



**ASSOKNOWLEDGE**  
Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

# Rapporto Assoknowledge 2017

---

**Rapporto sul mercato  
della Corporate Education in Italia**



DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI



# EXECUTIVE SUMMARY

Le informazioni e i dati contenuti nel presente Rapporto sono stati raccolti e utilizzati per finalità esclusivamente di ricerca scientifica e non per finalità di natura commerciale e speculativa.



---

Le “università aziendali” sono un fenomeno in costante crescita e rappresentano un esempio molto peculiare di gestione della conoscenza che si genera all'interno delle imprese o nell'interazione tra le imprese e l'ambiente esterno.

In presenza di incessanti cambiamenti strutturali (tecnologici, organizzativi e istituzionali) queste strutture mirano a collegare i processi di apprendimento con gli obiettivi strategici consentendo alle imprese di sviluppare una conoscenza codificata e incorporare i contenuti della formazione nel contesto organizzativo.

Le Corporate University, questa è una delle denominazioni più diffuse, sono nate negli Stati Uniti ma si è verificata rapidamente una estensione anche a livello mondiale, in particolare nell'Europa occidentale, dove si stima un raddoppio in termini numerici nell'ultimo decennio. Oltre 30 esperienze erano presenti anche in Italia già qualche anno fa (Cappiello e Pedrini, 2013).

L'etichetta di Corporate University (CU) è attualmente assegnata ad una vasta gamma di entità, che vanno dai semplici reparti di formazione riorganizzati in maniera diversa, a fornitori di conoscenza istituzionalizzati all'interno dell'impresa o tra imprese diverse.

In effetti, una CU differisce sostanzialmente da un tradizionale reparto di "formazione e sviluppo" perché rappresenta una modalità organizzativa che riconosce il ruolo centrale di alcune competenze nel sostenere la crescita a lungo termine dell'azienda e può essere vista come un potenziale catalizzatore di competenze in grado di perseguire un vantaggio sostenibile.



---

Alle attuali condizioni competitive le Corporate University, così come altre istituzioni, necessitano di una valutazione adeguata al fine di aumentare efficienza ed efficacia nel perseguire e raggiungere gli obiettivi.

Una volta riconosciuta l'eterogeneità dei formati CU sia nella teoria che nella pratica, la questione da affrontare riguarda il tipo di sistema di valutazione delle prestazioni in grado di migliorare i risultati rispetto agli obiettivi istituzionali.

A tal fine è stata realizzata una indagine sulle Corporate University italiane; questo lavoro contribuisce quindi alla letteratura esistente e alle pratiche di knowledge management stabilendo una relazione tra i sistemi di valutazione e le diverse categorie di CU.

Data l'eterogeneità del fenomeno, come dimostrato dalle diverse tassonomie proposte dalla letteratura, non è possibile, tuttavia, individuare un sistema di valutazione con indicatori rigidi. Le Corporate University sono unità specifiche volte a integrare le conoscenze all'interno della “società madre” e tra questa società e l'ambiente esterno; in questo senso, la CU può essere valutata sulla capacità di produrre nuove conoscenze, in alternativa all'acquisizione dall'esterno e dall'apertura / chiusura rispetto ad altre agenzie esterne di conoscenza.

La tabella che segue mostra la classificazione che emerge usando questi due criteri.

Ci sono CU che acquisiscono conoscenze prevalentemente esterne per diffondersi tra i dipendenti (*follower*), organizzazioni invece hanno la propria produzione di nuove conoscenze e le diffondono anche all'esterno (*leader dell'innovazione*); definiamo queste unità come leader perché operano con responsabilità sociale e contribuiscono allo sviluppo del territorio. Le forme intermedie sono rappresentate



da quelle imprese che svolgono attività di ricerca ma tendono ad essere chiuse all'ambiente esterno (*motore di ricerca e sviluppo*) o imprese che, per qualche motivo, non riescono a generare nuove conoscenze ma nel rapporto con altri stakeholder esterni agiscono come "gatekeeper" di conoscenza.

		<b>Scambio di conoscenza</b>	
		-	+
<b>Produzione di conoscenza</b>	+	<b>R&amp;D Engine</b>	<b>Innovation leader</b>
	-	<b>Follower</b>	<b>Gatekeeper</b>



---

## Conclusioni

Molte aziende in tutto il mondo stanno investendo direttamente in unità di istruzione superiore, come le università aziendali.

Questo Rapporto ha iniziato ad affrontare il problema della valutazione delle prestazioni delle Corporate University.

I dati raccolti confermano che si tratta di entità complesse che comprendono ambiti e obiettivi ampi e un numero maggiore di stakeholder esterni rispetto ai tradizionali reparti di formazione.

In particolare, la diversa natura delle CU in termini di pubblico, parti interessate esterne, motivazioni e obiettivi implica la differenziazione delle prestazioni da valutare al fine di tenere conto del ruolo effettivo delle CU rispetto alla produzione e allo scambio di conoscenza.

In linea con questo ragionamento, proponiamo come criterio per valutare le modalità della gestione della conoscenza mediante le CU a seconda della capacità di produrre nuove conoscenze e della disponibilità a interagire con parti esterne per scambiarle.

Secondo questo metodo, le aziende leader sono quelle che generano nuove conoscenze e le condividono con gli altri. In questo modo, le aziende si qualificheranno come attori o entità "pubbliche" che contribuiscono allo sviluppo della comunità fornendo sviluppo e innovazione.



DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI



**ASSOKNOWLEDGE**

Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

---



**ASSOKNOWLEDGE**

Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

