

Corporate University 2013

**2° Rapporto sul mercato delle
Corporate University in Italia**



FONDAZIONE CAMPUS



FONDAZIONE CAMPUS



ASSOKNOWLEDGE
Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

Ricerca promossa da Assoknowledge Confindustria SIT e realizzata dal Centro Studi e Ricerche della Fondazione Campus con la collaborazione del CRISP (Centro di Ricerca Interuniversitario per i Servizi di Pubblica utilità) e di SDIC (School of Development Innovation and Change).

Responsabili del Rapporto

Paola Pardini, Direttore della Fondazione Campus

Fulvio Calia, Vice Direttore della Fondazione Campus

Introduzione e Considerazioni di sintesi

Giuseppe Cappiello, Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna

Rilevazione, Analisi e Commento

Chiara Fabbri, Centro Studi e Ricerche della Fondazione Campus

Hervé Mamboueni - Mboumba, Centro Studi e Ricerche della Fondazione Campus

Approfondimento “Le Corporate University nei sistemi locali della conoscenza”

Giulio Pedrini, SDIC: School of Development Innovation and Change

Si ringrazia per la collaborazione:

Enrica Lemmi, Lorenzo Fava.



Indice

Prefazione	4
Introduzione	6
Nota metodologica	12
Capitolo 1 - Le imprese censite	17
Capitolo 2 - Illustrazione dei risultati	69
1. Struttura del questionario	70
2. Risultati: Informazioni anagrafiche	71
3. Risultati: Struttura delle Corporate University.....	75
4. Risultati: Attività delle Corporate University.....	78
5. Risultati: Budget e Informazioni generali	85
6. Ulteriori approfondimenti empirici: alcune correlazioni	86
7. Commento ai dati	91
Approfondimento - Le Corporate University nei sistemi locali della conoscenza	93
Riferimenti bibliografici	97
Considerazioni di sintesi	99



Prefazione

*A cura di Laura Deitinger
Presidente Assoknowledge*

Il Rapporto 2013 sul Mercato delle Corporate University in Italia si colloca all'interno di un mutato contesto competitivo nazionale.

Il sistema industriale del nostro Paese in quest'ultimo anno ha subito dei profondi cambiamenti per effetto del lungo protrarsi della crisi.

Molte Imprese hanno cessato la loro attività, altre hanno trasferito in altri paesi le loro attività produttive e la gran parte di quelle che continuano a operare in Italia hanno trasformato radicalmente i loro modelli di business.

Le imprese che hanno deciso di innovare in modo significativo i loro processi interni, nella scelta degli "asset" su cui investire, hanno privilegiato quelli che maggiormente concorrono a realizzare condizioni di vantaggio competitivo sui mercati. In questa prospettiva l'investimento sul capitale umano è quello che più di altri valorizza le componenti distintive di un'Impresa e dei suoi prodotti. L'esigenza di riconoscibilità e di unicità dei propri prodotti ha stimolato le Imprese operanti in Italia a rafforzare il proprio patrimonio umano interno.

La tradizione, la cultura, le conoscenze tecniche sono dei beni preziosissimi che nelle imprese sono detenuti dalle persone.

Le persone sono inoltre, per un'impresa, il vero elemento di connessione con il proprio territorio. Non sempre i prodotti possono essere realizzati in qualsiasi luogo. Alcuni prodotti sono fortemente legati ad un preciso e ben identificato luogo di produzione. Generalmente questi legami passano attraverso le persone che vivono e lavorano in questi luoghi.

Chiaramente questi legami vanno rafforzati e consolidati attraverso seri investimenti sul capitale umano.

Le Corporate University sono lo strumento organizzativo utilizzato dalle Imprese più competitive per l'implementazione e la gestione di questi investimenti.

Queste ultime sono infatti delle importanti realtà competitive di cui si sono dotate quelle Imprese convinte che il Processo Produttivo Industriale finalizzato alla Produzione del Valore Incrementale del Proprio Capitale Umano sia un processo strategico e pertanto non delegabile a terzi.

L'elemento innovativo rappresentato dalle Corporate University consiste proprio nella scelta dell'Impresa di riappropriarsi di una importante attività produttiva che nel passato, salvo rare eccezioni, era consuetudine affidare all'esterno.

Con la Globalizzazione, in cui tutto si può realizzare ovunque, gli elementi distintivi del proprio Capitale Umano condizionano sia la qualità dei Prodotti/Servizi che il luogo dove è più conveniente investire. Come tutti i Processi Produttivi anche quello della Produzione



del Valore Incrementale del Proprio Capitale Umano richiede elevati investimenti in infrastrutture, risorse umane e “materie prime” da utilizzare nel processo.

Le Imprese, per organizzare e strutturare questi processi, per la gran parte, attingono dal proprio patrimonio interno.

Si pensi alla vastità della Conoscenza Aziendale, quelle conoscenze non codificate ma detenute dalle persone, che sono spesso trasmesse solo verbalmente. Per molti altri aspetti sono costrette a rivolgersi all'esterno e acquistare i diversi Prodotti di “Conoscenza” necessari per organizzare e alimentare questi processi.

L'Impresa di piccole dimensioni che non ha le risorse per organizzare al proprio interno il Processo Produttivo Industriale finalizzato alla Produzione del Valore Incrementale del Proprio Capitale Umano dovrebbe appoggiarsi alla Corporate University di una grande Impresa appartenente al proprio settore merceologico e utilizzare questa occasione per costruire le condizioni di una partnership industriale strategica per competere sui mercati.

La globalizzazione impone che le Imprese si aggregino in integrazioni orizzontali e verticali: grande con piccola e tra settori merceologici complementari, per costituire degli “Stormi” di Sistema Paese in grado di affrontare le nuove sfide competitive e globali.

Le Corporate University in questa prospettiva possono svolgere un'importante funzione di allineamento e convergenza sugli obiettivi aziendali delle risorse coinvolte in questi processi.

Uno degli argomenti più condivisi nell'attuale dibattito politico è correttamente quello del costo del lavoro che purtroppo, a causa dell'elevato cuneo fiscale, è in Italia uno dei più alti d'Europa.

Avremmo piacere che con la stessa partecipazione e condivisione fosse vissuto il tema della qualità del lavoro nel nostro Paese. Tema direttamente legato alle competenze professionali del capitale umano utilizzato dalle imprese.

Se da parte delle istituzioni e dell'opinione pubblica ci fosse unanime consapevolezza dell'importanza di questo fattore competitivo, probabilmente lo stato di salute del nostro sistema sarebbe oggi in condizioni meno preoccupanti.

Le imprese sono attori non esclusivi nella realizzazione di questa missione ma sicuramente sono quelle che sostengono gli investimenti maggiori e che più di altri pagano il prezzo di questa inadeguatezza.

Assoknowledge con il proprio rapporto sul Mercato delle Corporate University in Italia si prefigge ogni anno di catalizzare l'attenzione dell'opinione pubblica e delle istituzioni su questo importantissimo aspetto competitivo del sistema Paese.



Introduzione

Rappresenta oramai consapevolezza diffusa che lo stock di conoscenza a disposizione di un'impresa è fattore strategico decisivo ai fini della creazione e del mantenimento di un vantaggio competitivo, al pari della dotazione finanziaria o di altri fattori legati al capitale inteso nel senso più tradizionale. Risorse *tangibili* (fisiche e finanziarie), *intangibili* (reputazione, tecnologia) e risorse *umane* costituiscono insieme il patrimonio di un'impresa ma sono le competenze a ricombinare queste risorse trasformandole in valore.

Con il termine "conoscenza" quindi non ci si riferisce solamente alla sua dimensione più astratta (un insieme di nozioni) ma, al contrario, anche alla capacità di utilizzo e alla valorizzazione, da parte delle organizzazioni, di tutte le risorse a loro disposizione nel contesto in cui sono inserite.

Fino alla fine dell'800 l'attività economica è stata svolta prevalentemente dal mercato che regolava domanda e offerta, utilizzando la leva del prezzo; solo con l'aumento della complessità si arricchiscono di significato le organizzazioni formali (imprese e amministrazioni pubbliche) che assumono il compito di coordinare lo svolgimento delle attività sull'esigenza sia di progettare e pianificare che di dividere il lavoro e controllare i processi produttivi.

Nei servizi a rete, e in quelli pubblici in genere, ad esempio, questo significa anche l'infittirsi di un sistema regolativo che tenga insieme efficienza del servizio, universalità dell'offerta ed evoluzione tecnologica che consente soluzioni non accessibili in precedenza.

L'interesse per i processi di accumulazione della conoscenza nasce allora per due ragioni:

- perché conoscenza, cultura aziendale, capitale relazionale costituiscono sempre di più un fattore competitivo rilevante, una capacità distintiva in grado di assicurare all'organizzazione la sopravvivenza nel lungo periodo. La conoscenza non è uniformemente distribuita all'interno delle organizzazioni; diventa, quindi, fondamentale la comprensione delle modalità che possono spiegarne la diffusione e la condivisione.

- perché non è più sufficiente avere strutture in grado di insegnare un lavoro al passo con i tempi ma occorre un'organizzazione in grado di affrontare quotidianamente la sfida del cambiamento e dell'innovazione utilizzando in tutte le accezioni la leva della conoscenza (*knowledge management, organizational learning, learning organization*).

Le Corporate University?

In tale contesto all'inizio degli anni ottanta negli Stati Uniti si è sviluppata una specifica modalità di accumulare e diffondere la conoscenza all'interno dell'impresa: la Corporate University.



Dopo le esperienze seminali prima di General Motors (1927) e poi di General Electric che nel 1956 fondò il leggendario Jonh Werch Leadership Development Centre in un paese dal nome molto evocativo, Crotonville nello Stato di New York, anche altri importanti gruppi industriali come Walt Disney Corporation e Motorola hanno costituito una propria struttura formativa di livello superiore (1981).

Negli Stati Uniti, nel 1988, erano rilevate circa 400 strutture assimilabili (in senso ampio) ad una Corporate University; nel 1997 il numero è salito a 1000 e si prevede che nel 2015 tali strutture arriveranno a sfiorare le 4000 unità. In Italia il Primo Rapporto sul mercato delle Corporate University realizzato sempre da Fondazione Campus ne ha censite 26. Le più note sono, forse, l'Università del Caffè voluta prima a Napoli poi a Trieste dal Gruppo Illy, il Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation e la Corporate University di Landirengo, piccola azienda locale di sistemi di alimentazione a Gpl e metano, in pochi anni diventata leader mondiale nel settore.

Attualmente 7 delle prime 10 imprese statunitensi della classifica Fortune Global 500, possiedono una Corporate University.

Nel settore dei servizi a rete in Italia i casi più noti sono quelli di Eni ed Enel. La prima ha fondato la propria Corporate University nel 2001 mentre Enel University nasce nel 2007 come dipartimento interno al Gruppo Enel. L'ultima nata in termini di tempo è quella del Gruppo Hera.

A livello internazionale Gdf Suez, Edf, E-on, Gas Natural Fenosa hanno istituito una Corporate University.

Evidentemente si tratta di realtà che comprendono progetti molto diversi tra loro e che spaziano dalla semplice riorganizzazione del dipartimento di formazione aziendale fino a istituzioni educative nate da una impresa ma che ora hanno assunto una propria autonomia, assegnano veri e propri titoli di studio e sono centri di profitto.

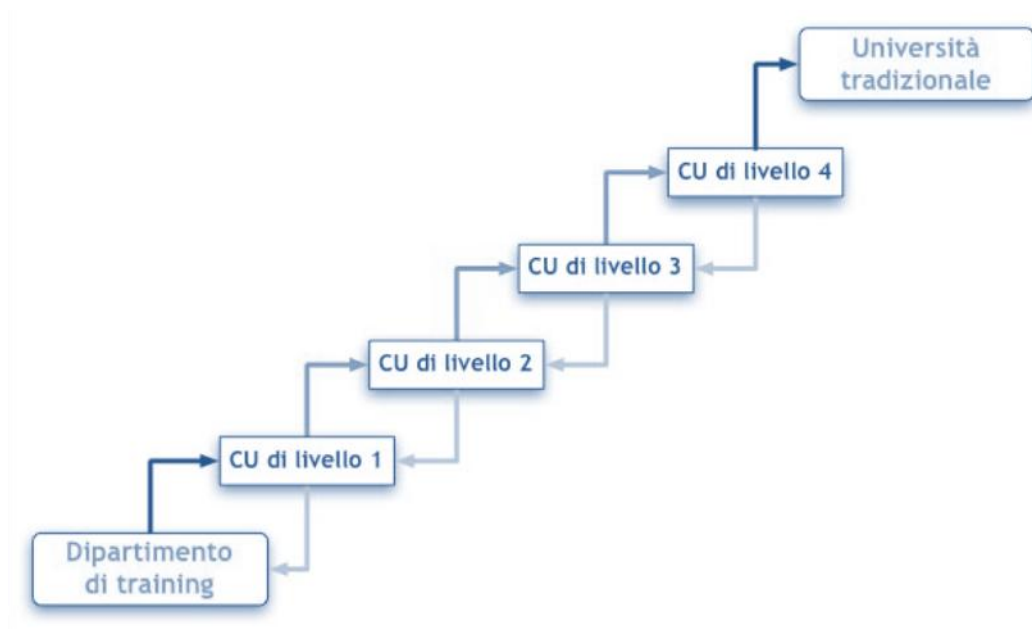
In prima approssimazione una Corporate University è la *strutturazione all'interno dell'impresa di percorsi di apprendimento* rivolti ai dipendenti o anche ad altri interlocutori esterni ad essa. Uno dei principali studiosi del fenomeno la definisce come "l'ombrello strategico per sviluppare – nell'ordine – personale, clienti e fornitori, - in modo da supportare le strategie di business di un'organizzazione" (Meister, 1998).

Due sono quindi gli aspetti più significativi di queste iniziative: il primo riguarda il legame stretto tra le dinamiche di apprendimento e il supporto alle strategie di business e quindi la comprensione che non ci può essere crescita senza diffusione di conoscenza. Il secondo aspetto invece evidenzia l'apertura dell'impresa a tutti i portatori di interesse e quindi la necessità di condividere questa conoscenza anche con clienti, fornitori e quant'altri collaborano alla strategia dell'impresa.

Le Corporate University sono state classificate in vario modo a seconda di come sono organizzate oppure del grado di apertura all'esterno; la più nota è la scala di Allen.

Allen pone lo sviluppo delle Corporate University su una scala con quattro livelli:

Figura 1. I 4 livelli della scala di Allen



Al **livello 1** si collocano le CU che configurano sostanzialmente dei dipartimenti autonomi di formazione aziendale. Esse esistono per garantire formazione ed addestramento sui compiti specifici dell'impresa, centrati sulla singola mansione del dipendente che deve essere formato. La gran parte delle CU statunitensi e di cui si è fatto menzione in precedenza è assimilabile a questo tipo di struttura.

La scelta di "etichettare" il proprio dipartimento come Corporate University mostra comunque un particolare interesse per l'apprendimento e l'investimento sul capitale umano presente in azienda; anche se le condizioni generali, economiche o di cultura di impresa non consentono di spingersi ad un maggior impegno in questa direzione.

Le CU di **livello 2** erogano al personale in forza all'impresa anche dei corsi di sviluppo manageriale, oltre all'addestramento tecnico necessario per lo svolgimento delle *operations*. Mentre nel livello precedentemente descritto l'attenzione è posta su abilità e competenze necessarie per adempiere alle mansioni assegnate, al secondo livello si percepisce l'esigenza di estendere l'investimento anche ai livelli di governo dell'organizzazione.

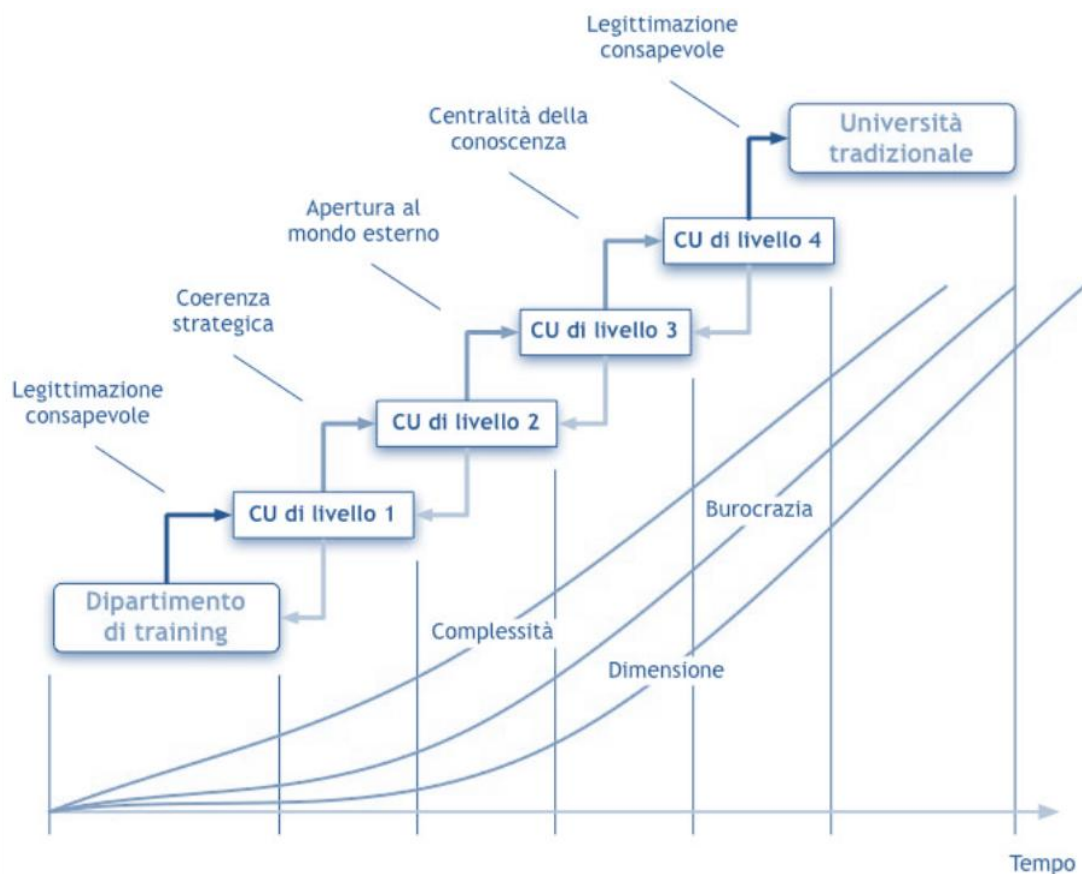
Nelle CU di **livello 3** la frequenza di corsi offerti dalla CU consente di ottenere dei crediti che possono essere riconosciuti in un percorso di studi convenzionale e contribuire al raggiungimento di una laurea o di un titolo accademico superiore spendibile sul mercato (master di primo e di secondo livello).

In Italia e in molti altri Paesi la normativa non consente tale soluzione e ciò spiega perché solitamente le attività formative vengono svolte insieme a strutture accreditate, oltre naturalmente alle università tradizionali.

Le CU **di livello 4** organizzano percorsi di studio che consentono a coloro che vi partecipano di ottenere titoli di valore accademico (lauree triennali, lauree quinquennali, master di primo livello e master di secondo livello). Delle 2.000 CU americane solo 6 o 7 sono assimilabili al livello 4.

La stessa classificazione può essere vista in una prospettiva strategica e documenta questo aprirsi dell'impresa di cui si è detto.

Figura 2. La scala di Allen in chiave dinamico-strategica



Le denominazioni adottate dalle varie realtà costituite nel mondo per indicare fenomeni con le caratteristiche descritte sono numerose: corporate university, corporate college, academy, institute, school e identificano solo parzialmente le varie configurazioni organizzative delle CU; soprattutto documentano l'esistenza di un forte *commitment* verso l'accumulazione di conoscenza: si sceglie di denominare in un certo modo la propria iniziativa per segnalare all'esterno che si vuole istituire qualcosa di significativo e duraturo, evocando concetti quasi istituzionali. Osservando il panorama nel suo complesso, si rileva



peraltro che in Europa l'atteggiamento adottato nell'utilizzo dell'espressione "University" è più conservativo che negli Stati Uniti (Renauld Coulon, 2002), probabilmente a motivo del fatto che la tradizione di Università nel vecchio continente ha radici molto indietro nel tempo e quindi forse ingenera qualche soggezione in più.

Al tempo stesso la scelta di queste denominazioni rivela una certa difficoltà a dialogare con le università tradizionali, spesso autoreferenziali e poco inclini a piegare l'attività di ricerca verso ambiti più applicativi e commerciabili.

Lo scopo principale dell'attività di una Corporate University è quindi quello di accumulare e diffondere la conoscenza presente in una impresa. A partire dalla presa di coscienza che innovazione e cambiamento rappresentano fattori imprescindibili non solo per il successo ma per la sopravvivenza stessa delle imprese, queste ultime si dotano di uno strumento specifico.

Una nostra indagine esplorativa della realtà italiana ha evidenziato che i motivi principali che hanno spinto alla costituzione di una CU sono la diffusione della cultura d'azienda (17,5%), la ricerca di sinergie tra le varie attività (16,5%) e la necessità di affrontare il rapido cambiamento nell'ambiente competitivo (16%), la volontà di selezionare i migliori talenti e non ultimo la volontà di razionalizzare i costi.

Le CU possono peraltro essere classificate anche a partire dai contenuti formativi principali in tre tipologie:

- a. Un primo tipo, di natura "**generalista**", che copre tutti i contenuti formativi diffondendo così la cultura d'impresa tra il maggior numero possibile di dipendenti.
- b. Un secondo tipo, "**manageriale**", che nasce per sviluppare le competenze manageriali sia generiche che comportamentali del personale, al fine di rafforzare il legame tra tale tipologia di formazione e l'organizzazione.
- c. Vi sono infine le CU "**tecniche**", focalizzate sulla creazione, diffusione e mantenimento delle competenze tecniche tipiche dell'attività svolta dall'impresa.

Tre brevi considerazioni conclusive, che sorgono alla luce di quanto descritto:

Primo: c'è stato, nell'ambito della formazione aziendale, un lungo innamoramento per l'e-learning e più in generale per l'apprendimento a distanza; forse le Corporate University vanno ad integrare alcuni dei limiti riscontrati con queste soluzioni, "riavvicinando" in qualche modo i destinatari dell'attività formativa. La seconda considerazione è relativa alla valutazione di queste iniziative: le cosiddette agenzie formative tradizionali, almeno in linea di principio, garantivano una terzietà non tanto dei contenuti (che di questi tempi si trovano disponibili da numerosissime fonti) quanto in relazione alla possibilità di non ridurre l'oggetto della conoscenza a ciò che è immediatamente utilizzabile. Nelle Corporate University tutto è lasciato alla lungimiranza degli organizzatori. Si arriva quindi alla terza considerazione, cioè alla questione dell'allargamento dei confini dell'impresa,