Fondazione Campus (www.fondazione-campus.it), partner scientifico della Filiera Corporate Universities presso Assoknowledge Confindustria SIT.

L’attività di ricerca è stata condotta lungo tutto l’anno 2010, sebbene abbia tratto origine da due eventi antecedenti meritevoli di essere ricordati. Il primo evento riguarda il Primo Workshop on Corporate Universities organizzato, a Lucca, dalla Fondazione Campus il 5 dicembre 2008 con la media partnership di Economy. Il Workshop è stato di particolare interesse sia per la presentazione dei dati relativi ad uno studio condotto dal Centro Studi e Ricerche Campus sulla formazione nelle aziende italiane con almeno 400 dipendenti ed un fatturato di circa 150/200 milioni di euro sia per la presenza di alcuni importanti players a livello internazionale. Il secondo evento concerne l’attività di raccolta dati attivata all’interno della Filiera Corporate Universities di Assoknowledge Confindustria SIT attraverso la somministrazione di un questionario. Entrambi gli eventi, seppure antecedenti all’attività di indagine, sono stati importanti per definirne il perimetro.

L’attività di ricerca è stata articolata in tre macro aree, come riportato nella Figura 1.1.