



ASSOKNOWLEDGE
Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

Corporate University 2015

Rapporto sul mercato delle
Corporate University in Italia



DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT

SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Ricerca di Assoknowledge Confindustria SIT realizzata dal Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma.

Responsabili del Rapporto

Prof. Mauro Gatti – Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma
Dott.ssa Michela Iannotta – Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma

Introduzione e Considerazioni finali

Prof. Mauro Gatti, Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma

Verso la definizione di un modello “ideale” di *Corporate University*

Prof. Mauro Gatti, Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma
Dott.ssa Michela Iannotta – Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma

Nota Metodologica, Rilevazione, Analisi e Commento

Prof. Mauro Gatti, Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma
Dott.ssa Michela Iannotta – Dipartimento di Management della Sapienza Università di Roma

Approfondimento

Prof. Giuseppe Cappiello, Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bologna
Dott. Giulio Pedrini, SDIC: School of Development Innovation and Change

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 o speculativa.

Indice

Prefazione	4
Introduzione.....	7
Nota Metodologica	9
Le imprese censite e rilevate	11
Verso la definizione di un modello “ideale” di <i>Corporate University</i>	13
I risultati della <i>survey</i>	18
Considerazioni finali	76
Le imprese partecipanti.....	78
Approfondimento: Le <i>Corporate University</i> in Europa.....	102

Prefazione

A cura di Laura Deitinger

Presidente Assoknowledge

Il Rapporto sulle *Corporate University* del 2015 si prefigge nuovi e ambiziosi obiettivi rispetto a quelli degli anni precedenti. Nel passato Assoknowledge con i propri rapporti annuali rappresentava lo stato dell'arte dell'*education* "innovativa" nelle imprese italiane.

Il termine *Corporate University*, nella realtà italiana, è utilizzato per identificare quelle realtà industriali in cui l'*education* è affrontata con innovativi modelli organizzativi, spesso in strutture distinte e separate dall'impresa d'appartenenza, specificatamente dedicate all'erogazione di servizi di *education*.

I criteri utilizzati per l'identificazione degli operatori del settore, per la mancanza di modelli organizzativi e *standard* condivisi, sono stati quelli di scegliere coloro che si definiscono autonomamente delle *Corporate University* e quelli che da un'osservazione esterna o a seguito d'incontri e/o sopralluoghi effettuati dai ricercatori sono stati ritenuti assimilabili.

La rappresentazione del mercato, nel passato, ha sempre evidenziato questa marcata disomogeneità tra gli operatori per la mancanza di comuni obiettivi e di comuni modelli organizzativi utilizzati per il loro conseguimento.

La crisi strutturale che sta attraversando l'Italia in questi anni ha amplificato queste differenze e contribuito a polarizzare verso l'alto le imprese più competitive portando verso il basso quelle meno competitive. L'*education*, che è una delle leve competitive più importanti delle imprese, ha rappresentato molto bene questo fenomeno.

All'interno di Assoknowledge, nei diversi incontri che si sono tenuti tra gli associati, è emerso in modo unanime il bisogno di identificare dei comuni obiettivi e di condividere dei modelli di riferimento, nel pieno rispetto dell'autonomia organizzativa di ciascun'impresa nell'attuarli.

Per dare una risposta a questi bisogni Assoknowledge ha istituito un accordo di *partnership* con il Dipartimento di Management dell'Università la Sapienza di Roma, nella persona del Prof. Mauro Gatti, con l'obiettivo di accompagnare l'associazione in questo non facile percorso per soddisfare questo bisogno.

La prima tappa di questo "cammino" è stata l'adozione di un *framework* condiviso che definisce il perimetro nel quale la *Corporate University* è chiamata a svolgere la sua "mission" all'interno dell'impresa.

Da questo primo confronto è emerso che l'obiettivo della *Corporate University* in Italia dovrà essere quello di essere strumentale alla realizzazione dei risultati di *business* nelle imprese. Dovrà svolgere una funzione di aiuto e di supporto alle "line" dell'impresa per il conseguimento dei loro

risultati. La *Corporate University*, in altri termini, sarà chiamata a concorrere alla produzione del valore aggiunto dell'impresa.

Da questa importante premessa, che per molte imprese rappresenta un profondo cambiamento di paradigma, scaturiscono due conseguenti considerazioni: la prima è che la *Corporate University* in questa prospettiva assume lo stesso ruolo all'interno dell'impresa di un reparto produttivo; la seconda è che da semplice centro di costo diventa soggetto produttore di valore incrementale di Capitale Umano.

Come tutti i reparti produttivi sono alimentati da approvvigionamenti che provengono dall'interno e dall'esterno dell'impresa, così anche le *Corporate University* sono alimentate dalle conoscenze interne: le pratiche (le *best practice*) e le esperienze detenute dall'impresa; dalle conoscenze acquisite dall'esterno: i rapporti con le strutture scientifiche di *education*, di ricerca e di innovazione.

Ne consegue la saldatura, all'interno di quella che viene definita *learning organization*, dei processi di *learning* e di *knowledge management*. Una sfida ad altissimo contenuto innovativo, che implicherà il dover trovare risposte a domande non facili: come misurare il valore del Capitale Umano all'inizio del processo e come misurare il delta incrementale prodotto alla fine del processo.

Questo nuovo approccio comporterà inevitabilmente di dover spostare, per la misurazione dei risultati, il "focus" dalle persone formate ai loro *stakeholder* di riferimento e/o agli oggetti prodotti come, ad esempio, la maggiore soddisfazione dei clienti, la riduzione dei difetti di produzione, etc.

Riuscire in questa sfida, che consiste nel trovare le giuste risposte a queste domande, avrà anche degli effetti benefici rilevanti sugli *stakeholder* esterni all'impresa, a monte e a valle del processo produttivo del valore incrementale del capitale umano: il Sistema Pubblico dell'*education* e il Mercato del Lavoro.

La determinazione di criteri di misurazione del Capitale Umano all'ingresso del processo consentirà alle scuole e alle università di allinearsi rispetto a questi criteri, rendendo più efficace la loro azione formativa, e alle imprese di ridurre gli alti investimenti che in questo momento sostengono per adeguare le risorse provenienti dal Sistema Pubblico alle loro esigenze.

Effetti benefici di pari entità, se non maggiori, sono quelli in uscita dall'impresa sul Mercato del Lavoro. In un mercato del lavoro in cui le competenze sono state oggetto di una misurazione effettuata all'interno dell'impresa di provenienza, sarà agevolato l'inserimento delle risorse umane in altre imprese. Sposterà il *focus* nella valutazione fatta dalle imprese che assumono, da un'analisi soggettiva e spesso aleatoria della risorsa in ingresso, a una valutazione oggettiva della sussistenza o meno di certi requisiti prestazionali.

Sono sicuramente processi che per essere modificativi degli attuali comportamenti del sistema richiederanno molti anni.

Nel breve sarà possibile comunque applicarli ad alcune tipologie lavorative, quelle più facilmente misurabili e così innescare un processo virtuoso che posizionerà la Risorsa Umana al centro dei valori dell'impresa.

Il valore etico di questo nuovo approccio, in cui la Risorsa Umana da costo dell'impresa tende a diventare patrimonio di quest'ultima, ha degli effetti che nel medio periodo possono portare anche a una rivisitazione dei criteri contabili utilizzati per la redazione dei bilanci societari.

Più realisticamente in questa fase ciò che conta è che l'uomo, troppo spesso considerato strumento della produzione della ricchezza, torna ad assumere il ruolo centrale in questo processo, l'essere attorno al quale tutto il resto deve ruotare strumentalmente per il suo benessere complessivo.

In questa nuova prospettiva il Rapporto sulle *Corporate University* del 2015, così come quello degli anni a venire, avrà la duplice funzione di essere strumento d'indirizzo e di verifica dello stato d'avanzamento di questo percorso di cambiamento competitivo delle imprese operanti nel nostro Paese. Ogni anno il Rapporto fotograferà lo stato di adozione delle pratiche più innovative e i loro effetti sulla crescita competitiva delle imprese. Sarà uno strumento di misurazione qualitativa del cambiamento e non più soltanto uno strumento di rappresentazione statica della realtà.

Si rivolgerà per questa sua duplice funzione non più soltanto ai *policy maker*, come supporto alle scelte di Politica del Lavoro e dell'*education* pubblica, ma anche al *top management* delle imprese per informarlo sul reale stato d'avanzamento di questo cambiamento.

Questo nuovo ruolo del Rapporto che si candida a diventare anche uno strumento di comunicazione interna delle performance di questo nuovo "reparto produttivo", la *Corporate University*, costituisce la dimensione industriale innovativa che come associazione di categoria siamo lieti di introdurre come testimonianza tangibile del nostro nuovo modo di fare rappresentanza, nel mutato scenario competitivo in cui siamo chiamati oggi a operare.

Introduzione

A cura di Mauro Gatti

Sapienza Università di Roma

Rispetto ai precedenti, il Rapporto 2015 sulle *Corporate University* segna un cambiamento significativo. Se, infatti, negli anni passati è stato rilevato ciò che si era fino ad allora realizzato nella realtà italiana, pervenendo alla composizione di un quadro d'insieme delle più significative *Corporate University* presenti sul nostro territorio, il Rapporto 2015 si ispira ad un modello di *Corporate University* ritenuto “ideale”, non solo perché desunto dalla più recente dottrina e basato sui casi di successo da quest'ultima descritti, ma perché considera i vantaggi che queste strutture possono apportare al processo di sviluppo non solo del patrimonio umano ma anche di quello intellettuale di cui le imprese dispongono. La *Corporate University*, in altre parole, viene collocata al centro tanto del processo di sviluppo delle risorse umane e dell'apprendimento delle persone quanto del *learning* al più ampio livello organizzativo.

Pur nella consapevolezza dell'inesistenza di un modello di riferimento unitario ed univoco – ogni impresa, infatti, disegna e progetta la propria *Corporate University* avendo riguardo ad un insieme composito di variabili e alla situazione specifica in cui si trova ad operare (caratteristiche dell'ambiente competitivo e del settore di riferimento, del profilo strategico e della cultura organizzativa; stadio del ciclo di vita dell'impresa, delle aree di *business* e dei prodotti, risorse disponibili, ecc.) – non vi è dubbio, tuttavia, che la crescente importanza assunta dal capitale umano, in un contesto competitivo che assegna centralità agli *asset* competitivi dell'impresa basati sulla conoscenza, porta inevitabilmente a considerare lo stretto collegamento esistente tra i processi formativi individuali, di apprendimento collettivo e di *knowledge management*.

Al di là, pertanto, delle funzioni che possono definirsi “derivate” associate alla istituzione di una *Corporate University*, quali ad esempio la sua ripercussione sull'immagine percepita, che rende l'organizzazione più attraente per i talenti e le persone con elevato profilo di competenze, se si guarda al nucleo funzionale più “consistente”, quello cioè della “trasformazione”, appare del tutto naturale che, accanto ad una funzione di accrescimento delle conoscenze individuali, realizzata per mezzo della formazione, la *Corporate University* svolga anche quella di collettore della conoscenza generata sia all'interno sia all'esterno dell'impresa. Una volta legittimata e *validata*, tale conoscenza può essere disseminata e diffusa in altri “luoghi” dell'organizzazione anche con il contributo rilevante della *Corporate University*, che opera in questo modo non solo per la “trasformazione” delle persone (capitale umano), ma anche per la “trasformazione” della conoscenza collettiva (capitale intellettuale o cognitivo dell'impresa). La conseguente ricombinazione della conoscenza secondo nuove forme è a sua volta alla base dell'intera dinamica dell'innovazione di prodotto, di processo, organizzativa, del modello di *business*.

L'idea sottostante al modello di *Corporate University* preso a modello in questo Rapporto è, dunque, quella secondo cui occorre spostare il *focus* della missione e dell'operatività della

Corporate University facendola evolvere dal ruolo di mero “diffusore” di conoscenza a quello di “generatore” della stessa.

Per le suddette ragioni, il Rapporto del 2015 poggia su un questionario che, seppur più complesso rispetto a quello degli anni precedenti, intende costituire un punto di riferimento per gli anni a venire, dando la possibilità di effettuare in futuro analisi longitudinali che consentano di descrivere dinamicamente l’evoluzione delle *Corporate University* in relazione sia ai cambiamenti del contesto competitivo sia alle funzioni e ai ruoli progressivamente svolti, avendo riguardo alla sua maggiore o minore portata rispetto ai temi dello sviluppo strategico del capitale umano e del capitale intellettuale.

I capitoli di questo Rapporto, quindi, si basano sui vari temi che formano le sezioni del questionario somministrato alle imprese del campione prescelto e che, a nostro parere, fanno delle *Corporate University*, in linea con il modello ideale qui definito, uno strumento di non poca rilevanza per quelle imprese che abbiano ben compreso l’importanza delle Risorse Umane e della conoscenza quali *driver* fondamentali per la creazione di vantaggi competitivi sostenibili nel tempo. Non si tratta, beninteso, di un modello “prescrittivo”, bensì descrittivo, in quanto ipotizza funzioni e ruolo della *Corporate University* a partire dal riconoscimento dell’importanza strategica assunta dallo sviluppo delle risorse umane e dalla gestione della conoscenza quali elementi sinergicamente in grado di incrementare i processi di apprendimento, di innovazione e di miglioramento continuo posti in atto dall’impresa.

In ultima analisi, il Rapporto in esame intende rappresentare la base di partenza ed un punto di riferimento utile ai fini dello sviluppo del dibattito non solo sul sistema dell’*education* in ambito aziendale, ma più in generale sul più ampio modello educativo a livello nazionale per gli anni a venire. Le riforme che interessano il sistema educativo italiano non possono prescindere dal rapporto tra le competenze destinate a formarsi all’interno delle istituzioni scolastiche ed universitarie e quelle richieste dalle realtà produttive, private o pubbliche che siano. In tal senso, il Rapporto del 2015 rappresenta un ponte ideale per consentire agli attori ad essi interessati ed in essi coinvolti di poter aver voce nel dibattito in corso, avanzando proposte e suggerimenti dal proprio particolare punto di osservazione.

Il fenomeno delle *Corporate University* appare in netta crescita, non solo negli Stati Uniti, dove queste strutture sono raddoppiate negli ultimi vent’anni, raggiungendo le circa 4.000 unità. Ciò nonostante, si lamenta una carenza di ricerca empirica su come le *Corporate University* dovrebbero concettualizzare le attività che le caratterizzano come realtà efficaci nel supportare gli obiettivi strategici dell’impresa (Abel & Li, 2012). Il Rapporto che Assoknowledge promuove e realizza intende rappresentare, in Italia, un riferimento utile per colmare questa lacuna.

Nota Metodologica

A cura di Mauro Gatti e Michela Iannotta

Sapienza Università di Roma

Il presente Rapporto sulle *Corporate University* in Italia raccoglie le evidenze relative alle passate indagini del 2010 e del 2013. Delle 35 imprese invitate alla compilazione del questionario, 22 sono risultate “censite e rilevate”, rilevando un tasso di risposta alla *survey* pari a circa il 63%.

Oltre all’intento di monitorare lo sviluppo e l’evoluzione del Mercato delle *Corporate University* in Italia, anche rispetto alle precedenti edizioni, obiettivo di fondo dell’attuale Rapporto è individuare il valore aggiunto che le *Corporate University* apportano al “processo di produzione” finalizzato allo sviluppo del capitale umano. In particolare, gli obiettivi specifici della *survey* mirano a:

- 1) realizzare una fotografia delle *Corporate University* italiane, al fine di mantenere una continuità longitudinale con i precedenti Rapporti sulle *Corporate University* (Sezione 1);
- 2) individuare il profilo delle *Corporate University* italiane, in termini di legami con la strategia d’impresa, di collocazione nell’organigramma, di struttura e di risorse dedicate, quale elemento necessario per stimare il divario tra modello teorico *standard* (“ideale”) e modello realmente adottato (Sezioni 2, 3, 4 e 7);
- 3) individuare le caratteristiche dei processi interni attraverso i quali si realizza l’incremento del valore del capitale umano e delle competenze possedute dall’impresa (Sezioni 6 e 8);
- 4) individuare i processi che collegano la *Corporate University* con l’esterno e che concorrono ad incrementare il valore del capitale umano e delle competenze (Sezione 5);
- 5) individuare il reale valore aggiunto (come delta di capitale umano e di competenze) che le *Corporate University* consentono di ottenere (Sezione 9);
- 6) individuare il ruolo che i sistemi informativi svolgono a supporto dei processi formativi della *Corporate University* (Sezione 10).

Al fine di raggiungere tali obiettivi, l’indagine è stata condotta attraverso diverse fasi.

Partendo dal presupposto che il termine “Corporate University” può essere talora usato impropriamente, solo per meglio qualificare attività formative svolte routinariamente dall’unità ad esse dedicata e che, al contrario, in certi casi l’inesistenza della denominazione formale di *Corporate University* ne fa tuttavia percepire una reale presenza all’interno dell’organizzazione, il punto di partenza della *survey* è stato quello di definire, sulla base della letteratura esistente e della prassi più avanzata, un modello ideale che consentisse di cogliere le caratteristiche distintive di una simile struttura e di differenziarla da ciò che non si può denominare come *Corporate University*.

Dopo lo studio approfondito della letteratura sul tema, la seconda fase ha previsto la redazione e la predisposizione su una piattaforma *online* del questionario da sottoporre ai referenti della *Corporate University*.

Prima di avviare la *survey*, è stata effettuata una fase di *pre-test* del questionario con alcune imprese, al fine di rilevare eventuali incongruenze o difficoltà di comprensione delle domande predisposte.

Una volta conclusa la fase di *pre-test*, le imprese sono state invitate a partecipare alla *survey* tramite posta elettronica. La rilevazione ha interessato i mesi da febbraio a maggio 2015.

I dati sono stati raccolti all'interno di un *database* e successivamente elaborati sia in forma aggregata, con analisi di carattere prevalentemente descrittivo, sia in forma individuale per la predisposizione delle schede relative alle esperienze delle singole imprese. Le statistiche descrittive sono state elaborate e sintetizzate attraverso l'utilizzo di *Excel*.

Infine, grazie all'elaborazione dei dati, è stato possibile individuare il grado in cui le *Corporate University* delle imprese indagate si discostano dal modello ideale in precedenza identificato. In tal modo è stato possibile analizzare il divario tra modello ideale e modello reale di *Corporate University* e l'impatto che esso potrebbe avere, da un lato, sulle *performance* del processo formativo (maggiore o minore efficacia del processo di formazione) e, dall'altro, sui risultati dell'impresa (incremento della produttività, riduzione del *gap* tra competenze attese e competenze effettive, altri indicatori di risultato).

Le imprese censite e rilevate

La seguente Tabella 1 riporta le imprese censite e quelle rilevate.

ID	Società	2015	
		Censita	Rilevata
1	Angelini	•	•
2	Barilla	•	•
3	Bnl	•	
4	Bosch	•	•
5	Cariparma	•	
6	Chloride	•	•
7	Comer Industries	•	•
8	Dallara	•	•
9	Enel	•	•
10	Eni	•	
11	Engineering	•	•
12	Enigen	•	
13	Fater	•	•
14	Ferrero	•	•
15	Fondiaria	•	
16	Generali	•	
17	Hera	•	•
18	HP	•	
19	Illy	•	•
20	Indesit	•	
21	Kedrion	•	•
22	KPMG	•	•
23	Landirengo	•	•
24	Lombardini	•	
25	Mediolanum	•	•
26	Pirelli	•	•
27	Poste Italiane	•	•
28	Reale Mutua Assicurazioni	•	•
29	Seat Pagine Gialle	•	
30	Sirti	•	
31	Technogym	•	
32	Telecom Italia	•	•
33	Tenaris Dalmine	•	
34	Unipol	•	•
35	Vodafone	•	•

Tabella 1 – Le imprese censite e rilevate.

La riduzione del numero di imprese rilevate rispetto al Rapporto 2013, da 31 a 22, è da mettere in relazione con il maggior grado di approfondimento e di analiticità del questionario da ultimo somministrato, in linea con il profilo della *survey*, mirante a far emergere il modello di *Corporate University* adottato dalle singole imprese per poterlo quindi confrontare con quello “ideale” proposto in questa ricerca.

Dall’inizio del censimento, nel 2010, 11 *CU* di altrettante imprese (Barilla, Chloride, Enel, Ferrero, Hera, Illy, Kedrion, KPMG, Mediolanum, Poste, Reale Mutua Assicurazioni) hanno redatto il questionario anche ai fini del secondo e di quest’ultimo terzo Rapporto (Enel parzialmente, nel 2014, data la riorganizzazione in atto con conseguente riposizionamento della *Corporate University*), mentre 3 delle nuove realtà censite nella seconda *Survey* (Pirelli, Unipol e Vodafone), hanno compilato il questionario anche per il presente Rapporto.

Obiettivo delle prossime indagini sarà quello di coinvolgere il maggior numero possibile di imprese aventi istituito una propria *Corporate University*, al fine di estendere l’universo di riferimento e poter contare su un volume di dati sempre più significativo per sviluppare anche indagini *cross-sectional* e dare continuità a quelle longitudinali.

Verso la definizione di un modello “ideale” di *Corporate University*

A cura di Mauro Gatti e Michela Iannotta

Sapienza Università di Roma

A fronte della varietà di denominazioni e delle differenti impostazioni strutturali ed operative della struttura che le imprese pongono a presidio dell'*education* – ossia della formazione delle persone – finalizzata all'accrescimento del capitale umano, occorre chiedersi se in tale diversità si possano tracciare i lineamenti di un modello di riferimento verso il quale tendere. Ovviamente, se l'aspettativa va nella direzione di tratteggiare ogni singolo aspetto valido a caratterizzare un modello emergente, la risposta non può che essere negativa: non esiste un modello unitario ed univoco per organizzare ed implementare tali processi. Qualora, invece, si abbia riguardo ad alcune macro-categorie concettuali che definiscono per grandi linee cosa una struttura del genere dovrebbe essere e fare, una risposta positiva può essere trovata.

Occorre partire da alcuni dati di fatto consolidati.

Primo, il capitale umano (le persone) rappresentano, nell'attuale scenario economico, sempre più la fonte prioritaria ed imprescindibile posta alle fondamenta di qualunque vantaggio competitivo duraturo. Queste, dunque, in specie se dotate di elevate competenze (*high-skill*) ed alto potenziale (*high-potential*), vanno attratte verso l'impresa, curate, indotte a restare all'interno dell'organizzazione, messe nelle condizioni di vivere in ambienti salubri, motivanti ed intellettualmente stimolanti.

Secondo, le conoscenze e le competenze detenute dalle persone, in un contesto caratterizzato da profonde e sempre più rapide trasformazioni, sono anch'esse soggette ad una rapida obsolescenza. Occorre, dunque, capire quale sia il momento giusto per il cambiamento, con quale ritmo le conoscenze e le competenze devono essere alimentate, attraverso quali percorsi, con quali modalità e strumenti. Ciò richiede interventi altamente specializzati e professionalizzati. Non è facile, oggi, capire tempestivamente quali competenze siano più soggette all'obsolescenza, come ed in quale direzione debbano essere alimentate, né quali saranno le competenze richieste in un futuro prossimo.

Terzo, le conoscenze e le competenze non risiedono soltanto negli individui, sebbene questi siano i primi detentori del sapere e del saper fare. Esiste anche una conoscenza collettiva, organizzativa, che prescinde dai singoli, che permane e si trasmette indipendentemente da questi, che è in grado di alimentare le *routine* organizzative, i valori, la cultura, l'esperienza maturata dall'impresa durante tutto il suo arco vitale. Anche questa conoscenza può diventare rapidamente obsoleta, ma occorre sempre distinguere, anche a fronte di un cambiamento radicale, le conoscenze che ancora possono continuare a generare utilità (che danno continuità) da quelle non più utili per continuare, in una sorta di circuito virtuoso, a rialimentare il capitale umano e, di conseguenza, la conoscenza collettiva (o capitale intellettuale).

Un filo conduttore lega i tre aspetti appena considerati: è il termine “strategico” (e, per logico rinvio, di “strategia”).

Una efficace gestione del patrimonio umano ed intellettuale dell’impresa richiede un forte *commitment* della componente *apicale* dell’impresa, di coloro, cioè, che di questa hanno le più elevate responsabilità. Ciò, tuttavia, rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente. Chi veramente può incidere sullo sviluppo del capitale umano sono tutti coloro i quali hanno responsabilità e poteri su altre persone. Lo sviluppo del personale, come si sente molto spesso ripetere, lo fanno i capi, su base quotidiana e sul terreno dell’operare concreto. Sotto questo profilo, l’*education* stessa non è sufficiente. Occorre creare un contesto lavorativo che consenta a ciascuno di potersi esprimere al meglio delle proprie possibilità e potenzialità. Ma non è facile. A volte, meccanismi arrugginiti possono ostacolare la creazione di ambienti di lavoro stimolanti. Impreparazione, individualismo, procedure obsolete o mal impostate, eventi dirompenti a seguito di crisi o ristrutturazioni profonde possono determinare situazioni di esteso malessere tali da rendere difficile per chiunque presentarsi al proprio posto di lavoro ogni mattina con la speranza di uscirne, qualche ora dopo, felice per aver imparato qualcosa di nuovo, per l’aver risolto con successo una situazione intricata e per aver ottenuto, in seguito a ciò, un riconoscimento da capi e colleghi.

La *Corporate University* è tale se si collega strettamente con la strategia dell’impresa, una strategia che pone al centro il valore delle persone (del capitale umano) e della conoscenza (del capitale intellettuale). La vicinanza con il vertice strategico, la partecipazione (diretta o indiretta) alla definizione della strategia, la disponibilità di risorse in linea con questa missione, non fanno certamente di questa struttura la panacea per la risoluzione di tutti i mali prima evidenziati, ma certamente aiutano a collegare una visione strategica dell’impresa con una visione strategica della crescita e dello sviluppo del capitale umano, la cui qualità rappresenta un fattore necessario per l’attuazione (implementazione) della strategia. Del resto, sono proprio le persone a richiederlo, nel momento in cui si legano, contrattualmente e psicologicamente (quando non anche affettivamente) all’impresa. Essi chiedono, oltre ad un’equa retribuzione, percorsi di crescita professionale e culturale, dunque formazione e sviluppo delle competenze, unico rimedio, ai nostri tempi, per minimizzare il rischio, già attualizzato in sede di reclutamento, di ritrovarsi in futuro ai margini di un mercato del lavoro sempre più competitivo ed incerto. Se questo è lo stato delle cose, appare indubbio che la presenza di una *Corporate University* e la sua “vicinanza” al vertice direzionale, non possa che assumere il ruolo di trasduttore organico della strategia dall’alto verso il basso e delle idee che, fluendo dal basso, possono talora comportare una modifica della strategia in atto o essere ascoltate in fase di sua ridefinizione.

Allo stesso tempo, non avrebbe senso fare della *Corporate University* l’ennesima “torre d’avorio” che, nel tentativo di simulare l’attività tipica di molti ricercatori, universitari e non, distaccati dalla realtà, perdono di vista la funzione fondamentale di questa struttura, che è e rimane quella di servire il *business*, mantenendo costante il livello di ascolto dei *manager* di linea, interagendo costantemente con questi in un processo di mutuo coinvolgimento finalizzato a stabilire quali percorsi, quali tecniche, modalità e strumenti di accrescimento del capitale umano possano essere

impiegati per il relativo sviluppo. In questo modo, dunque, la *Corporate University* deve abituarsi a vivere in una costante “sospensione”, come una sorta di pendolo costantemente oscillante tra i due principali “clienti” – il vertice strategico e la *line* – soddisfacendo e contribuendo ad alimentare l’una e l’altra allo stesso tempo. Un compito non facile, che richiede – come già detto – un forte *commitment* del vertice dell’impresa; ma che richiede, anche, un forte *commitment* da parte del *management* di linea, nella consapevolezza che non può esserci supporto adeguato senza una reciproca legittimazione. Può essere spiacevole talvolta, per il *management* di linea, sottoporsi anche all’aggravio di lavoro rappresentato dalla discussione dei rapporti sull’esito della formazione erogata ai propri collaboratori, sul reale incremento di valore dimostrabile aggiunto dall’*education*. Ma ciò non avverrebbe se, ad esempio, il *management* fosse valutato ed incentivato anche in base al valore che egli direttamente o indirettamente ha saputo creare nello sviluppare le persone poste sotto la sua responsabilità.

Esistono modi diversi per realizzare questo bilanciamento, senza il quale – mancando la legittimazione di uno dei due assi portanti – la stessa azione della *Corporate University* verrebbe ad essere menomata, impedendo a questa di poter “assumere il ruolo” che forse, con troppa *nonchalance*, per questioni solo di moda o per pura imitazione, qualcuno ha voluto assegnarle. Ma, occorre dire, senza questo bilanciamento e con una menomazione di fondo, la *Corporate University* non solo non potrà adempiere al ruolo ad essa attribuito, ma peggiorerà la situazione, poiché l’insuccesso di questa ha l’effetto di tradire il patto psicologico alla base della relazione individuo-organizzazione, sicché l’impresa cesserà di essere attrattiva per la persona tradita. Ed è noto quanto questo, al giorno d’oggi, possa rapidamente ripercuotersi sui potenziali neo-assunti, i quali non faranno altro, potendo, che preferire altre realtà alle quali offrire il proprio contributo. Ecco allora che la *Corporate University* svolge un “ruolo strategico”, in quanto “vetrina” delle conoscenze cui le persone potranno attingere per crescere e svilupparsi.

Ed è sotto questo profilo che la *Corporate University* ha bisogno non solo del supporto e della piena legittimazione tanto del vertice dell’impresa quanto della *line*. Ha bisogno di risorse, in particolare di risorse umane competenti; nel settore dell’*education*, innanzitutto. Un settore complesso, perché difficile costruire il giusto *mix* formativo coerente con i fabbisogni da soddisfare. Le competenze di chi lavora in una *Corporate University* devono necessariamente essere multidisciplinari. Occorre innanzitutto conoscere ed aver interiorizzato la strategia ed il modello di *business* dell’impresa. Occorre conoscere e saper valutare la qualità dell’intera offerta formativa rispetto alle esigenze del *business*. Occorre avere canali costantemente aperti con l’ambiente esterno all’organizzazione, per captare i segnali di ciò che si muove nel campo della ricerca scientifica, nei vari settori industriali, a partire ovviamente da quelli di interesse specifico dell’impresa. È necessario, inoltre, avere contezza dell’evoluzione delle tecniche e degli strumenti formativi, delle nuove tecnologie, dei nuovi modi di comunicare e di apprendere. Un mestiere, in altri termini, che non si può improvvisare e che richiede tempo per la maturazione delle necessarie competenze. Si tratta, tuttavia, di un lavoro molto stimolante, perché consente di mantenere contatti con tutto l’ambiente culturale e scientifico in cui l’impresa vive ed opera. Ed è opportuno che tutta la conoscenza e l’esperienza maturata sul campo, nei rapporti con il vertice strategico, con la *line*, con i centri di

ricerca di eccellenza, anche stranieri, venga dall'impresa capitalizzato. Sembra strano, ma delle persone che si occupano professionalmente della formazione, non sembrano a volte occuparsi il *management* apicale ed il *management* di linea.

Il presidio dei processi formativi rappresenta il “cuore” della fabbrica dove si “trasforma” il capitale umano dell'impresa. Questa è la funzione primaria ed imprescindibile di qualunque struttura dedita alla formazione, anche della *Corporate University*.

Infine, è necessario considerare che l'alimentazione del capitale umano attraverso la *delivery* di conoscenze esistenti altrove (all'interno o all'esterno) non può determinarsi se queste conoscenze, nuove per gli individui, non si innestano su un patrimonio cognitivo ed intellettuale che appartiene all'impresa, perché rappresenta il portato di una storia, ricca di esperienze, di successi e fallimenti. Occorre allora considerare che questo grande “serbatoio”, rappresentato dal capitale intellettuale (il sapere collettivo, esplicito e tacito, che trova “materializzazione” nei brevetti, nel *know-how*, nelle *routine* e nella cultura dell'impresa), deve essere a sua volta alimentato (dal capitale umano, ma non solo), dall'interno e dall'esterno, per consentire a sua volta di fertilizzare il capitale umano e le sue nuove conoscenze. Ma ciò non è possibile, se non ricongiungendo ad unità ciò che solo per altre plausibili ragioni viene scisso: la formazione è trasmissione di conoscenza, esplicita e/o tacita, già esistente altrove (all'interno o all'esterno). La reale “produzione” di nuova conoscenza si determina mettendo in relazione capitale umano e capitale intellettuale, con quest'ultimo prodotto per vie interne o esterne, adottando strumenti reali (cooperazione tra gruppi) e/o virtuali (piattaforme sociali, strumenti di *networking*, ecc.). La *Corporate University* si “gioca” su questo elemento il reale incremento di valore rispetto ad un più tradizionale *learning center*. Ma per svolgere al meglio il ruolo di *knowledge producer*, la *Corporate University* deve poter realmente gestire i flussi di conoscenza ed essere attrezzata per farlo. Presidiare direttamente il *knowledge management* oppure creare una stretta integrazione tra la *Corporate University* e l'unità organizzativa deputata al presidio del *knowledge management*.

Completato quest'ultimo passo, non sarà difficile riconoscere i tratti della “nuova generazione” di *Corporate University*, del modello che in questa ricerca viene preso come mero elemento di riferimento e che ruota attorno ad un concetto semplice: fare della *Corporate University* non solo lo strumento per una gestione efficace ed efficiente dei processi formativi, in linea con la strategia, da un lato e con i fabbisogni della *line*, dall'altro; uno strumento finalizzato alla trasmissione della conoscenza, che pur costituisce un metro di misura significativo per l'accertamento del valore generato dalla struttura in esame. La vera sfida consiste, invece, nel fare della *Corporate University* uno strumento, un luogo di “produzione” di nuova conoscenza, attraverso la raccolta e la disseminazione delle *best-practice*, promuovendo la collaborazione tra gruppi di persone interne e ricercatori esterni finalizzata a generare nuove idee e soluzioni a problemi concreti, o supportando la cooperazione all'interno dell'organizzazione costituendo “luoghi”, reali o virtuali, adatti allo scambio di idee e di esperienze. Si delinea, in questo modo, un ruolo non più passivo della *Corporate University*, ma uno proattivo, orientato allo *scouting* all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Solo in questo modo è possibile alimentare il “circuitto della conoscenza”, che consente il costante rinnovamento, al contempo, delle conoscenze/competenze individuali e di quelle afferenti all’organizzazione. Un circuito che trova nei meccanismi di creazione del capitale sociale e in adeguate prassi di gestione e sviluppo delle risorse umane i necessari supporti e lubrificanti che agevolano i passaggi delle diverse tappe di cui questo si compone.

I risultati della *survey*

1) Le imprese rilevate.

Su un campione di 35 imprese censite, 22 hanno risposto alla survey, con un tasso di risposta del 63%. Nella Tabella 2 si riportano le imprese rilevate, con indicazione del settore di appartenenza.

Impresa	Gruppo di appartenenza	Settore
KPMG S.P.A.	KPMG	Revisione contabile e consulenza aziendale
FATER SPA	JOINT VENTURE ANGELINI/PROCTER & GAMBLE	Industria chimica, Farmaceutica, Fibre
ILLYCAFFE' SPA		Industrie alimentari
HR SERVICES SRL	TELECOM ITALIA S.P.A.	ICT
FINAF S.P.A.	ANGELINI	Industria chimica, Farmaceutica, Fibre, Fabbricazione macchine, Apparecchi meccanici, Personal care, Beauty, Vitivinicolo
FERRERO	FERRERO GROUP	Industrie alimentari
REALE MUTUA ASSICURAZIONI	GRUPPO REALE MUTUA ASSICURAZIONI	Credito, Assicurazioni, Altre attività finanziarie
CHLORIDE SRL	EMERSON	Fabbricazione macchine, Apparecchi elettrici, elettronici
BANCA MEDIOLANUM SPA	GRUPPO BANCARIO MEDIOLANUM	Credito, Assicurazioni, Altre attività finanziarie
PIRELLI		Gomma, Plastica
DALLARA AUTOMOBILI S.P.A.	DALLARA GROUP S.P.A.	Autoveicoli
ROBERT BOSCH S.P.A SOCIETÀ UNIPERSONALE	BOSCH	Distribuzione commerciale
COMER INDUSTRIES SPA A SOCIO UNICO	COMER INDUSTRIES	Fabbricazione macchine
ENGINEERING INGEGNERIA INFORMATICA S.P.A.	GRUPPO ENGINEERING	ICT
VODAFONE N.V.	VODAFONE	Telecomunicazioni
LANDI RENZO SPA	GRUPPO LANDI RENZO	Componenti per autoveicoli
BARILLA G&R F.LLI SPA	BARILLA GROUP	Industrie alimentari
HERA S.P.A.	GRUPPO HERA	Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas, acqua
POSTE ITALIANE S.P.A. SOCIETÀ CON UNICO SOCIO	GRUPPO POSTE ITALIANE	Servizi logistici, finanziari, assicurativi, recapito, telefonia mobile
KEDRION SPA	KEDRION GROUP SPA	Industria chimica, Farmaceutica, Fibre
UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO S.P.A.	UNIPOL	Credito, Assicurazioni, Altre attività finanziarie
ENEL ITALIA S.R.L.	ENEL S.P.A.	Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas, acqua

Tabella 2 – Le imprese rilevate.

Le imprese rilevate risultano equamente distribuite rispetto alla tipologia, al settore di attività e al numero di dipendenti, come evidenziato dalla Figura 1.



Figura 1 – Distribuzione delle imprese rilevate.

La seguente Tabella 2 riporta, invece, le diverse modalità secondo cui, nelle imprese rilevate, viene denominata la struttura corrispondente alla *Corporate University*.

	DENOMINAZIONE CU UFFICIALMENTE FORMALIZZATE
KPMG	KPMG KNOWLEDGE ACADEMY
FATER	SCUOLA DI MANAGEMEN ANGELINI
ILLYCAFFE'	UNIVERSITA' DEL CAFFE'
FERRERO	FERRERO LEARNING LAB
CHLORIDE	THE ACADEMY
PIRELLI	PIRELLI ACADEMY E SCHOOL OF MANAGEMENT
ENGINEERING.	SCUOLA DI IT E MANAGEMENT "ENRICO DELLA VALLE"
LANDI RENZO	LANDI RENZO CORPORATE UNIVERSITY
HERA	HERACADEMY
POSTE ITALIANE	CORPORATE UNIVERSITY
UNIPOL	UNIPOL CORPORATE UNIVERSITY
ENEL ITALIA	ENEL UNIVERSITY

Tabella 2 – La denominazione delle Corporate University nelle imprese rilevate.

2) Informazioni generali sulla *Corporate University*.

La formalizzazione dell'entità denominata CU (o altra simile, quale *Academy*, *School of Management*, *Business School*, ecc.) e la sua esplicita presenza nell'organigramma rappresentano (quando la scelta non è dettata solo da una moda) un chiaro segnale, da parte del vertice aziendale, dell'attribuzione di importanza e visibilità ai processi di sviluppo del capitale umano. La carenza di tali attributi, viceversa, induce a ritenere l'esistenza di un più tradizionale *learning center*, a dimostrazione di un minore livello di strategicità o della più bassa percezione dell'importanza di disporre di una reale CU. L'indicazione dell'anno di istituzione e dello stadio di sviluppo della CU forniscono una prima indicazione del "livello di maturità" dell'entità in oggetto.

Dalla survey realizzata emerge che il 59% delle imprese riporta di avere una CU ufficialmente formalizzata e presente nell'organigramma aziendale, mentre il restante 41% dichiara di non avere una CU risultante nell'organigramma aziendale (Figure 2 e 3).

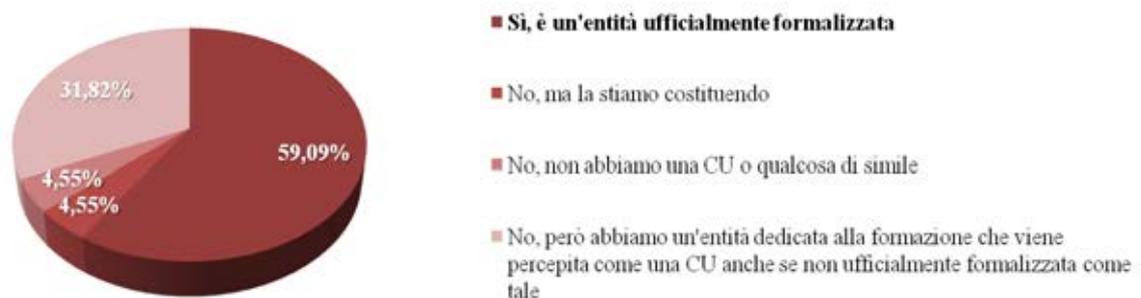


Figura 2 – Formalizzazione della *Corporate University*.

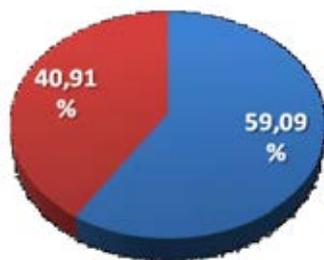
In particolare, circa il 32% delle imprese dichiara di non avere una CU, ma un'entità dedicata alla formazione, che viene percepita come una CU anche se non ufficialmente formalizzata come tale.

Le restanti imprese (circa il 9%) dichiarano di non avere una CU o qualcosa di simile. In generale, le imprese che non presentano una formalizzazione ufficiale della CU dichiarano che tale denominazione non è stata utilizzata per diverse ragioni. Tra queste emergono, in particolare, i casi di imprese in cui, pur essendo per un certo periodo di tempo la CU ufficialmente formalizzata, la riorganizzazione aziendale ha comportato una progressiva de-formalizzazione, valorizzandone più la valenza formativa prevalentemente interna ed intra-aziendale (25%).

Le restanti ragioni risiedono nel diniego della direzione di utilizzare tale denominazione (25%) e nel fatto che l'entità in oggetto non è considerata una CU, ma per lo più una scuola di formazione interna (50%).

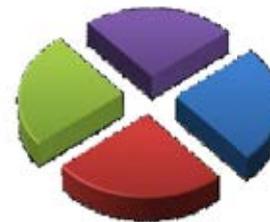
È interessante notare che le imprese rilevate dichiarano di non avere attualmente una CU principalmente perché: 1) l'idea di CU non è sufficientemente chiara (25%); 2) poca sostenibilità finanziaria della CU per le imprese di minori dimensioni (25%)

La CU risulta ufficialmente nell'organigramma aziendale?



■ Sì ■ No

Nel caso di non formalizzazione ufficiale, per quali ragioni la denominate CU?



■ Scelta dei vertici aziendale di non utilizzare tale denominazione

■ Prima era ufficialmente formalizzata. Dopo la riorganizzazione aziendale la Cu ha una funzione formativa prevalentemente interna/intraaziendale.

■ Per noi è una Scuola

■ Altro

Figura 3 – Formalizzazione della Corporate University nell'organigramma aziendale e ragioni del non utilizzo del termine Corporate University.

Nella maggior parte dei casi, inoltre, le CU ufficialmente formalizzate sono presenti in società multinazionali e sono unità organizzative all'interno della funzione HR (Figure 4 e 5).

La sua impresa ha una CU?	Sì, è un'entità ufficialmente formalizzata e denominata:	La sua Società è un'impresa:				Total
		Nazionale quotata in Borsa	Nazionale non quotata in Borsa	Multinazionale quotata in Borsa	Multinazionale non quotata in Borsa	
La sua impresa ha una CU?	Sì, è un'entità ufficialmente formalizzata e denominata:	3	1	5	4	13
	No, ma la stiamo costituendo. Sarà operativa nel:	0	1	0	0	1
	No, non abbiamo una CU o qualcosa di simile	0	0	0	1	1
	No, però abbiamo un'entità dedicata alla formazione che viene percepita come una CU anche se non ufficialmente formalizzata come tale	1	2	0	3	6

Figura 4 – Formalizzazione della Corporate University rispetto alla multi nazionalità o meno dell'impresa.

		Qual è la forma assunta dalla CU e a chi riporta il suo Responsabile?				Total
		È una entità in forma societaria all'interno del Gruppo	È una divisione	È una funzione autonoma	È una unità organizzativa all'interno della Direzione HR	
La sua impresa ha una CU?	Si, è un'entità ufficialmente formalizzata e denominata:	1	1	2	7	11
	No, ma la stiamo costituendo. Sarà operativa nel:	1	0	0	0	1
	No, non abbiamo una CU o qualcosa di simile	0	0	0	0	0
	No, però abbiamo un'entità dedicata alla formazione che viene percepita come una CU anche se non ufficialmente formalizzata come tale	0	2	1	4	7
Total		2	3	3	11	19

Figura 5 – Formalizzazione della Corporate University e sua collocazione organizzativa.

Per quanto riguarda il livello di maturità, le iniziative di implementazione della CU si fanno più frequenti dopo il 2005 (67% delle imprese), mentre dal 1999 al 2005 soltanto il 33% delle imprese ha implementato una CU. Il 68% delle CU al momento è in fase di normale operatività, mentre poco più del 15% sono in fase di implementazione.

Le restanti imprese si trovano ancora nella fase di concepimento/decisione sull'effettiva implementazione della propria CU. Da sottolineare che, nonostante alcune imprese del campione siano state sottoposte a profondi interventi di ristrutturazione organizzativa e nonostante l'acuirsi della crisi economica, nessuna impresa dichiara di aver smantellato la propria CU (Figura 6).

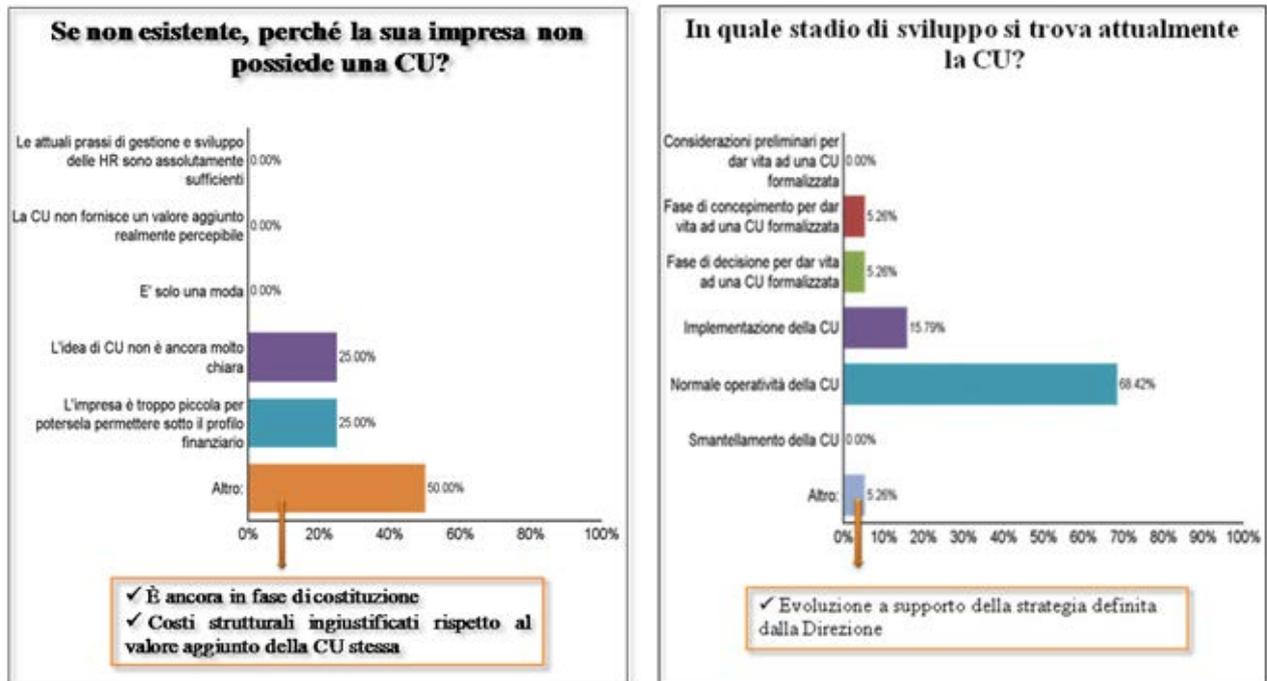


Figura 6 – Ragioni della non esistenza di una Corporate University e stadio di sviluppo delle Corporate University rilevate.

Tra le prime esperienze si registra la fondazione della CU di Illy Caffè (1999) fino alla più recente iniziativa da parte di Poste Italiane (2014). Il 33% delle Corporate University sono state istituite prima del 2005, il restante 67% dopo il 2005 (Tabella 3).

IMPRESE	In che anno è stata fondata la CU?
KPMG S.P.A.	2004
ILLYCAFFE' SPA	1999
FINAF S.P.A.	2007
FERRERO	2000
REALE MUTUA ASSICURAZIONI	2010
CHLORIDE SRL	2007
BANCA MEDIOLANUM SPA	2009
PIRELLI	2012
ROBERT BOSCH S.P.A .	2002
COMER INDUSTRIES SPA A SOCIO UNICO	2008
ENGINEERING S.P.A.	2000
VODAFONE N.V.	2010
BARILLA G&R F.LLI SPA	2004
HERA S.P.A.	2011
POSTE ITALIANE S.P.A.	2014
KEDRION SPA	2007
UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO S.P.A.	2009
ENEL ITALIA S.R.L.	2009

Tabella 3 – Anno di istituzione della Corporate University (o struttura altrimenti denominata).

Le ore di formazione pro-capite erogate nell'ultimo anno danno un'idea, a livello comparato, del volume di attività formativa sviluppata dalla struttura.

La media ore di formazione pro-capite è di 160. Le imprese si dividono principalmente tra chi ha erogato una formazione inferiore alle 50 ore e chi ha erogato una formazione superiore alle 100/150 ore.

3) Missione, scopo e attività della CU

La formalizzazione della missione, al pari di quanto detto a proposito della presenza in organigramma della CU, indica il livello di attenzione strategica con cui – sotto il profilo organizzativo – la struttura è stata creata. Lo stesso può dirsi per la descrizione formale dei task, dei motivi alla base dell'istituzione della CU e dello scopo che questa si prefigge.

Nel complesso, questi elementi dovrebbero fornire una prima significativa idea del ruolo e delle funzioni specifiche che rientrano nel perimetro di attività della CU, rispetto alle quali devono essere definiti obiettivi precisi, che rendano successivamente misurabili ed evidenti i risultati raggiunti ed il valore generato dalla CU. Infine, la percezione di quello che dovrebbe essere il contributo in termini di valore aggiunto da parte della CU rappresenta un elemento importante ai fini dell'interiorizzazione del ruolo da parte dei responsabili della stessa.

Nel modello ideale proposto come riferimento, è possibile individuare nelle seguenti tre ragioni di fondo la base dell'essenza e dell'esistenza di una CU:

- a) erogazione della formazione per l'implementazione della strategia e/o del cambiamento organizzativo e per lo sviluppo del capitale umano;*
- b) knowledge management (con conseguente sviluppo del capitale intellettuale, oltre che del capitale umano);*
- c) incremento della reputazione e dell'immagine (ai fini dell'attrattività e della retention di risorse umane ad elevate competenze e altri soggetti esterni con i quali instaurare rapporti di collaborazione, quali centri di ricerca universitari e non, altre imprese, business school, ecc.).*

La survey evidenzia come l'80% delle imprese dichiara, per la propria CU, la presenza di una mission ufficialmente formalizzata.

Dall'analisi testuale delle risposte aperte fornite emerge, come atteso, che i principali obiettivi della mission sono collegati alla formazione dei propri dipendenti. La frequenza delle parole "persone" e "competenze" indica un'attenzione particolare per i fabbisogni formativi dei dipendenti e per l'accrescimento delle loro competenze personali e professionali, in un processo di miglioramento continuo (si veda la frequenza parole "migliore" e "miglioramento" nella Figura 8). Accanto all'attenzione al personale, la mission delle CU è generalmente rapportata anche alle esigenze del mercato, dei clienti e dell'azienda come dimostra la frequenza delle parole "esigenze", aziendali, innovazione, prodotti, clienti. Minore importanza è data invece alla diffusione della cultura e dei valori aziendali e al benessere dei dipendenti.

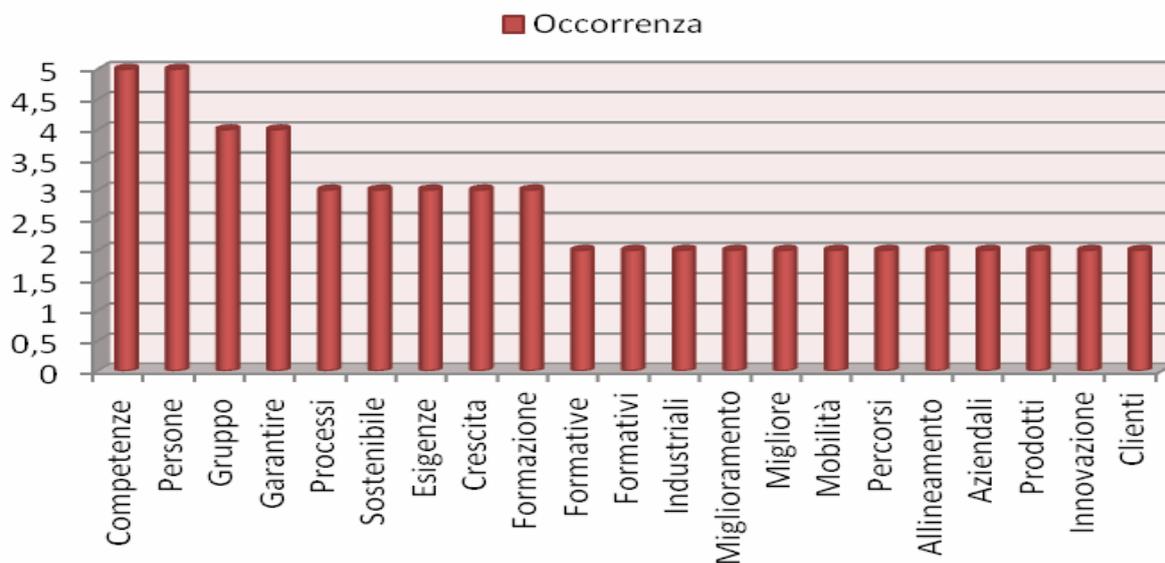


Figura 8 – Frequenza dei termini più utilizzati nella mission della Corporate University.

I task di cui è responsabile la CU hanno una formalizzazione ufficiale nel 70% delle imprese rispondenti.

Come emerge dalla text analysis (Figura 9), le attività principali della CU sono relative alla formazione e al supporto/miglioramento delle competenze. Tuttavia, da un'analisi più approfondita delle risposte aperte emerge che le attività della CU sono orientate all'empowerment dei dipendenti e riguardano in molti casi attività formative per il management. Inoltre, la CU ha il compito di accompagnare e sostenere il cambiamento culturale e dell'identità organizzativa.

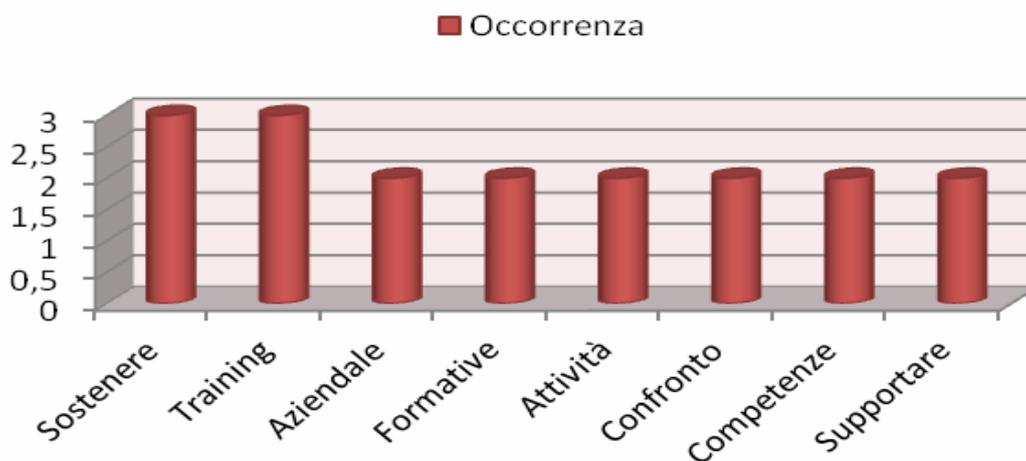


Figura 9 – Frequenza dei termini utilizzati per la descrizione delle attività della Corporate University.

Per quanto riguarda i motivi che hanno portato alla fondazione della CU, più del 50 % delle imprese ha riportato i seguenti (v. Figura 10):

- a) favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle best practice e la loro diffusione in tutta l'impresa (95% delle imprese rispondenti);
- b) assicurare la formazione continua (74% delle imprese);
- c) diffondere i valori e la cultura d'impresa (68%);
- d) erogare la prima formazione e favorire l'inserimento dei neo assunti (68%);
- e) favorire la gestione integrata di tutte le attività di training e sviluppo del personale (68%);
- f) rendere chiara e visibile l'importanza della formazione e dell'apprendimento nell'impresa (63%);
- g) accompagnare il processo di cambiamento in tutta l'organizzazione (53%).

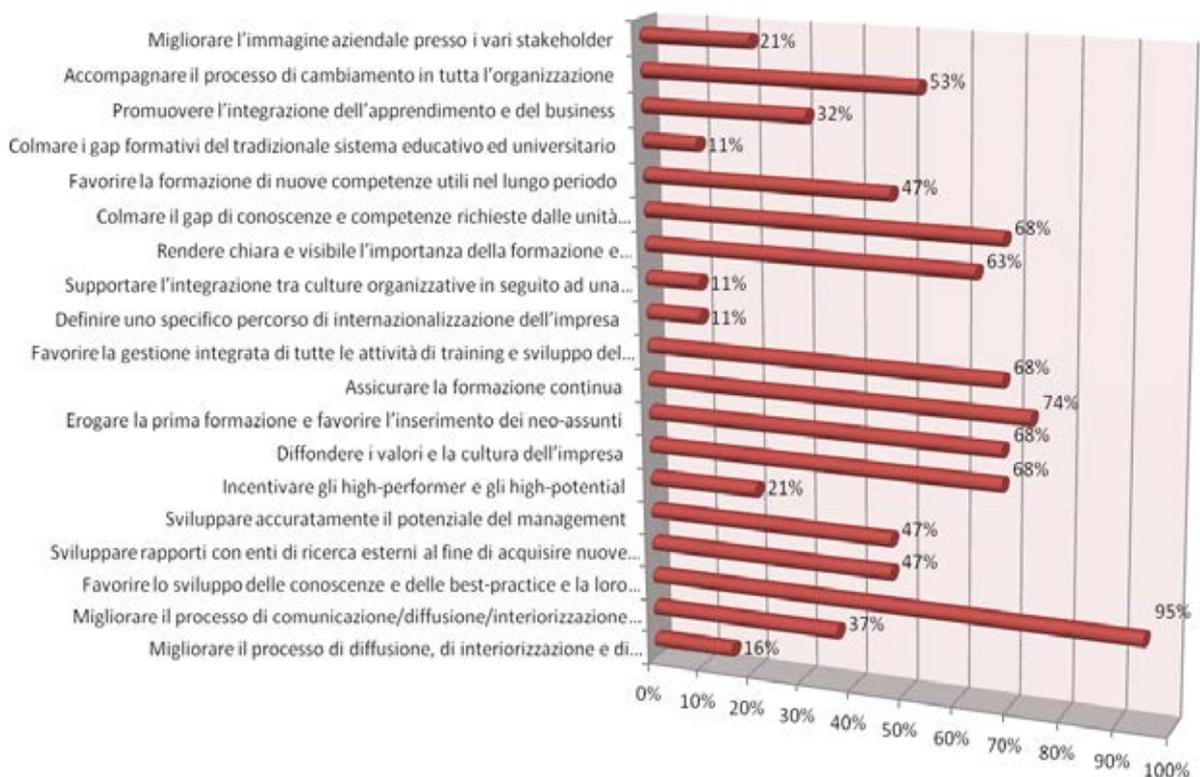


Figura 10 – Motivi alla base dell'istituzione della Corporate University.

Tra gli scopi della CU emergono invece (Figura 11):

- a) la necessità di favorire la diffusione;
- b) la disseminazione di best practice interne e l'ulteriore sviluppo delle competenze "core" dell'impresa (75%).



Figura 11 – Scopi e ragioni di fondo che caratterizzano l'esistenza e l'operatività della Corporate University.

Accanto a questi due obiettivi principali, è interessante notare che il 50% delle imprese sottolineano l'importanza della CU nel supportare il processo di cambiamento organizzativo.

L'ulteriore 15% fa riferimento ai seguenti aspetti:

- a) garantire la predisposizione di piani formativi specialistici a livello centralizzato massimizzando i risultati ed ottimizzando gli investimenti dell'impresa;
- b) rafforzare l'identità e la reputazione del Gruppo come player di riferimento nell'ambito educativo;
- c) offrire a tutti i professionisti coinvolti nella filiera produttiva la possibilità di crescere e migliorare il livello di qualità di ogni fase nei diversi settori di competenza.

Rispetto alla formazione tradizionale, la maggior parte delle imprese ritiene che il valore aggiunto della CU riguardi prevalentemente:

- a) il legame con la strategia dell'impresa e quindi la sua valenza strategica;
- b) la sua valenza come strumento di employment branding e di diffusione della cultura aziendale.

Le risposte più comuni, utilizzando la text analysis, sono state le seguenti (Figura 12):

- a) contribuisce a creare un'azienda flessibile che risponde velocemente alle esigenze del mercato;
- b) legame tra strategia del gruppo e strategia della formazione;
- c) centro di eccellenza specializzato;
- d) aggiornamento costante sui prodotti aziendali;
- e) valorizzazione delle persone, coinvolgimento dei dipendenti nei processi di cambiamento;
- f) employment branding;
- g) investimento strategico nella formazione;
- h) diffusione della cultura aziendale;
- i) formazione come asset strategico per accelerare l'ottenimento dei risultati;
- j) spinta all'innovazione e trasformazione;
- k) miglioramento dell'immagine e dell'attrattività aziendale.

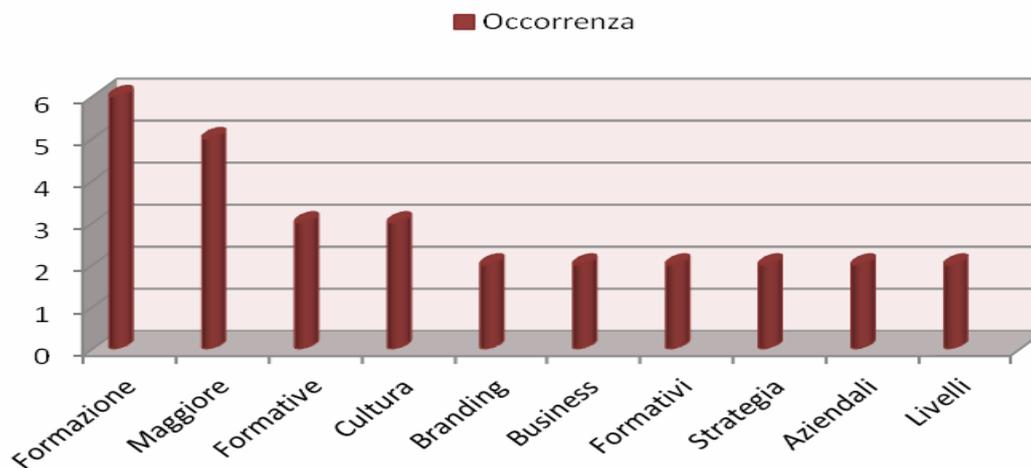


Figura 12 - Frequenza dei termini utilizzati per la descrizione del valore aggiunto della Corporate University.

4) Il legame con il *Top Management* (valenza strategica della *Corporate University*)

L'indicazione delle varie opzioni possibili rispetto alle ragioni di fondo per cui la CU è stata creata e agli scopi ad essa attribuiti consente anche una prima evidenza dell'importanza strategica attribuita alla CU. Il modello in questa sede definito, infatti, prevede che la CU svolga un ruolo di business partner nei confronti del vertice strategico a supporto non solo dell'implementazione della strategia (sviluppando il capitale umano attraverso l'erogazione della formazione necessaria ad allineare conoscenze e competenze delle persone con quelle da questa richieste), ma anche dello sviluppo del capitale intellettuale, per effetto della possibilità di dar vita a contesti relazionali (reali e/o virtuali) in grado di aumentare l'interazione sociale e la cooperazione, sia internamente sia in congiunzione con enti e soggetti esterni (partnership di ricerca, relazioni con clienti e fornitori, alleanze strategiche finalizzate all'innovazione). L'indicazione del valore che la CU dovrebbe essere in grado di aggiungere, rispetto ad un tradizionale learning center, fornisce un'ulteriore indicazione dell'auto-percezione – da parte dei responsabili – della più o meno elevata rilevanza strategica dell'entità in oggetto.

Come precedentemente affermato, la reale natura della CU ed il tratto che più la distingue dal tradizionale learning center, risiede nel riconoscimento della sua importanza strategica (vicinanza al vertice aziendale) e della conseguente capacità di concorrere alla definizione delle linee-guida della strategia. Tale riconoscimento dovrebbe apparire scontato, considerata la rilevanza che nell'attuale scenario competitivo rivestono gli asset di natura cognitivo-relazionale (capitale umano, capitale sociale, capitale intellettuale, capitale relazionale). Il grado di prossimità al più elevato organo decisionale e la partecipazione agli organismi deputati alla definizione della strategia rappresentano pertanto, al tempo stesso, un indicatore della rilevanza strategica della CU e del livello di commitment che l'alta direzione ripone sulla stessa. In tal caso, il numero di riporti rispetto al vertice strategico (Direttore Generale, Amministratore Delegato) esprime la maggiore o minore vicinanza al modello ideale in questa sede definito. Qualora, infatti, la CU si configurasse come un'entità autonoma (anche rispetto alla Direzione Risorse Umane), incorporante i processi di governo e gestione della conoscenza e riportasse direttamente al vertice strategico, questa si avvicinerebbe al modello ideale, che prevede una partecipazione attiva del/i responsabile/i della struttura in esame al processo di pianificazione strategica.

La survey dimostra che nel 58% dei casi la CU è un'unità organizzativa all'interno della Direzione HR e i responsabili riportano generalmente ai Direttori HR/organizzazione (Figura 13). Solo in due imprese rispondenti, il responsabile della CU riporta agli organismi di vertice generalmente deputati alla definizione della strategia (Presidente, AD) (Figura 14).



Figura 13 – Collocazione della Corporate University nell'organigramma aziendale.

È una entità in forma societaria all'interno del Gruppo. Il Responsabile riporta a	È una divisione. Il Responsabile riporta a	È una funzione autonoma. Il Responsabile riporta a	È una unità organizzativa all'interno della Direzione HR. Il responsabile riporta a
AD di HR Services Srl e funzionalmente a Research & Education in ambito People Value (HR) Corporate			
Responsabile Talent Management di gruppo			
	Presidente		
	Direttore Marketing (Formazione Rete e Clienti); Direttore HR (Formazione Sede)		
	Direzione HR		
		Amministratore Delegato	
		Responsabile Eccellenza Organizzativa	
		Direttore di ricerca e innovazione	
			Direttore HR ed organizzazione
			Direttore Organization & People Development

Figura 14 – Riporto del Responsabile della Corporate University.

La strategia d'impresa viene generalmente definita nel Consiglio di Amministrazione/Comitato Esecutivo (82% delle imprese).

In riferimento al ruolo svolto dalla CU nel processo di definizione della strategia (Figura 15), per il 50% delle imprese, la CU è un luogo che consente lo scambio di osservazioni ed idee strategicamente rilevanti tra manager e persone di divisioni e/o funzioni diverse.

Ruolo della CU nel processo strategico



Figura 15 – Ruolo della Corporate University nel processo di definizione della strategia d'impresa.

L'ulteriore 20% risulta così composto:

- sviluppare e fornire le capabilities/competenze per l'execution;
- sviluppare le persone e le comunità professionali;
- declinare la strategia in attività formative per tutta l'impresa ed il Gruppo, a supporto delle attività di business;
- tradurre la strategia in concetti chiari da poter comunicare a collaboratori e altri stakeholder.

La CU, inoltre, supporta la comunicazione top-down degli obiettivi strategici e della strategia in generale a tutti i livelli organizzativi (40%) ed è un luogo per lo sviluppo condiviso della strategia (30%).

Nonostante la rilevanza strategica delle CU sia riconosciuta nella mission, negli scopi e nelle attività della CU stessa, nella maggior parte delle imprese (55%) il responsabile della CU non partecipa ufficialmente al processo di definizione della strategia. Viceversa, l'Alta Direzione sembra particolarmente coinvolta nei confronti della CU (il 70% dei casi) (Figura 16).



Figura 16 – Ruolo della Corporate University nel processo di definizione della strategia d'impresa e livello di commitment dell'alta direzione verso la Corporate University.

L'importanza strategica attribuita alla CU ed il suo successo dipendono strettamente anche dalle risorse (fisiche, umane, tecniche, finanziarie) che a questa vengono attribuite. L'adeguatezza delle risorse, sia in termini qualitativi sia in termini quantitativi, rispetto al ruolo e alle attività da svolgere, rappresenta uno degli aspetti di più difficile definizione, posta la natura immateriale degli output generati dalla CU. Essa deve essere valutata, rispetto al modello ideale, in relazione ai tre nuclei fondamentali, più sopra individuati, di ragioni che, nel loro complesso, costituiscono lo scopo essenziale della struttura in oggetto.

La natura dei processi da presidiare e di quelli rispetto ai quali può essere richiesta la partecipazione della CU contribuisce a definire il corretto dimensionamento dell'organico, in termini di personale direttivo, tecnico-amministrativo ed operativo. In tal caso, la natura strategica della CU ed il perimetro di attività in essa racchiuse rappresentano fattori determinanti in merito alla presenza in questa di personale qualificato. Lo stesso dicasi per le risorse finanziarie, in senso assoluto o in percentuale sul fatturato dell'impresa, le quali devono essere considerate come parte essenziale del commitment del vertice aziendale verso la CU, in ottica longitudinale. Infine, la presenza di una struttura (fisica) dedicata e riconoscibile, specie se di prestigio o in forma di campus e/o dislocata sul territorio (anche a livello internazionale) e con un proprio logo, rappresentano elementi che possono avere un impatto significativo sull'immagine percepita all'esterno e sulla reputazione dell'impresa, consentendo di attrarre e trattenere risorse umane qualificate e partner esterni ad intraprendere relazioni di collaborazione con la CU e con l'impresa nel suo complesso.

Il 40% delle imprese rilevate dedica alla CU un budget compreso tra 1 e 5 milioni di euro. Nel 43% dei casi il budget dedicato alla CU è inferiore al 10% del fatturato (compreso tra l'1 e il 6% del fatturato) (Figura 17).

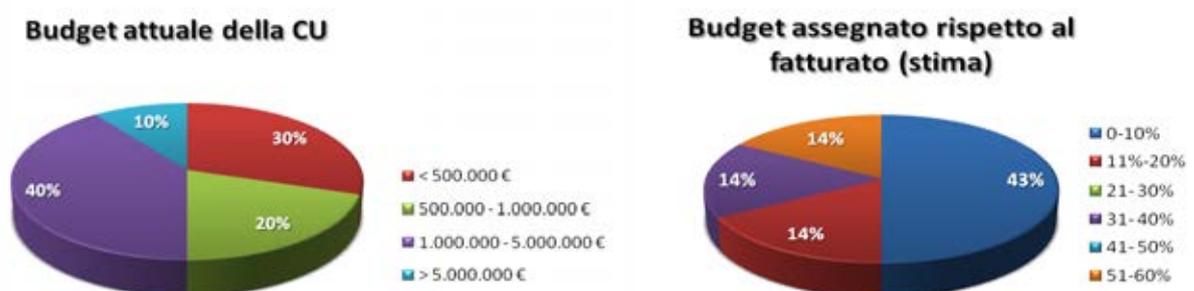


Figura 17 – Budget attuale assegnato alla CU.

Rispetto al 2013 il budget assegnato alle CU non sembra aver ottenuto sostanziali aumenti o diminuzioni: nel 90% delle imprese rispondenti esso è rimasto stabile. Viceversa, nel 33% delle imprese rispondenti il budget assegnato è diminuito rispetto a quello del 2012 (Figura 18).

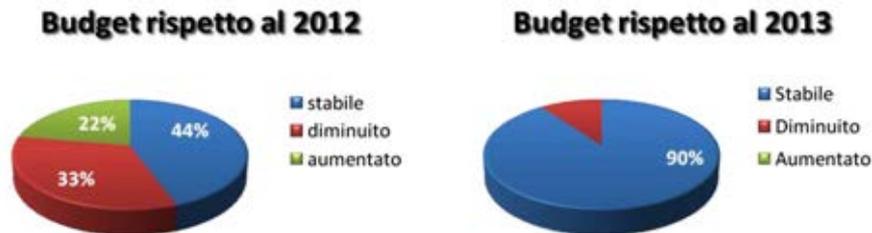


Figura 18 – Budget assegnato alla CU nei due anni precedenti.

In generale il budget assegnato è ritenuto coerente rispetto alla mission e al ruolo assegnato alla CU (90% delle imprese rispondenti) e totalmente sufficiente a far fronte allo svolgimento delle attività assegnate alla Cu (60% delle imprese rispondenti), anche se il 40% delle imprese rispondenti ritiene che sarebbero necessarie altre risorse.

Il 35% delle imprese dichiara che la propria CU ha una struttura fisica dedicata e riconoscibile, ma all'interno di edifici che ospitano altre funzioni e attività aziendali, mentre il 29% afferma di avere una struttura interamente dedicata alla CU e separata dalle altre strutture d'impresa.

Per quanto riguarda la dislocazione sul territorio (Figura 19), il 41% delle imprese dichiara che la propria CU è centralizzata in un'unica sede dove è svolta l'attività formativa. Un altro 41% delle CU invece ha struttura decentrata con una sede centrale e più sedi secondarie distribuite secondo l'ubicazione delle imprese controllate. Nell'82% dei casi le CU hanno un proprio logo.

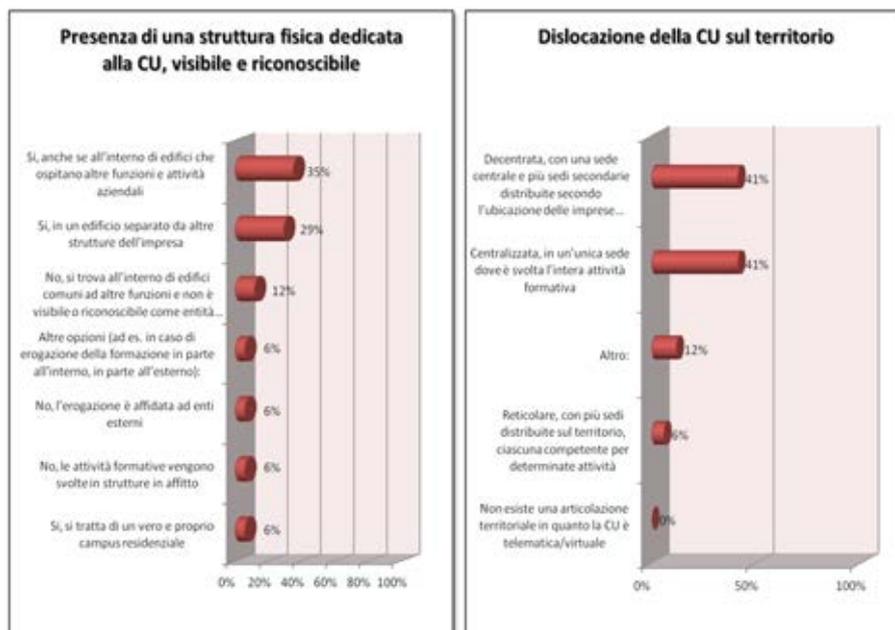


Figura 19 – Struttura fisica e dislocazione sul territorio della Corporate University.

5) Il modello di governance della Corporate University.

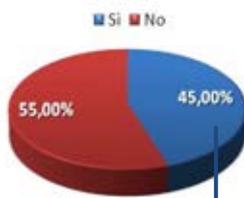
Al fine di realizzare la missione e svolgere il ruolo ad essa attribuito, nonché le attività assegnate, può essere opportuna la creazione di un organo in grado di assicurare un'efficace governance della CU. Al di là della numerosità dello stesso, non definibile in senso ideale, soluzioni diverse possono essere trovate. La presenza di responsabili della linea nell'organo di indirizzo può essere un segnale di forte commitment dell'intera struttura verso i primi beneficiari (o clienti interni) e, allo stesso tempo, della consapevolezza che solo con il coinvolgimento dei manager di linea sia possibile instaurare con le funzioni servite un dialogo finalizzato al costante miglioramento dei processi formativi attraverso la rilevazione dei risultati ottenuti e la loro discussione.

La provenienza esterna di taluni membri dell'organo in esame – in specie se trattasi di consulenti esperti su specifiche tematiche di interesse prioritario dell'impresa – potrebbe facilitare o rendere maggiormente efficaci alcune attività che richiedano apertura verso l'esterno (scelta di docenti qualificati, identificazione di enti di ricerca ed Università – italiane e straniere – con i quali allacciare rapporti di cooperazione) ed apportare conoscenze utili ai fini della realizzazione e del miglioramento di alcuni processi interni, grazie alle esperienze maturate sia sotto il profilo scientifico sia in altre organizzazioni (modalità di analisi del fabbisogno formativo, valutazione dei risultati, monitoraggio della qualità complessiva della formazione erogata, organizzazione di eventi speciali su tematiche di interesse particolarmente innovative, ecc.).

Quanto appena detto circa la presenza di un organo di governo della CU può essere ripetuto per l'eventuale Comitato Scientifico, anche se la sua creazione, specie se già in presenza di un Comitato Direttivo, può avere la semplice funzione di assicurare una maggiore visibilità ed attrattività nei confronti di qualificati enti di ricerca e partner industriali o scientifici con cui intraprendere attività comuni nel campo della formazione, la numerosità degli stakeholder e la loro indicazione fornisce un'idea dei target primari cui si rivolge l'attività della Corporate University.

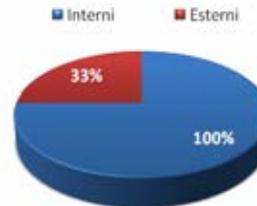
L'organo di governo della CU è presente solo nel 45% delle imprese rispondenti e si compone mediamente di circa 9 persone, provenienti prevalentemente da aree interne all'impresa (nel 100% dei casi sono persone interne a cui si aggiunge un ulteriore 33% di persone esterne) (Figura 20).

Presenza dell' OdG



Denominazioni dell'OdG
Learning Management Team
Academy Council
Staff delle Academies
Advisory Board
Comitato scientifico
Comitato Formazione
Training Network
Comitato di Coordinamento

Provenienza dei componenti dell'OdG



Interni	Esterni
Learning Manager e Direttore HR	Enti di Ricerca, Università, Enti di Formazione
Società del gruppo	Accademici e Business School
Responsabili delle diverse funzioni organizzative	
Presidente/Amministratore Delegato	
Società del Gruppo	
AD, Direttore HR, Direttore Ricerca & Innovazione, Direttori Linee di Business	
Diverse entità del Gruppo di appartenenza	
Vertice, Direzione Centrale HR e Organizzazione, Direzione Sviluppo, Formazione e Organizzazione	

Figura 20 – Presenza di un organo di governo della CU e provenienza dei componenti.

Nel 56% dei casi l'organo di governo si riunisce dalle 2 alle 4 volte all'anno, mentre nel 33% dei casi 1 sola volta all'anno e delibera principalmente sulla strategia pluriennale della CU (67%); analisi del fabbisogno formativo (67%); programmazione delle attività formative della CU (67%) (Figura 21).

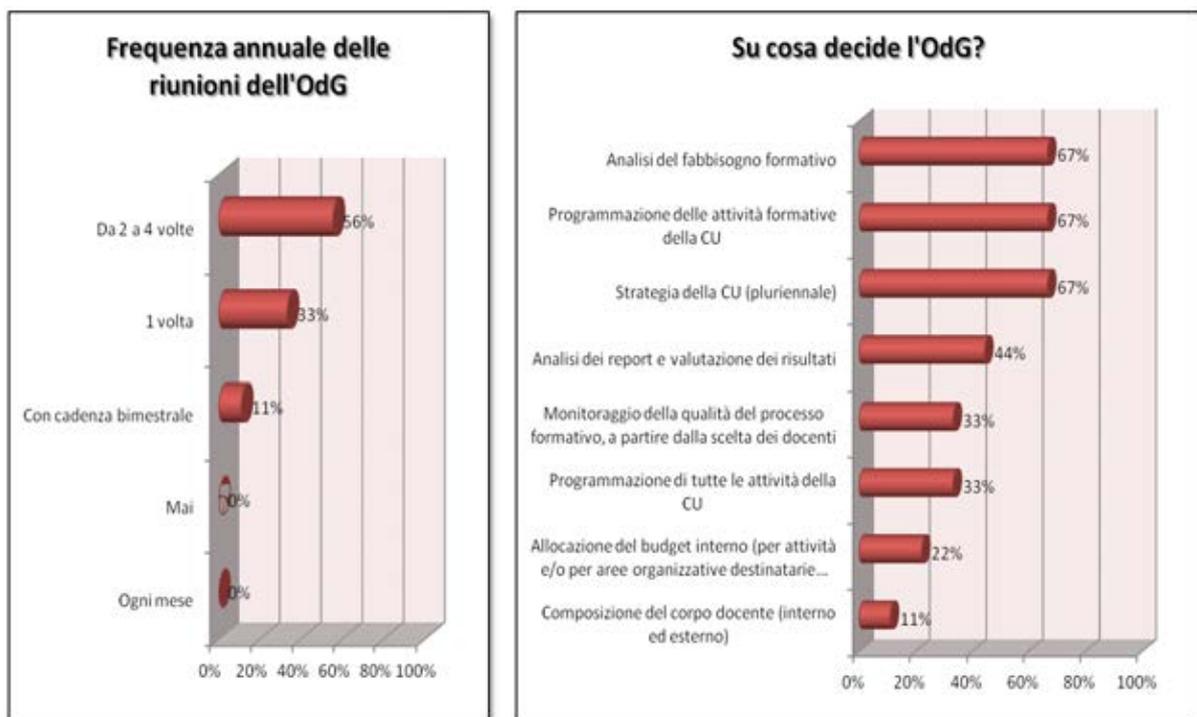


Figura 21 – Frequenza di riunioni dell'organo di governo della Corporate University e principali decisioni prese.

Le CU presentano un Comitato Scientifico nel 68% dei casi (denominato generalmente Comitato Scientifico o Technical Committee), che si compone di persone provenienti sia da aree interne che esterne all'impresa (Figura 22).



Figura 22 – Presenza di un comitato scientifico della CU e provenienza dei componenti.

Il CS si riunisce generalmente dalle 2 alle 4 volte all'anno (60% dei rispondenti) e decide prevalentemente sulla strategia di formazione della CU (50%) e sull'analisi dei report e valutazione dei risultati (50%) (Fig. 23).



Figura 23 – Frequenza di riunioni del comitato scientifico della Corporate University e principali decisioni prese.

Per quanto riguarda gli stakeholder della CU, le risposte riportate sono piuttosto diversificate. Un dato che accomuna la maggior parte di esse è quello di dare relativamente maggior importanza ai dipendenti interni e propri collaboratori a cui è rivolta l'attività di formazione; ai manager e capi funzione, ai leader.

Al secondo posto gli stakeholder relativamente più importanti sono ritenuti i clienti sia intermedi che finali. Infine tra gli altri stakeholder ci sono enti di formazione, Università, i fondi inter-professionali per la formazione (Tabella 4).

Text Analysis	
Word	Count
Clienti	4
Personale/Dipendenti	6
Manager	3
Enti	2

Tabella 4 – Frequenza dei termini citati in relazione agli stakeholder principali della Corporate University.

6) La struttura della *Corporate University*.

La presenza di una struttura organizzativa articolata può da un lato essere considerata un fattore utile a segnalare il conseguimento di un certo grado di maturità della *Corporate University*; dall'altro, può rappresentare un segnale di eccessiva burocratizzazione dell'entità in esame. La presenza di un organigramma rivela, tuttavia, coerenza con il grado di strutturazione e di formalizzazione della *Corporate University*.

Le CU mostrano generalmente livelli gerarchici abbastanza ridotti. Nella metà dei casi infatti (50%) esiste solo un livello gerarchico nella CU partendo dal suo responsabile. Nel 30% delle imprese rispondenti ne esistono invece 3. In generale non esiste un organigramma proprio della CU. Le CU sono, infine, organizzate, secondo il criterio amministrativo-contabile, prevalentemente come centri di costo, con ciò evidenziando un orientamento prevalentemente interno, palesando una logica di controllo amministrativo-contabile basata sul ribaltamento dei costi indiretti di formazione sulle varie funzioni organizzative (Figura 24).

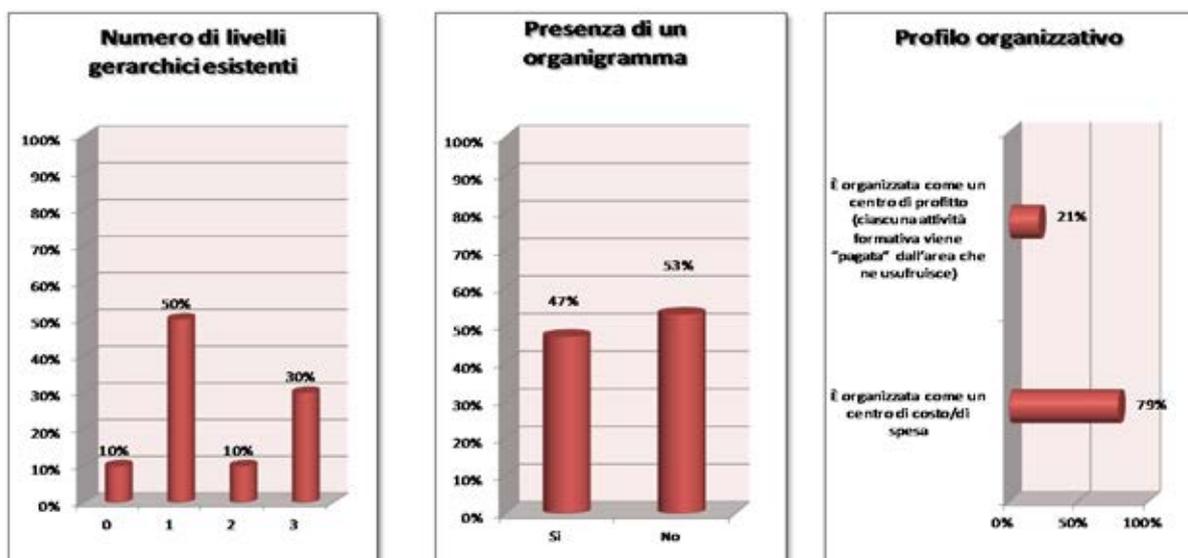


Figura 24 – Numero di livelli gerarchici nella *Corporate University*, presenza dell'organigramma e profilo di responsabilità amministrativo-contabile.

Generalmente le unità presenti nella CU si differenziano in base alla funzione a cui sono preposte o rispetto alle tipologie di formazione che le diverse aree della CU propongono (Figura 26).

UNITÀ	UNITÀ	UNITÀ	UNITÀ	UNITÀ
Formazione interna	Formazione per clienti			
Learning delivery North	Learning delivery CS	Governance & Sistemi	Learning technology & Special projects	Learning design
Core competencies	Institutional	Professional know how		
Account	Sviluppo Prodotto	Amministrazione		
HR Specialist				
Gestione e pianificazione formazione	Social Learning e Knowledge management	Formazione istituzionale	Formazione manageriale e gestionale	Formazione tecnico specialistica

Figura 25 – Differenziazione delle unità presenti nella struttura della Corporate University.

I ruoli di maggior rilevanza all'interno della CU attengono principalmente alla gestione dell'offerta formativa e della didattica, nonché alla definizione degli indirizzi strategici della CU (Figura 26).

RUOLI PIÙ IMPORTANTI DELLA CU OLTRE AL SUO RESPONSABILE	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Learning delivery: presidio del territorio; raccolta del fabbisogno di zona e link operativo con le linee manageriali del territorio di competenza ✓ Learning design: la definizione dell'<i>offerta formativa</i> manageriale e commerciale ✓ Learning tech & special project: <i>strategia formativa</i> per la direzione delle tecnologie e sviluppo dei progetti di change management ✓ Governance & sistemi: reporting; formazione finanziata; sistemi a supporto della formazione 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Training Managers: responsabili di varie aree (tecniche / leadership) ✓ Segreteria didattica: responsabile della gestione operativa delle attività formative, comunicazione interna ✓ Amministrazione: responsabili di gestione del budget e di finanziamenti
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ruoli di coordinamento non formalizzati che garantiscono il presidio delle <i>attività didattiche</i> in base ai diversi filoni formativi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Team dedicato si occupa di tutti gli aspetti, sia organizzativi che formativi
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestione dell'intero ciclo di vita dei <i>processi formativi</i> destinati all'interno ✓ Gestione di <i>progetti formativi</i> destinati ai Clienti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigenti delle funzioni Training delle diverse entità del gruppo di appartenenza
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidente: definizione delle <i>linee guida strategiche</i> della CU e approvazione delle attività ✓ Comitato Scientifico: supporto nello sviluppo di attività della CU ✓ Direzione Centrale Personale e Organizzazione: definizione e implementazione delle attività della CU 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabili delle diverse aree dedicato all'apprendimento delle competenze manageriali, al trasferimento di valori e cultura aziendale e al trasferimento della conoscenza
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Account Manager ✓ Sviluppo Prodotto ✓ Amministrazione 	

Figura 26 – Differenziazione dei ruoli all'interno della Corporate University.

Inoltre, ciò che fondamentale origina il successo e l'efficacia delle Corporate University è dato dalla presenza di un organico non solo adeguato, ma con elevate competenze nel campo della formazione e del knowledge management ed in grado di interagire e comunicare efficacemente sia con il vertice d'impresa sia con la line. Tali competenze (ed il loro costante aggiornamento) devono riferirsi a ciascuna delle fasi del processo formativo, dalla rilevazione dei fabbisogni fino alla fase di valutazione dei risultati conseguiti.

In merito, il 53% delle imprese rispondenti ritiene che le persone che lavorano nella CU abbiano competenze e profili coerenti con le attività che la CU deve svolgere, mentre un'altra buona percentuale (41%) ritiene che lo siano solo in parte, dal momento che alcuni provengono da funzioni ed aree organizzative non attinenti alla formazione (Figura 27).

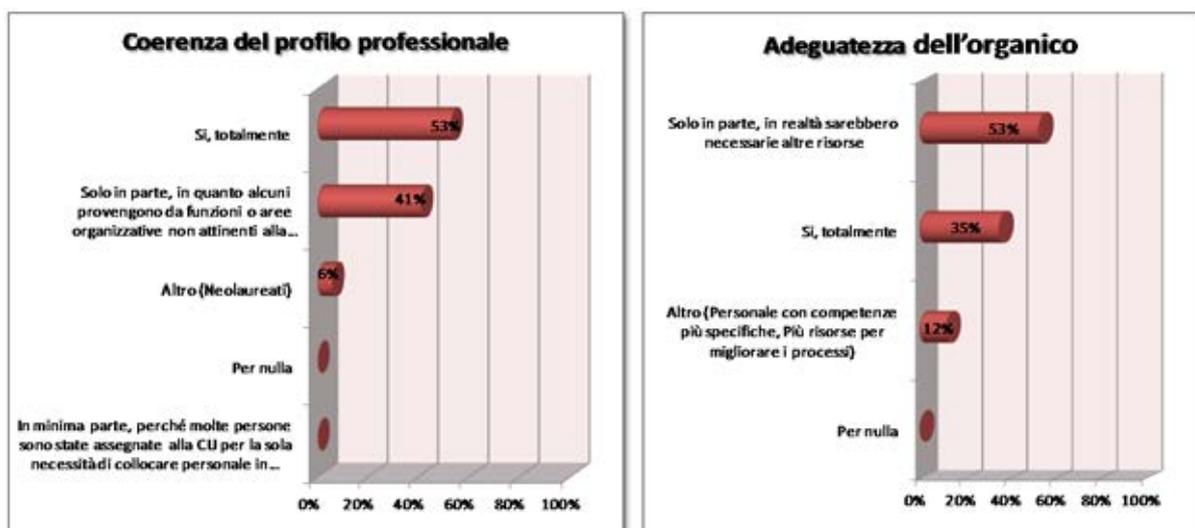


Figura 27 – Differenziazione delle unità presenti nella struttura della Corporate University.

La maggior parte delle imprese ritiene che l'organico sia solo in parte sufficiente al carico di attività da svolgere (53% dei rispondenti). In particolare alcune imprese richiedono personale con competenze più specifiche o più personale per migliorare i processi della CU.

Generalmente le competenze ritenute necessarie per completare l'organico sono: 1) competenze tecniche; 2) comunicazione; 3) project management.

7) Il network esterno delle Corporate University.

La creazione e la partecipazione a network esterni rappresenta uno degli elementi essenziali della Corporate University. In effetti, se un tempo il learning center operava all'esterno semplicemente per acquistare "pacchetti" formativi necessari a colmare il gap di conoscenze, non potendo contare su risorse interne particolarmente qualificate o disponibili per l'erogazione della formazione, oggi la Corporate University – anche in virtù del maggior investimento che essa richiede – opera nell'ambiente esterno in modo proattivo, ricercando cioè attori particolarmente qualificati con i quali stabilire relazioni di medio-lungo periodo e con cui portare avanti più filoni di attività: formazione, ricerca-intervento, partecipazione a bandi di finanziamento, organizzazione di eventi congiunti su temi particolarmente rilevanti ed attuali ecc. Ma, soprattutto, la Corporate University, in ragione della vicinanza al vertice strategico e potendo operare sulla "leva" del brand, può essere in grado di rappresentare uno strumento importante al fine di catturare presso i vari attori esterni presenti nel network nuova conoscenza sotto-forma di best practice, di innovazioni sviluppate attraverso partnership con enti universitari e di ricerca, ecc. e di fungere da anello di trasmissione verso l'interno dell'organizzazione, consentendo all'impresa di importare, per effetto della creazione della necessaria absorptive capacity, la conoscenza acquisita dall'esterno. In tal caso, la Corporate University si configura come un'entità deputata non solo alla trasmissione della conoscenza, bensì anche alla creazione di nuova conoscenza.

Le imprese rispondenti dichiarano (Figura 28) che la propria CU ha rapporti prevalentemente con un numero di enti esterni che va da 1 a 5 (47%) o fino a 10 (37%). Solo in pochi casi (11% delle imprese rispondenti) il numero di enti esterni va dai 20 ai 30.

Generalmente le imprese stipulano con tali enti da 1 a 5 convenzioni (74% dei casi); soltanto raramente si superano le 30 convenzioni (5% dei casi).

Le collaborazioni sono sviluppate prevalentemente sul territorio nazionale (74% dei casi), ma non mancano casi di collaborazioni a livello europeo (11%) ed internazionale (16%).

Il numero di relazioni di durata stabile superiore ai 5 anni; nel 56% delle imprese rispondenti si attesta da 1 a 5.

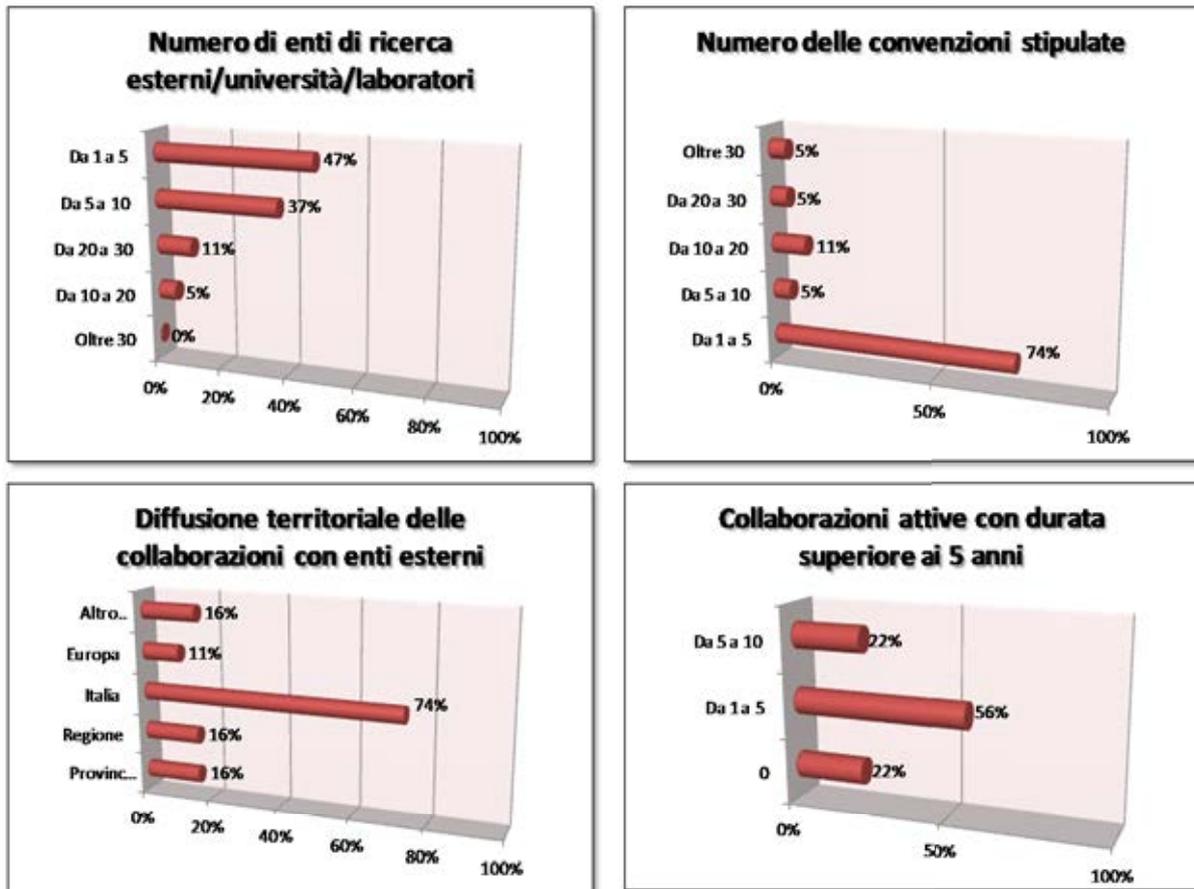


Figura 28 – Indicazioni sul network esterno delle Corporate University.

Le attività oggetto della collaborazione (Figura 29) tra le imprese riguardano prevalentemente progetti di formazione congiunti (79%) e semplici testimonianze di dirigenti dell'impresa a corsi universitari (74%); per il resto esse consistono in progetti di consulenza e organizzazione congiunta di convegni ed eventi (47%), progetti di ricerca finanziati dall'impresa (37%), riunioni periodiche per discutere su temi di attualità (32%). Meno spesso si tratta di partecipazione a bandi di ricerca finanziati (11%) e dottorati industriali (21%).

Generalmente la CU interagisce con altre imprese (più di 30) che sono per lo più fornitori o clienti (Figura 30). Nel 55% dei casi, tali imprese appartengono a settori diversi rispetto a quello dell'impresa rispondente. Solitamente le imprese con cui la CU collabora, non hanno una propria CU e la collaborazione avviene tra la CU e le altre unità organizzative delle imprese esterne (64% delle imprese rispondenti). Nella maggioranza dei casi (75%) le collaborazioni hanno come obiettivo quello di scambiare informazioni su best practice relativamente ad aree di interesse comune.

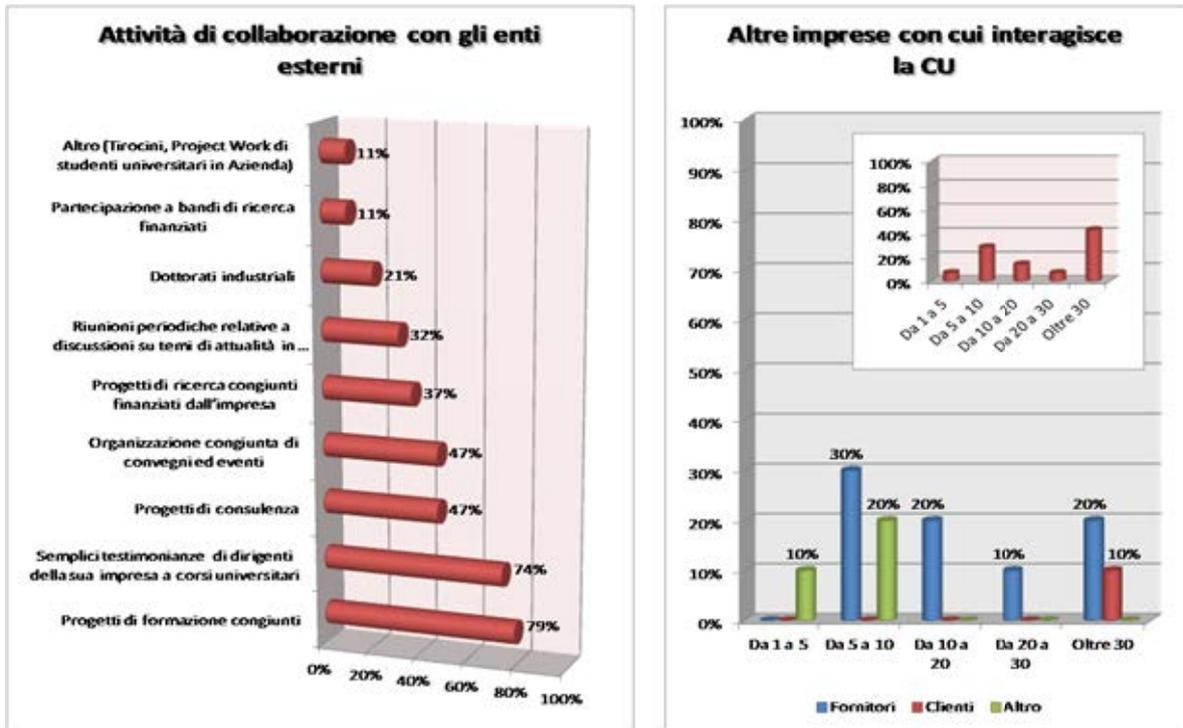


Figura 29 – Rapporti della Corporate University con enti esterni e tipologia di collaborazione.

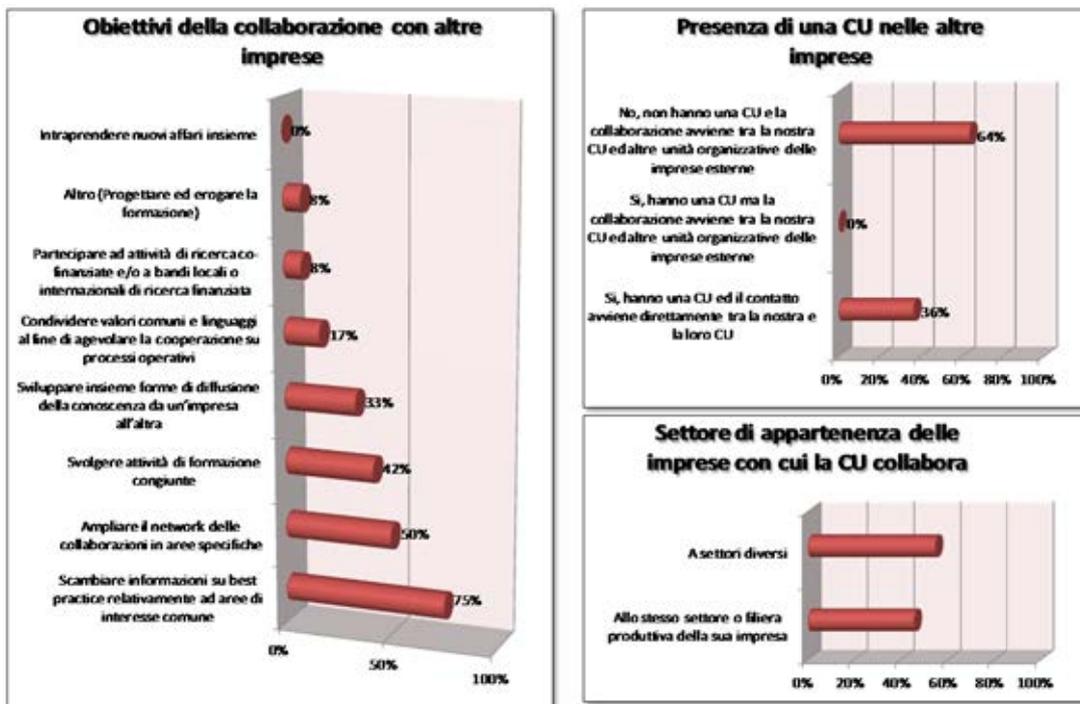


Figura 30 – Obiettivi della collaborazione e settore di appartenenza degli enti con cui la Corporate University collabora.

8) I processi presidiati e quelli nei quali la *Corporate University* è coinvolta.

La CU presidia prevalentemente sotto la propria responsabilità i seguenti processi (Figura 31):

- a) erogazione della formazione;
- b) analisi e valutazione del fabbisogno formativo;
- c) creazione di partnership universitarie;
- d) misurazione e valutazione della formazione;
- e) creazione di partnership con altri centri di ricerca non universitari;
- f) knowledge management.

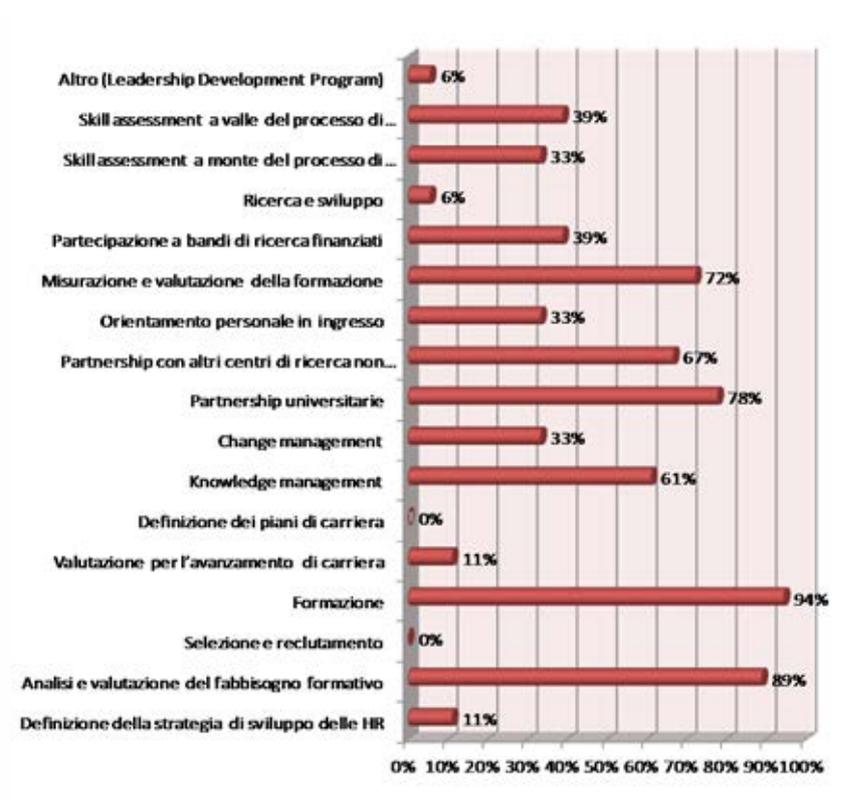


Figura 31 – I processi presidiati direttamente dalla Corporate University.

La CU è coinvolta anche in altri processi dalla stessa non direttamente presidiati (Figura 32), tipicamente appartenenti all'area della formazione, prevalentemente e con peso elevato in:

- a) definizione della strategia di sviluppo delle risorse umane;
- b) analisi e valutazione del fabbisogno formativo;
- c) change management;
- d) knowledge management;
- e) partnership universitarie e con altri centri di ricerca;
- f) misurazione e valutazione della formazione.

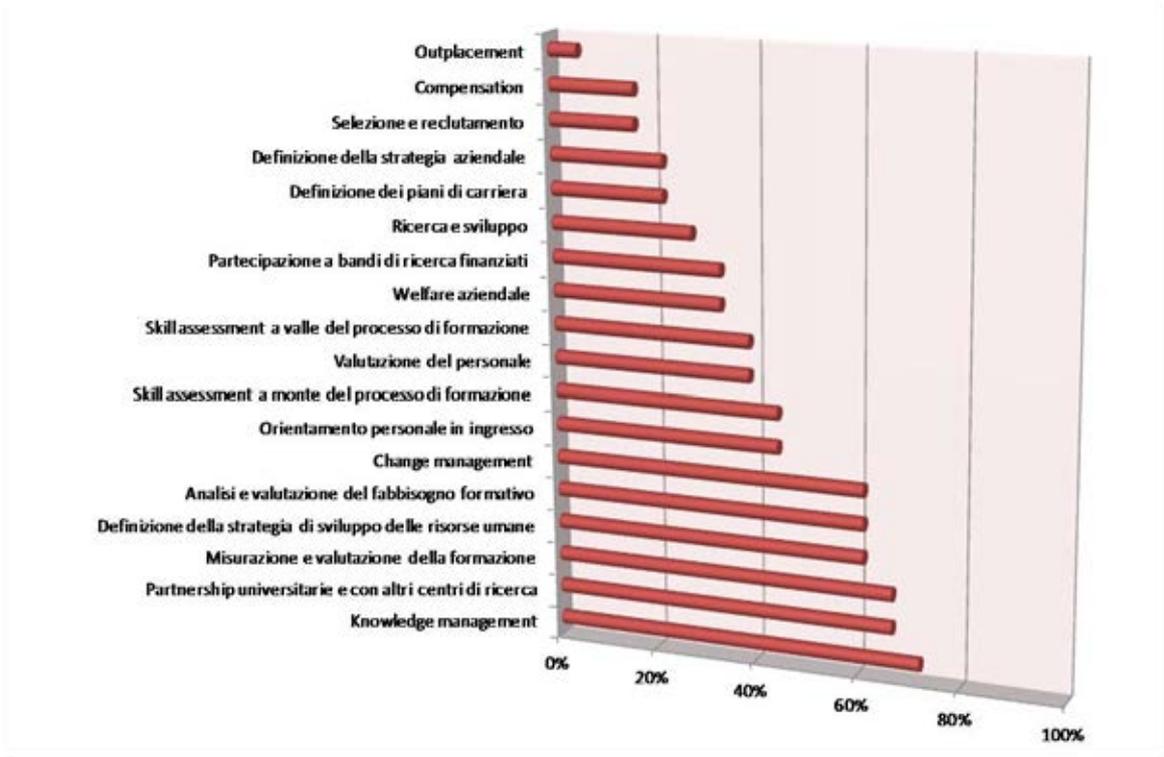


Figura 32 – Processi cui la Corporate University è coinvolta, senza presidiarli direttamente.

La seguente Figura 33 evidenzia i sotto-processi nell'ambito della formazione che la Corporate University svolge con presidio diretto. Essi sono, principalmente, i seguenti:

- a) scelta del mix di modalità di erogazione della formazione;
- b) scheduling delle attività formative;
- c) scelta dei docenti interni;
- d) scelta dei docenti esterni;
- e) erogazione della formazione;
- f) scelta degli enti esterni cui affidare parte dell'attività formativa;
- g) definizione del piano della formazione;
- h) valutazione della formazione;
- i) definizione del piano della formazione.

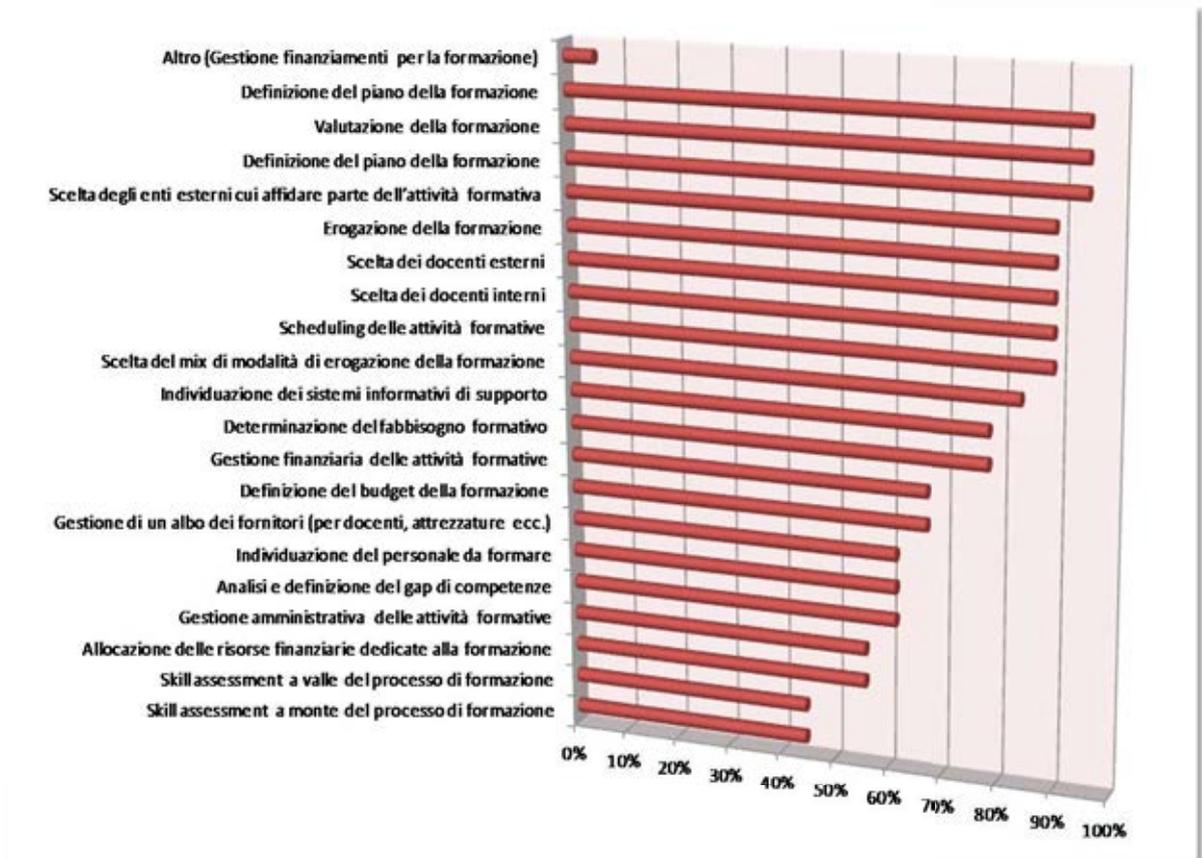


Figura 33 – Sotto-processi nell'ambito della formazione svolti direttamente e presidiati dalla Corporate University.

Nell'ambito specifico della formazione, la CU non prende attivamente parte a molti sotto-processi, qualora dalla stessa non presidiati direttamente, diversi dei quali sono realizzati nelle unità di linea (Figura 34). Il 22% delle aziende rispondenti riporta che essa viene coinvolta prevalentemente in:

- a) analisi e definizione del gap di competenze;*
- b) determinazione del fabbisogno formativo.*

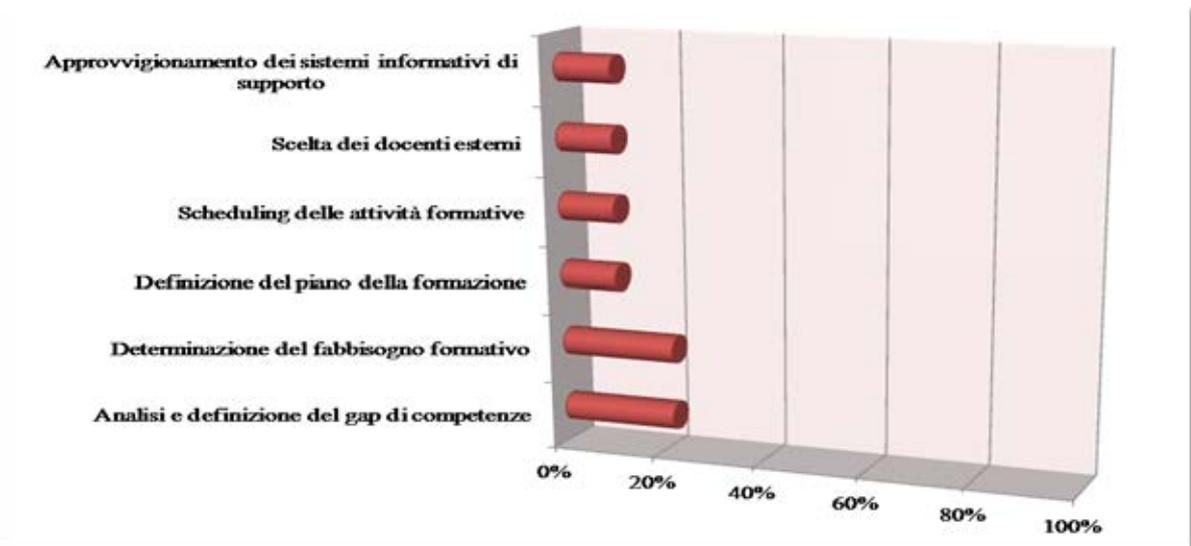


Figura 34 – Sotto-processi nell'ambito della formazione non presidiati direttamente dalla Corporate University, ma in cui quest'ultima è coinvolta.

Tra le attività di knowledge management presidiate direttamente dalla CU sotto la propria responsabilità (Figura 35) si trovano prevalentemente (superiore o uguale al 50% delle imprese rispondenti):

- organizzazione di meeting, eventi e convegni per la diffusione e lo scambio delle best practice;
- organizzazione di workshop e messa a disposizione di spazi per la condivisione e lo scambio di idee;
- supporto alla formazione e integrazione di community on line e comunità di pratiche.

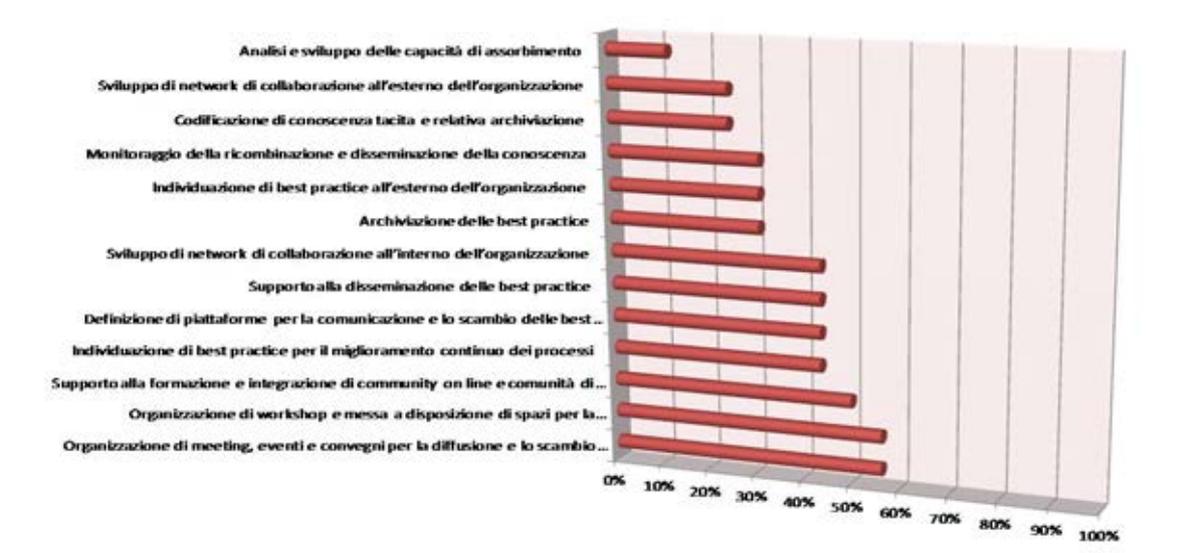


Figura 35 – Attività di knowledge management svolte direttamente dalle Corporate University.

Il tipo di formazione che eroga la CU è prevalentemente (Figura 36):

- a) formazione su aree tematiche specifiche volte a sensibilizzare le persone (es.: CSR, Sostenibilità Etica e questioni sociali, ecc.);
- b) formazione su aree tematiche specifiche obbligatorie per legge (es.: Sicurezza e Salute, Legge 231/2001, ecc.);
- c) formazione su competenze non necessarie attualmente ma di interesse al fine del futuro sviluppo del business;
- d) formazione finalizzata a colmare gap di competenze emergenti dalle unità di line (38% sul volume complessivo);
- e) formazione di primo ingresso;
- f) formazione per lo sviluppo manageriale.

In particolare la formazione finalizzata a colmare gap di competenza occupa il 38% del volume complessivo dell'attività erogata, seguita dalla formazione per lo sviluppo manageriale (al 24%).

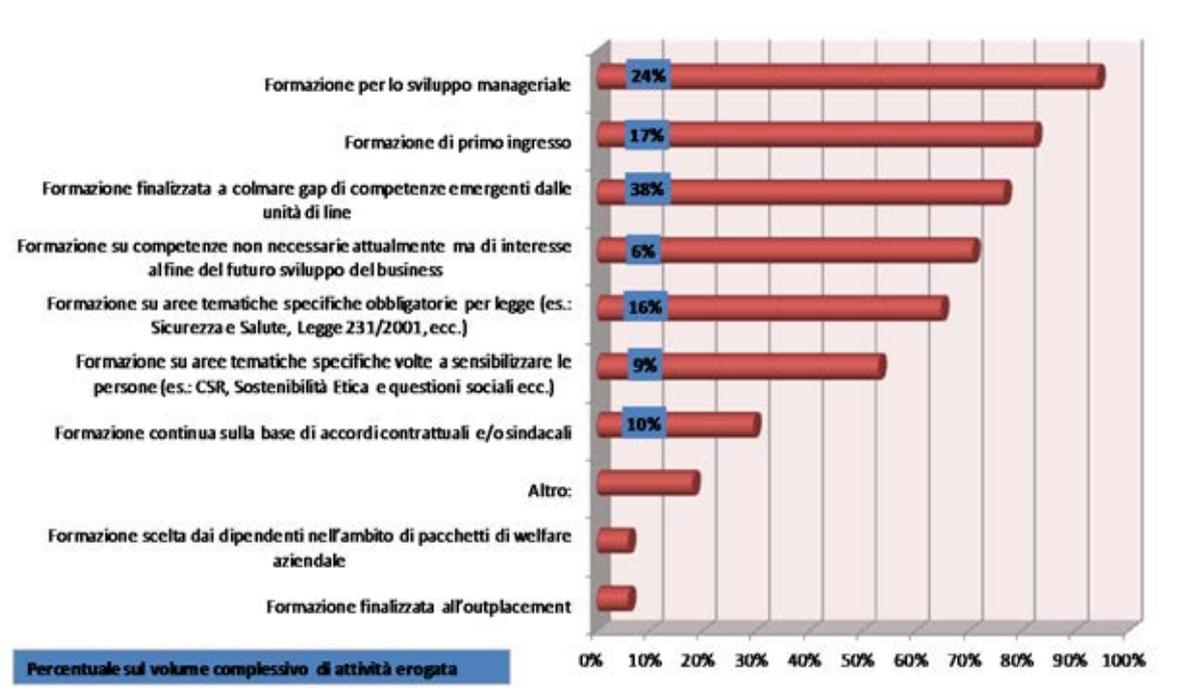


Figura 36 – Tipologia e natura di programmi formativi erogati attraverso le Corporate University.

Infine, la CU interagisce con i manager di linea prevalentemente organizzando riunioni periodiche (83% delle imprese rispondenti) (generalmente mensili o quadrimestrali).

Il contenuto di tali interazioni riguarda prevalentemente le seguenti attività (Figura 37):

- scambio informativo per la determinazione del gap di competenze;
- feed-back in itinere durante la formazione erogata;
- coinvolgimento in progetti innovativi che prevedono la collaborazione con altre divisioni e funzioni;
- scambio informativo per l'individuazione del personale da formare;
- feed-back al termine della formazione erogata;
- pianificazione e programmazione delle attività formative.

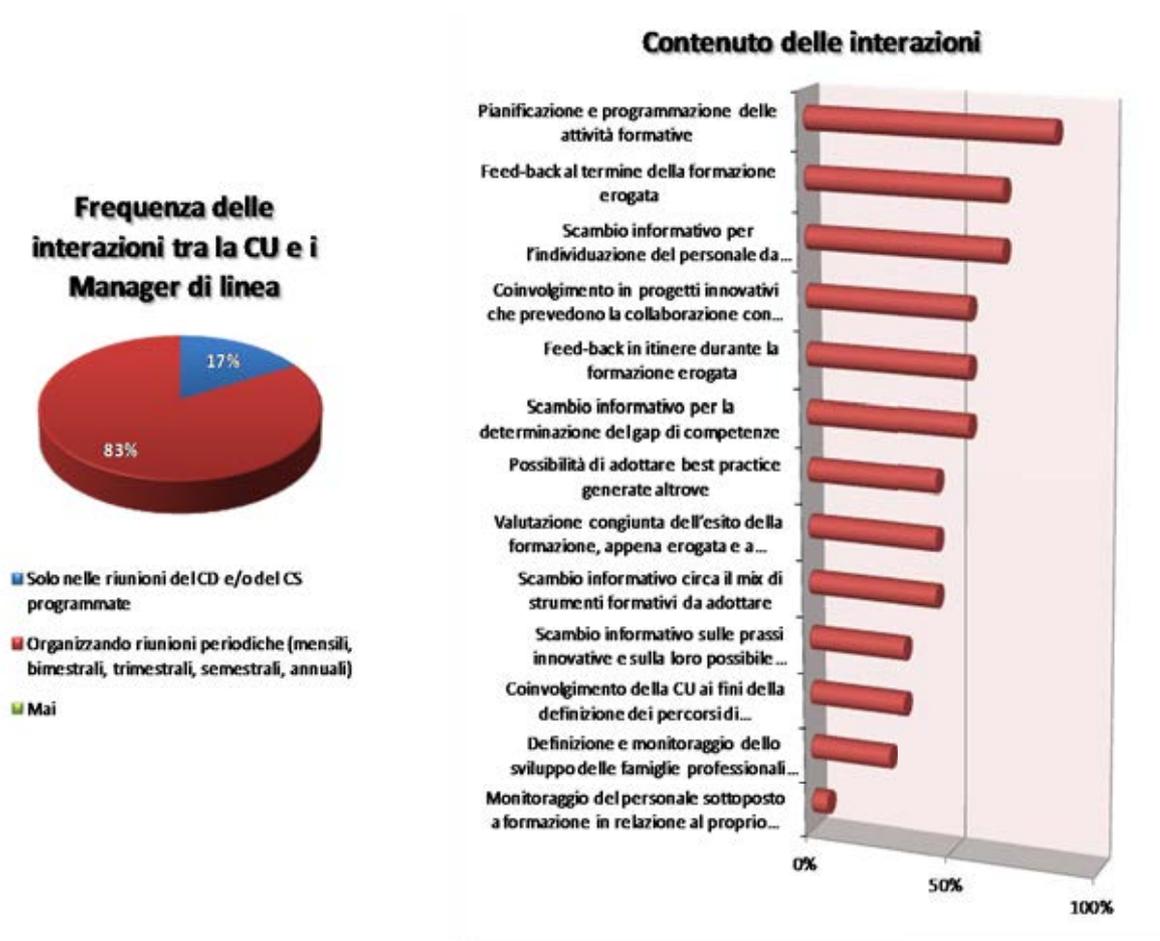


Figura 37 – Frequenza e contenuto delle interazioni tra la Corporate University ed il management di linea.

9) Supporti necessari per il *knowledge management*.

Alcune delle imprese rispondenti dichiarano che per potenziare l'attività di knowledge management (KM) la CU avrebbe bisogno di altri supporti informatici quali (v. Figura 38):

- a) piattaforma di distance learning e knowledge management;*
- b) strumenti di data-base per supportare il lavoro di back-office;*
- c) supporti informatici per FAD per alcuni tipi di training (vedi procedure sicurezza e qualità);*
- d) social network aziendale.*

Ad oggi, a supporto della formazione vengono utilizzati prevalentemente contenuti e-learning erogati come servizio, canali video interni e sistemi di KM interni. In futuro si punta ad un incremento di tali sistemi, per lo più con piattaforme MOOC, canali video esterni e risorse on line (tipo wikipedia, ted, etc) (Figura 38).

Per lo sviluppo del Knowledge Management le imprese rispondenti hanno segnalato l'utilizzo dei seguenti strumenti informatici

- a) share point;*
- b) forum e strumenti wiki in generale;*
- c) a parte il sistema LMS non sono utilizzati altri sistemi;*
- d) piattaforma di collaborazione;*
- e) WIKI aziendale;*
- f) blog di Academy;*
- g) comunità di pratica.*

La maggior parte delle imprese rispondenti (il 44%) ritiene adeguati i supporti informatici relativi al KM rispetto al volume di attività svolte dalla CU. Il 33% invece ritiene che lo sia solo parzialmente (v. Figura 38).

Per lo sviluppo del Knowledge Management le imprese rispondenti hanno segnalato l'utilizzo dei seguenti strumenti informatici:

- ✓Share Point
- ✓Forum e strumenti wiki in generale
- ✓A parte il sistema LMS non sono utilizzati altri sistemi
- ✓Piattaforma di collaborazione
- ✓WIKI aziendale
- ✓Blog di Academy
- ✓Comunità di pratica

Adeguatezza dei supporti informatici relativi al KM rispetto al volume di attività svolta dalla CU

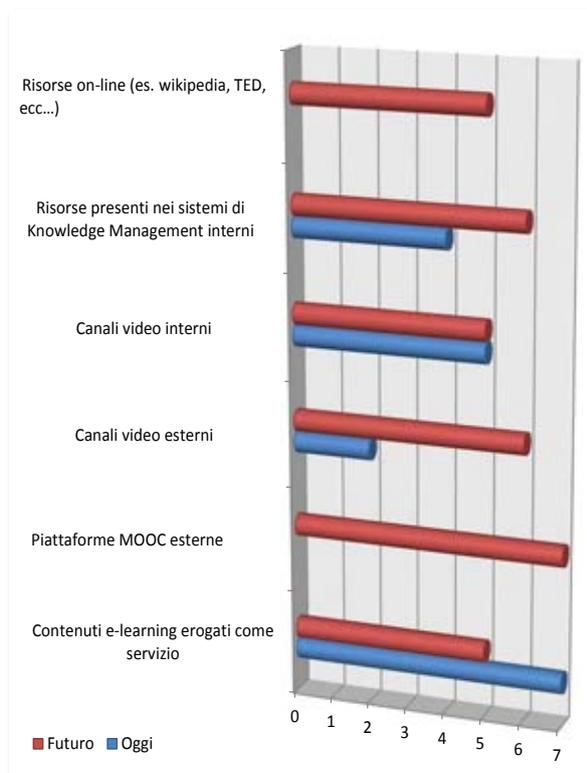


Figura 38 – Utilizzo, da parte della Corporate University, di strumenti informatici per il knowledge management; risorse informatiche ad oggi disponibili e desiderate per il futuro; adeguatezza dei supporti informatici relativi al knowledge management.

10) Le risorse a disposizione e la loro adeguatezza rispetto alla missione, al ruolo e alle attività da svolgere) (escluse quelle di natura informatica).

Il personale della CU è presente in maggior numero per funzioni operative (47%) ed il numero medio di personale operativo si attesta intorno alle 27 risorse. Il personale direttivo e quello tecnico-amministrativo presentano in media 11 risorse (Figura 39).

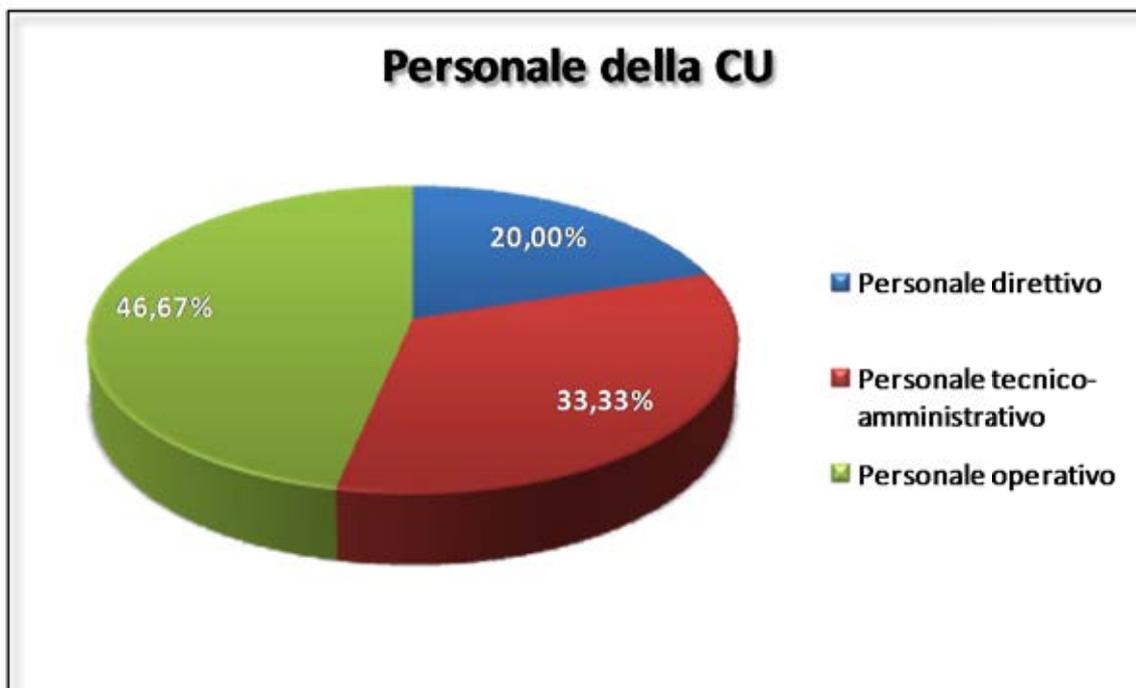


Figura 39 – Il personale della Corporate University.

Il personale docente utilizzato nel 2014 proviene prevalentemente dall'esterno (consulenti, docenti accademici, ecc.), con una media di circa 45 docenti esterni per azienda. La media del personale docente interno, invece, si attesta intorno ad una media di 28 persone per azienda (Figura 40).

Per quanto attiene alle aree di provenienza del Personale Docente si evidenzia la seguente classificazione:

- a) interno: HR, Organizzazione, R&D, Qualità;
- b) esterno: Formatori italiani, Professionisti, Consulenti, Docenti Universitari.

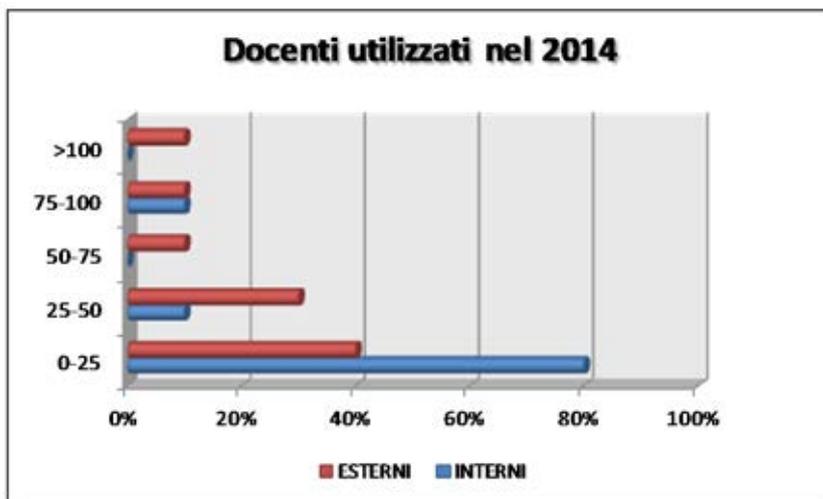


Figura 40 – Provenienza del corpo docente della Corporate University.

Il 53% delle imprese rispondenti ritiene che le persone che lavorano nella CU abbiano competenze e profili coerenti con le attività che la CU deve svolgere, mentre un'altra buona percentuale (41%) ritiene che lo siano solo in parte, dal momento che alcuni provengono da funzioni ed aree organizzative non attinenti alla formazione (Figura 40).

La maggior parte delle imprese ritiene che l'organico sia solo in parte sufficiente al carico di attività da svolgere (53% dei rispondenti). In particolare alcune imprese richiedono personale con competenze più specifiche o più personale per migliorare i processi della CU (Figura 40).

Generalmente le competenze ritenute necessarie per completare l'organico sono: 1) competenze tecniche; 2) Comunicazione; 3) Project Management.

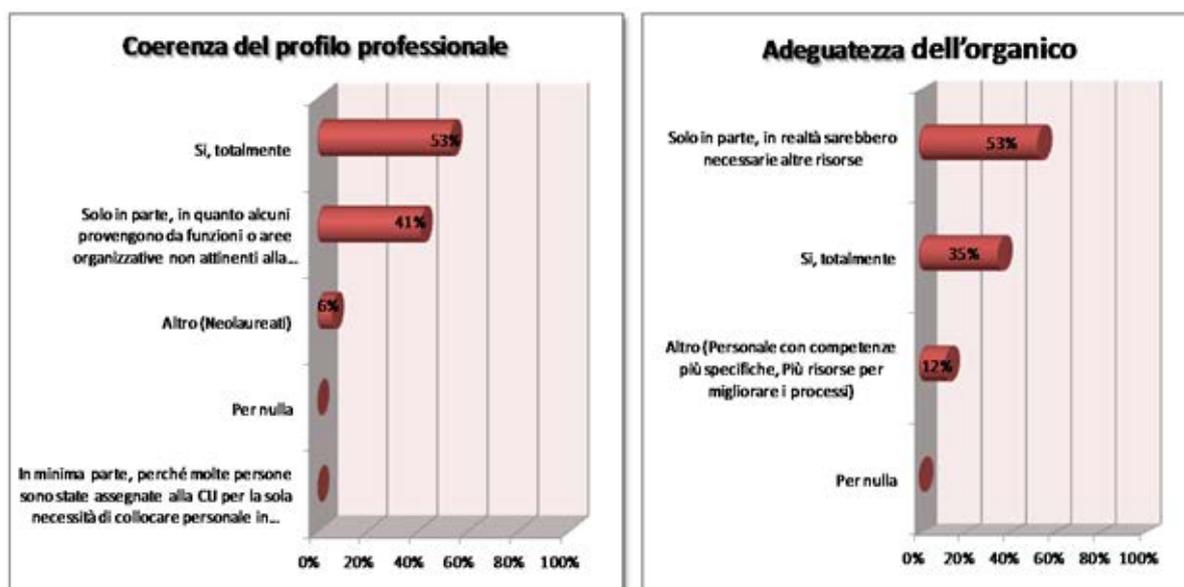


Figura 40 – Competenze ed adeguatezza dell'organico a disposizione della Corporate University.

Nella maggior parte delle imprese, la CU gode di un budget completamente autonomo per la formazione (82% dei rispondenti); inoltre, le CU sono organizzate prevalentemente come centri di costo.

Il 40% delle imprese rilevate dedica alla CU un budget compreso tra 1 e 5 milioni di euro. Nel 43% dei casi il budget dedicato alla CU è inferiore al 10% del fatturato (compreso tra l'1 e il 6% del fatturato).

Rispetto al 2013 il budget assegnato alle CU non sembra aver riportato sostanziali aumenti o diminuzioni: nel 90% delle imprese rispondenti esso è rimasto stabile. Viceversa, nel 33% delle imprese rispondenti il budget assegnato è diminuito rispetto a quello del 2012. In generale il budget assegnato è sempre ritenuto coerente rispetto alla mission e al ruolo assegnato alla CU (90% delle imprese rispondenti) e totalmente sufficiente a far fronte allo svolgimento delle attività assegnate alla CU (60% delle imprese rispondenti), anche se il 40% delle imprese rispondenti ritiene che sarebbero necessarie altre risorse. In quest'ultimo caso, le imprese rispondenti ritengono che il budget della CU dovrebbe aumentare in media di circa il 20% per ritenersi adeguato.

Rispetto all'importo totale annuale dei finanziamenti della CU, la componente legata a progetti finanziati, fondi interaziendali e professionali pesa in media circa il 16%.

11) Modalità di “produzione/trasformazione” (tipologie e strumenti formativi)

La formazione è rivolta prevalentemente a tutti i dipendenti, seguita da quella diretta al management dell’impresa (Figura 41).

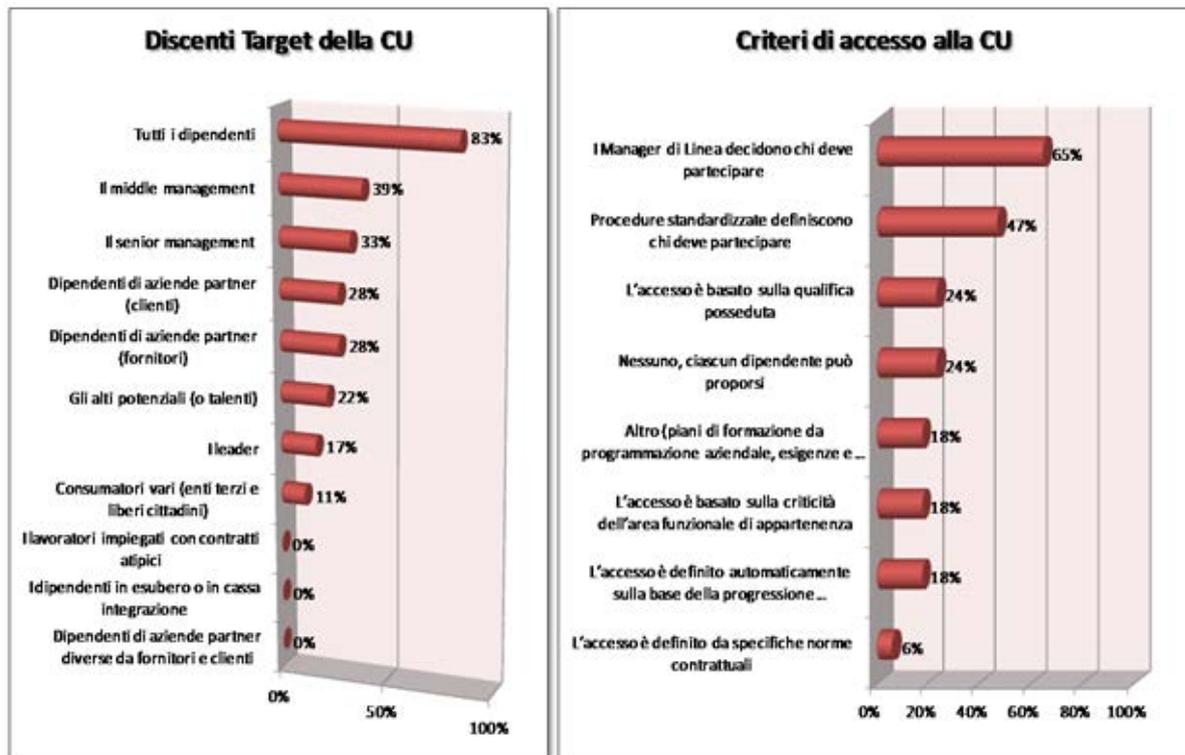


Figura 41 – Discenti target e criteri di accesso alla Corporate University.

In media il bacino di potenziali utenti delle CU comprende circa 29.000 dipendenti.

In generale l’accesso alla CU avviene tramite i manager di linea (65% dei rispondenti) e attraverso procedure standardizzate che definiscono i dipendenti che parteciperanno ai processi formativi (47% dei rispondenti). Alcune imprese sottolineano che l’ammissione avviene in base ai piani di formazione derivanti dalla programmazione e a seconda dei fabbisogni aziendali.

Dopo la frequenza ai corsi della CU, vengono in genere rilasciati dei certificati di partecipazione (nel 65% dei casi). Più raramente vengono rilasciati degli attestati relativi alla frequenza di corsi specifici (es. Six Sigma, IVASS) (Figura 42).

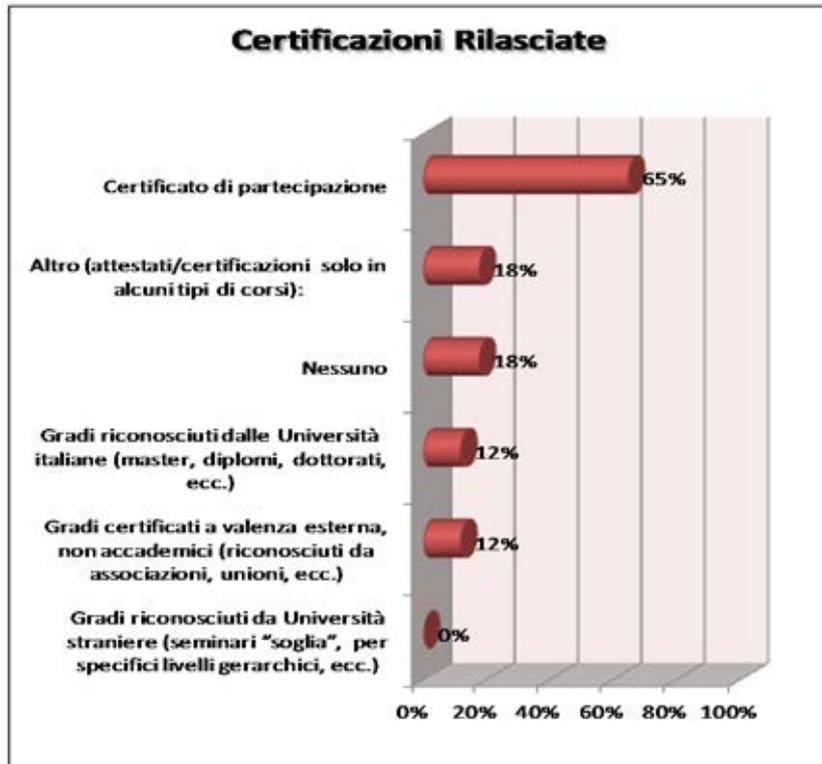


Figura 42 – Certificazioni rilasciate a seguito dei processi di formazione nelle Corporate University.

La formazione erogata è prevalentemente firm specific (56%), ma ben bilanciata con quella generalista (44%) (Figura 43).

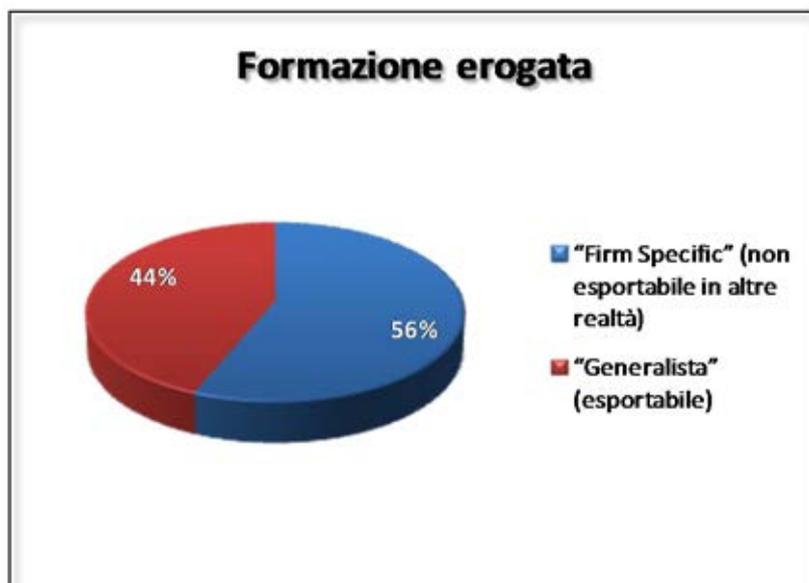


Figura 43 – Tipologia di formazione erogata dalla Corporate University.

I modelli di apprendimento attivabili più importanti (Figura 44) sono ritenuti:

- a) esercitazioni (incident, casi di studio, ecc.);*
- b) semplici lezioni frontali;*
- c) simulazioni (role playing, behavioral modeling, business game, in basket, ecc.).*

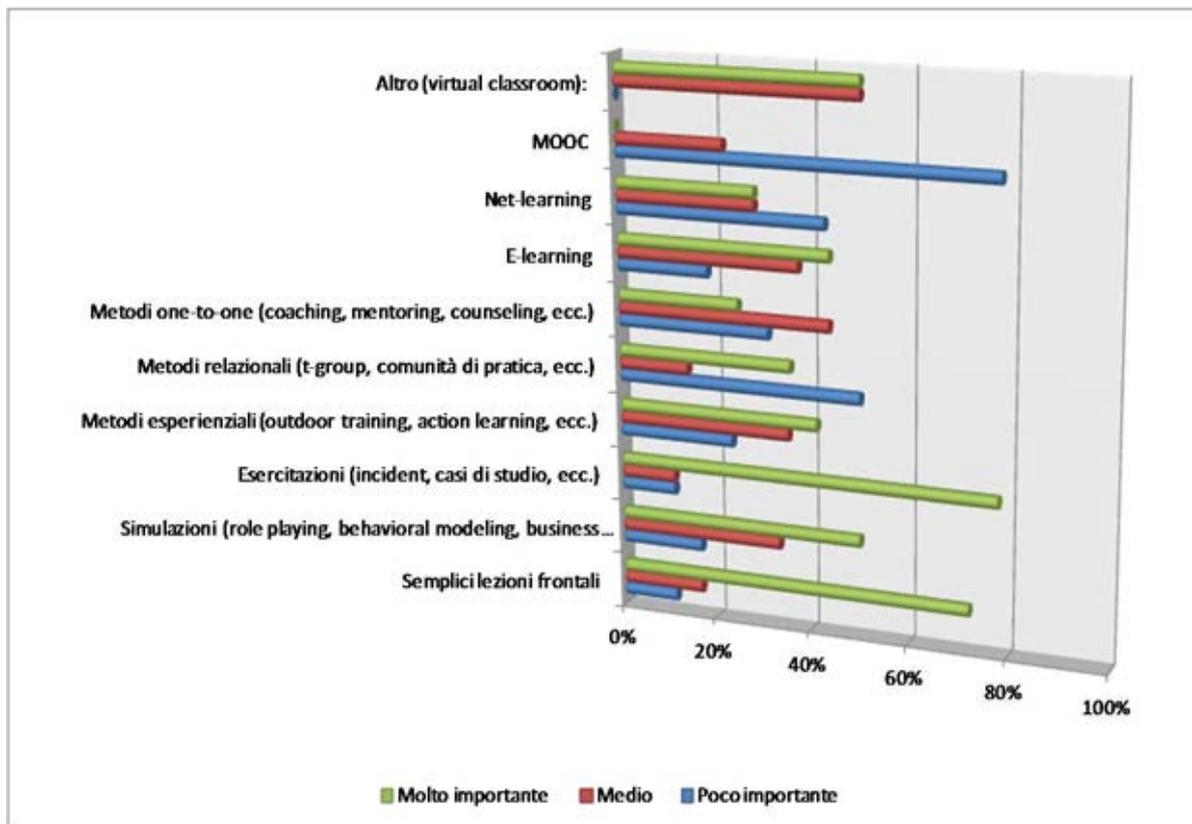


Figura 44 – Modelli e tecniche formative adottate dalla Corporate University.

12) Modalità di valutazione dell'efficacia della formazione.

In generale, gli obiettivi delle singole attività formative vengono definiti solo in termini generali, spesso relativi al singolo programma/corso di formazione (65%)

La valutazione dell'efficacia della formazione erogata (Figura 45) viene prevalentemente valutata: al termine dell'attività di formazione, discutendo i risultati emersi dai questionari e dai test di apprendimento e discutendoli con i manager di linea (50% delle imprese rispondenti); solo al termine della formazione erogata, chiedendo ai partecipanti feed-back tramite questionari appositamente predisposti e sottoponendoli a test per la valutazione dell'apprendimento (56 % delle imprese rispondenti).

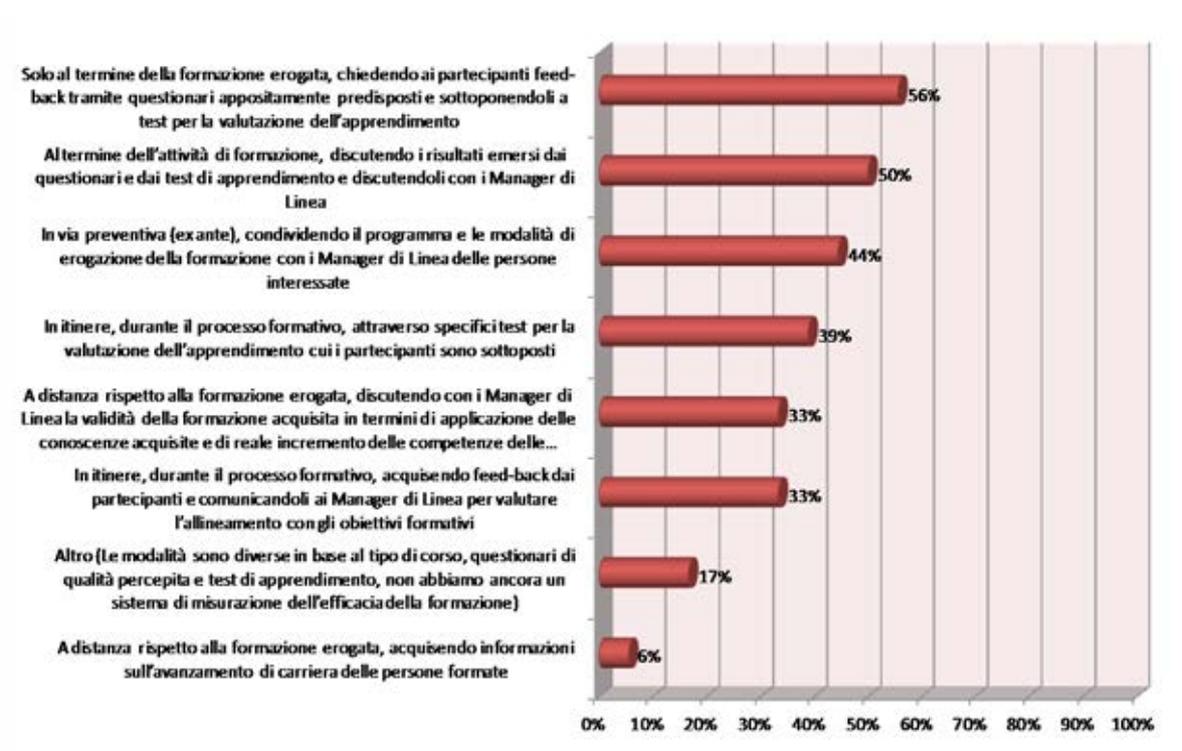


Figura 45 – Modalità di valutazione dell'efficacia della formazione erogata.

I questionari di valutazione riescono a rilevare con buone percentuali (Figura 46):

- a) adeguatezza metodologica;
- b) adeguatezza strumenti tecnologici a supporto della formazione (E/Remote-learning);
- c) logistica e organizzazione della didattica (aula, ristorazione, servizi di supporto);
- d) materiali didattici;
- e) suggerimenti per miglioramenti;
- f) interesse nei confronti dei contenuti;
- g) rispondenza ai bisogni e alle attese;
- h) grado di preparazione dei docenti.

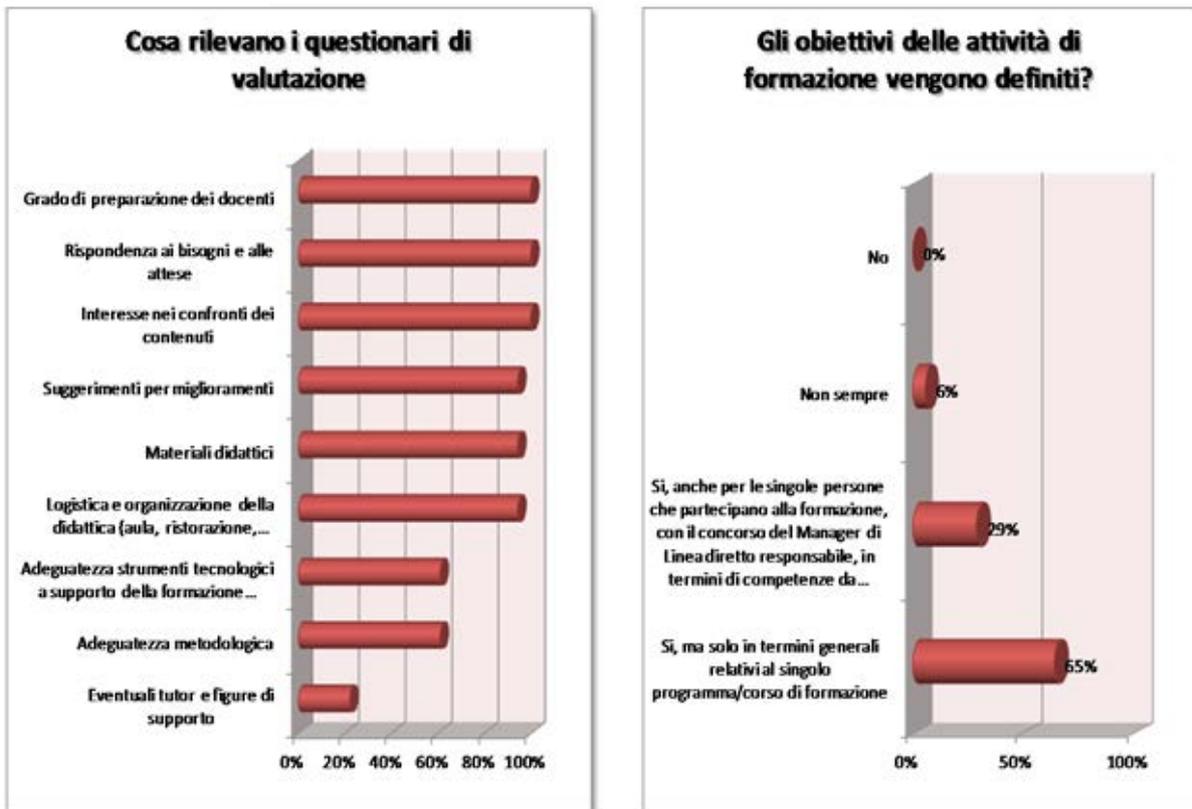


Figura 46 – Aspetti rilevati tramite questionari ai discenti e grado di definizione degli obiettivi formativi.

Nell'88% delle imprese rispondenti vengono realizzati report periodici sulla valutazione delle attività formative erogate (con cadenza generalmente mensile, o al termine di ciascuna sessione/progetto formativo) ma nella maggior parte dei casi (60%) i report non vengono discussi con i manager di linea (Figura 47)..

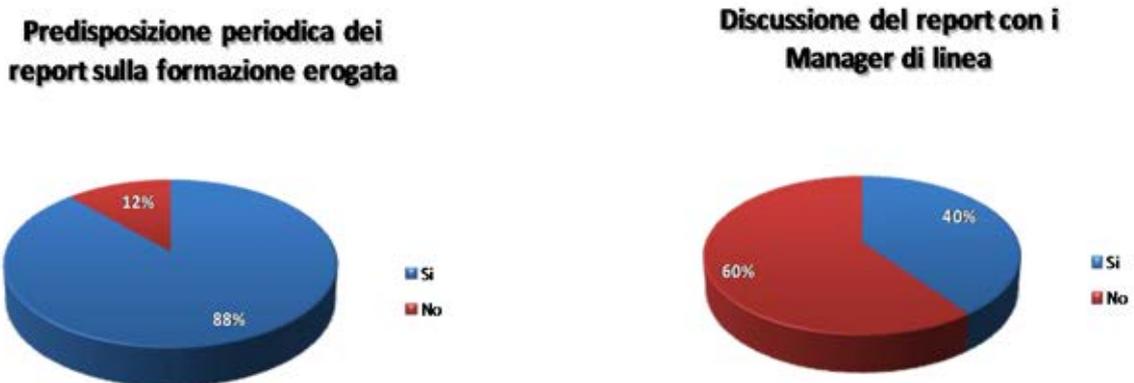


Figura 47 – Predisposizione di report sulla formazione erogata e grado di analisi dei report in presenza del management di linea.

Per quanto riguarda la valutazione dell'apprendimento, in generale essa viene effettuata misurando la conoscenza acquisita durante le risposte ai test somministrati durante e/o dopo la formazione (78% delle imprese rispondenti) (Figura 48).

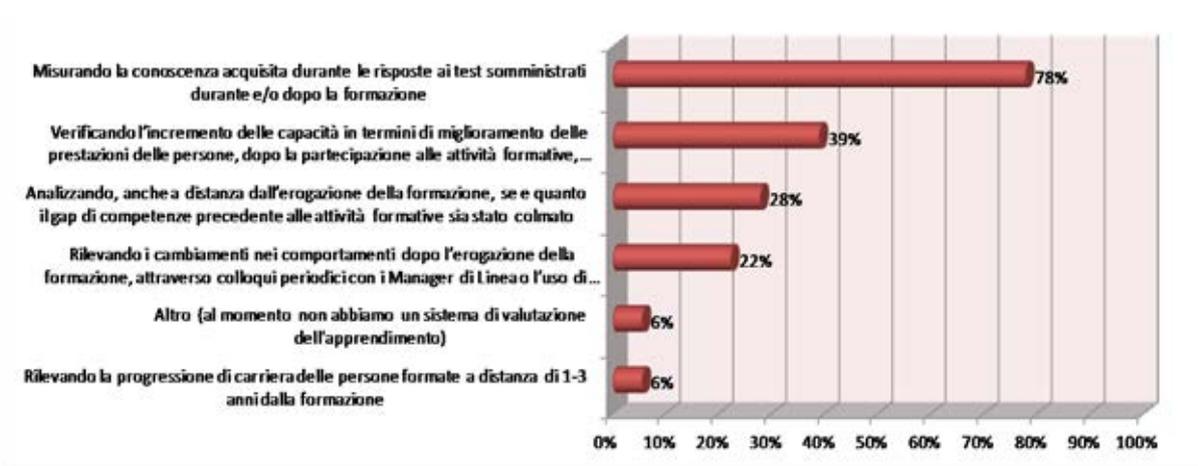


Figura 48 – Modalità di valutazione dell'apprendimento.

I report sulla valutazione dell'apprendimento vengono realizzati in modo non dettagliato oppure mancano del tutto (Figura 49).

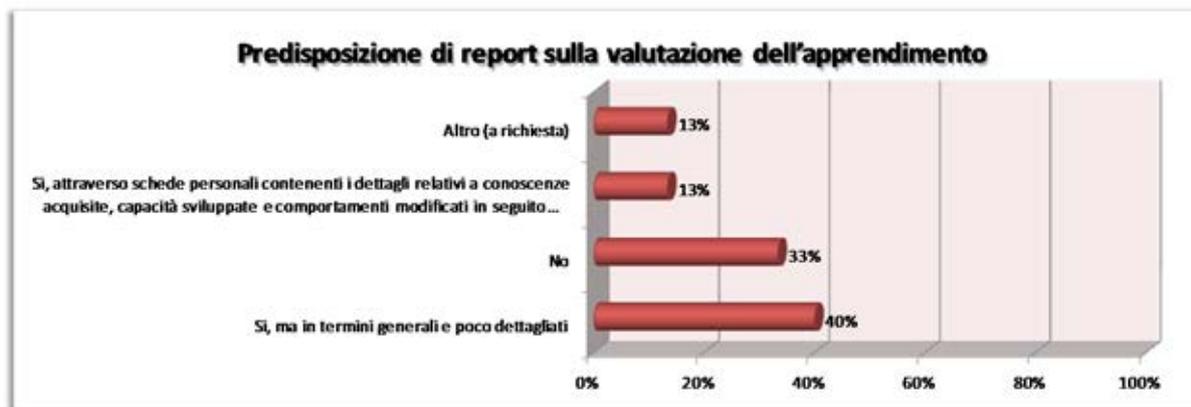


Figura 49 – Predisposizione di report sull'apprendimento.

Di seguito (Tabella 5) si riportano i costi medi della formazione pro-capite, le ore medie pro-capite di formazione erogata dalle Corporate University, la percentuale media di lavoratori formati ed il personale che lascia l'impresa entro 3 anni dal termine di un programma di formazione (investimento in formazione relativamente andato perduto) (Tabella 5).

Costo medio di Formazione pro-capite (€)	547
Ore medie di Formazione pro-capite (h)	160
Percentuale media dei lavoratori formati in azienda (%)	67
Personale formato che lascia l'impresa entro 3 anni dal termine di un programma di formazione rilevante (%)	6

Tabella 5 – Dati medi relativi al costo di formazione pro-capite, ore di formazione pro-capite, numero di dipendenti formati e personale che lascia l'impresa entro 3 anni dal programma di formazione erogato.

In generale tra le altre modalità di valutazione della formazione le imprese adottano prevalentemente (Figura 50):

- soddisfazione del cliente interno, per ciascuna persona;
- soddisfazione del personale;
- immagine e clima aziendale.

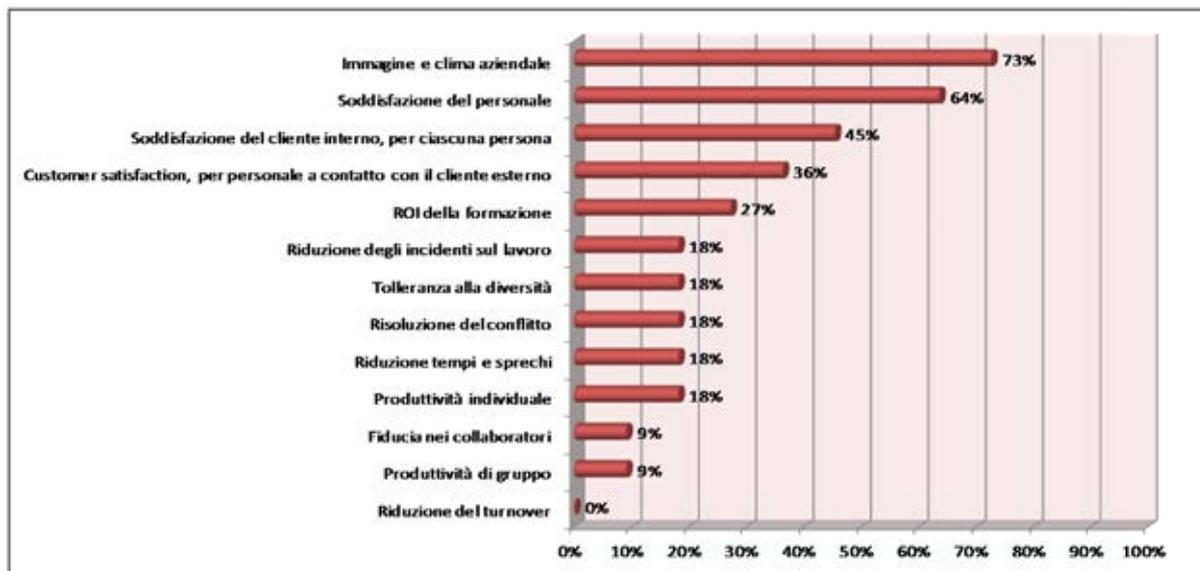


Figura 50 – Altre modalità di valutazione della formazione.

13) Risorse informatiche a supporto delle attività delle *Corporate University*.

I processi della CU supportati da sistema informativo sono prevalentemente (Figura 51):

- a) erogazione aula (es. gestione registri, presenze, questionari, ecc.);
- b) contabilizzazione costi della formazione;
- c) definizione dei piani formativi individuali;
- d) gestione della domanda formativa;
- e) consuntivazione formazione erogata;
- f) budget della formazione;
- g) pianificazione edizioni a calendario;
- h) erogazione formazione tramite e-learning.

Tra questi, è disponibile un sistema di gestione integrato prevalentemente per i seguenti processi della CU (Figura 51):

- a) definizione dei piani formativi individuali;
- b) pianificazione edizioni a calendario;
- c) erogazione aula (es. gestione registri, presenze, questionari, ecc.);
- d) consuntivazione formazione erogata;
- e) erogazione formazione tramite e-learning.

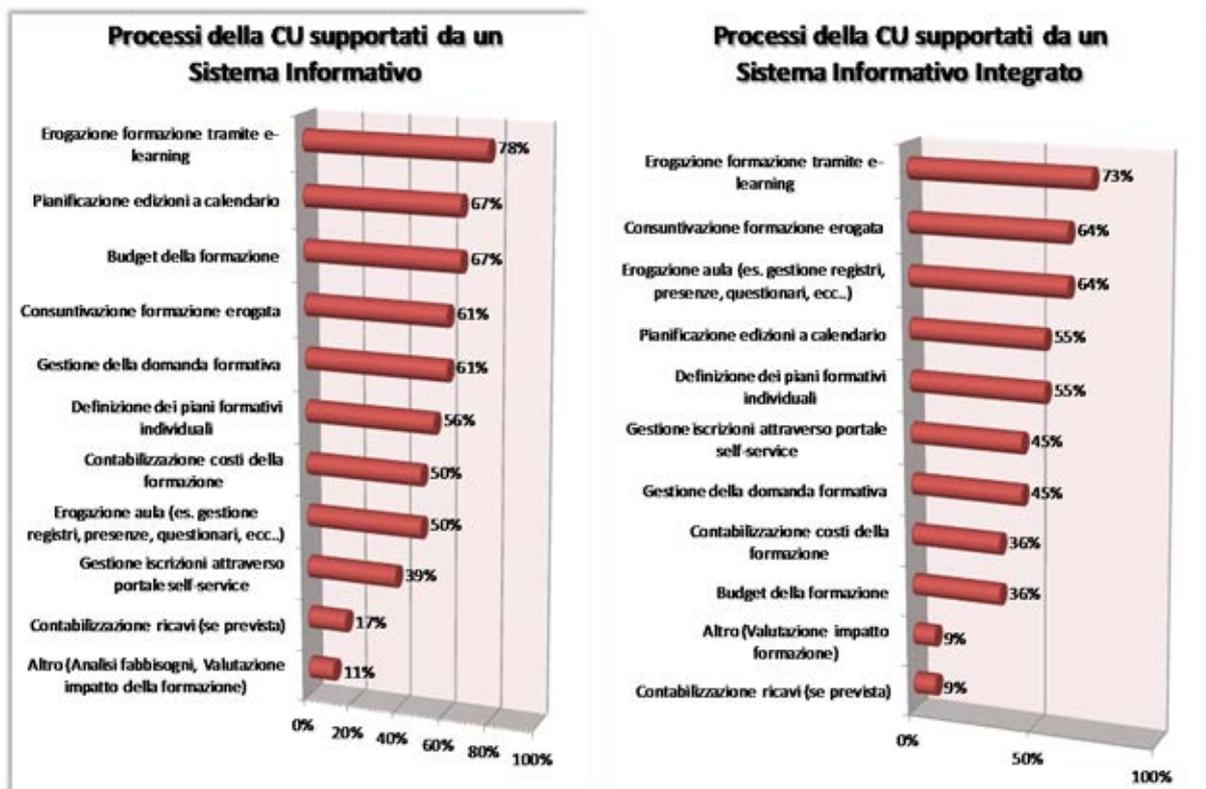


Figura 51 – Processi della *Corporate University* supportati da sistema informativo e sistema informativo integrato.

La metà delle imprese rispondenti dispone di un portale self-service, attualmente disponibile, dedicato a tutti i manager ed ai dipendenti attraverso il quale interagire con i processi della formazione in modo facile ed efficiente (Figura 52).

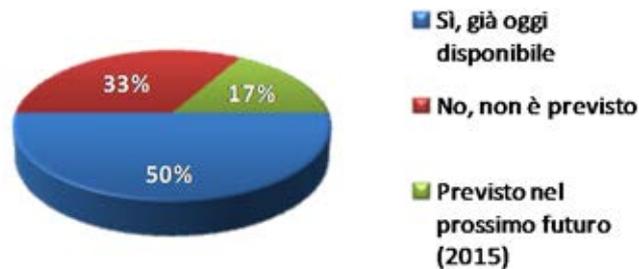


Figura 52 – Presenza di un portale della Corporate University.

Tra le funzionalità maggiormente desiderate all'interno del portale, le imprese richiedono (Figura 53):

- a) funzionalità social (forum, chat, ecc.);
- b) gestione attestati (upload e download);
- c) tracciamento training on the job;
- d) gestione certificati (upload e download);
- e) work flow autorizzativo;
- f) richiesta iscrizione evento esterno (es. convegno, congresso).

Tra quelle attualmente disponibili all'interno del portale, vi sono le seguenti (Figura 53):

- a) funzionalità social (forum, chat, ecc.);
- b) accesso piano formativo individuale ;
- c) consuntivazione attività di formazione;
- d) richiesta iscrizione corso;
- e) accesso offerta formativa;
- f) accesso materiale corso (documenti);
- g) accesso corsi e-learning;
- h) accesso CV formativo;
- i) tracciamento formazione interna;
- j) accesso scheda corso (programma, informazioni logistiche, ecc.).

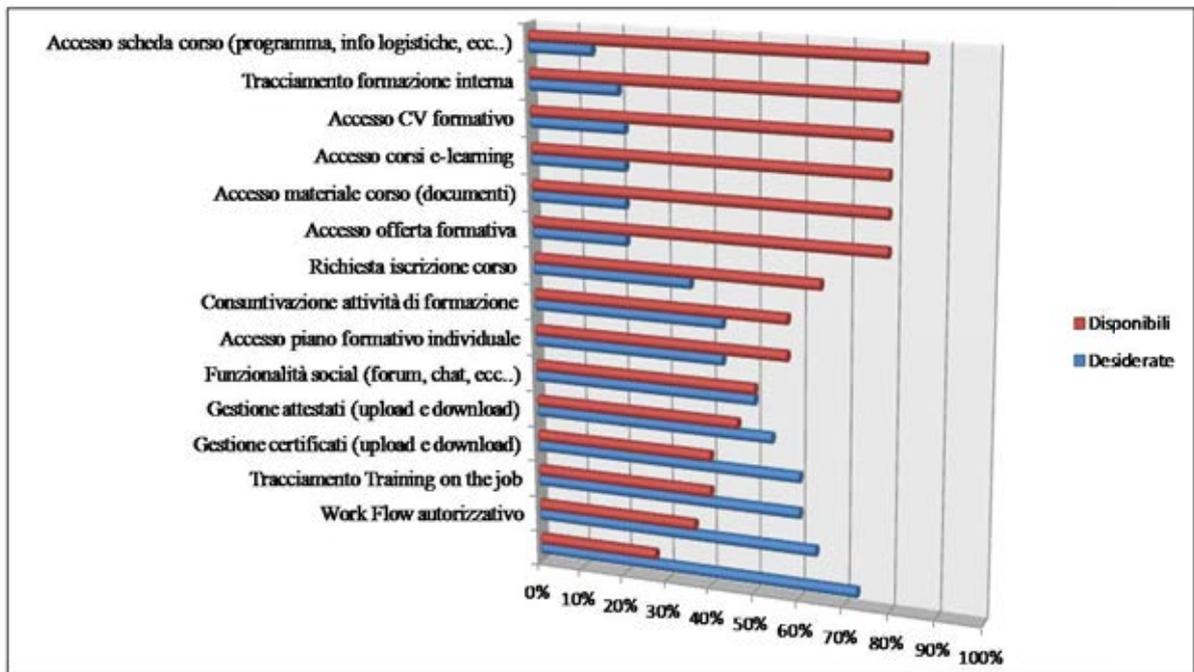


Figura 53 – Funzionalità esistenti e funzionalità desiderate relative al portale della Corporate University.

La maggior parte delle imprese rispondenti possiede un portale per la gestione delle attività formative per le società consociate, per eventuali insediamenti esteri, per i gestori della formazione collocati presso tali insediamenti o in specifiche aree geografiche (Figura 54).

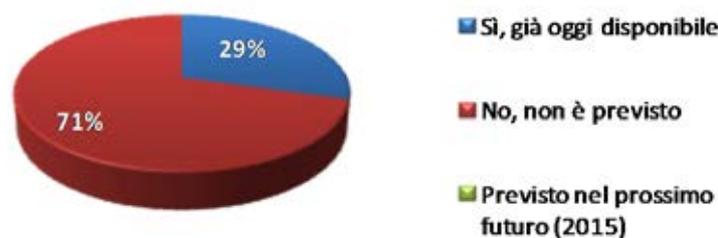


Figura 54 – Grado di presenza di un portale della Corporate University per società consociate e sedi estere.

Tra le funzionalità maggiormente desiderate all'interno del portale dedicato alla gestione dei processi della formazione delle consociate/sedi remote, vi sono (Figura 55):

- gestione piani formativi;
- budget della formazione;
- configurazione work flow autorizzativo;
- ribaltamento costi alle consociate/sedi remote;
- automazione scritture contabili verso le consociate/sedi remote.

Tra quelle attualmente disponibili all'interno di tale portale, vi sono le seguenti (Figura 55):

- a) gestione piani formativi;
- b) gestione formazione esterna;
- c) gestione formazione interna;
- d) consuntivazione/certificazione attività formative;
- e) contabilizzazione delle attività formative erogate.

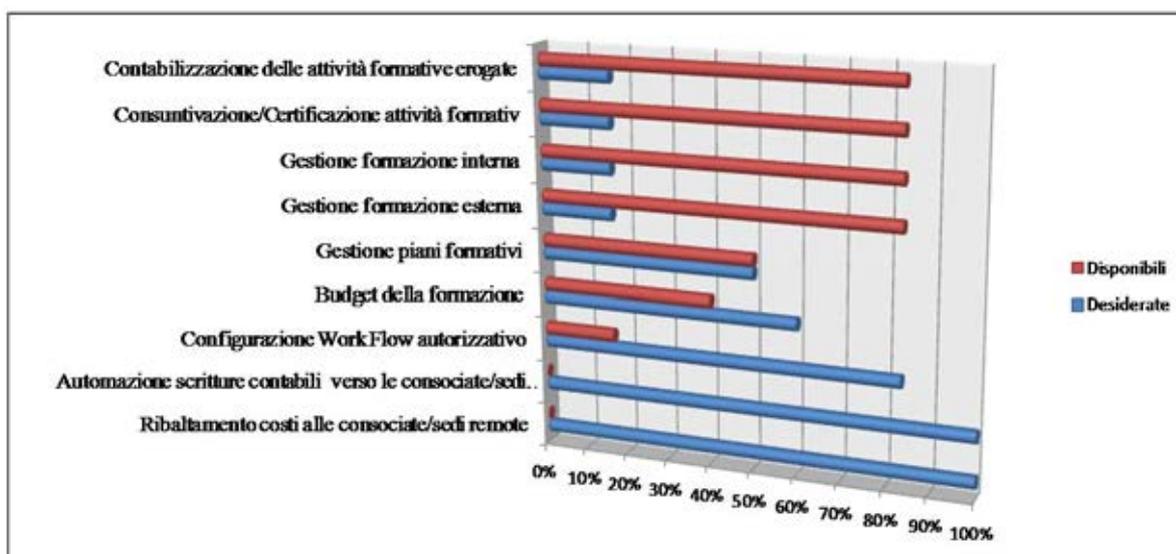


Figura 55 – Funzionalità disponibili e funzionalità desiderate di un portale della Corporate University per società consociate e sedi estere.

La maggior parte delle imprese rispondenti non detiene un portale per la gestione della Faculty interna alla CU, ma prevede di implementarlo nel prossimo futuro (2015) (Figura 56).

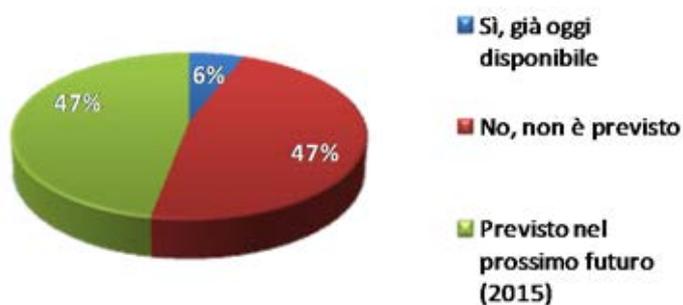


Figura 55 – Presenza di un portale per la gestione della Faculty interna alla Corporate University.

Tra le funzionalità maggiormente desiderate all'interno del portale dedicato alla gestione della Faculty interna sono (Figura 56):

- a) inserimento info corso (es. programma);
- b) funzionalità dedicate alla progettazione corsi;
- c) gestione CV formativi docenti;
- d) gestione profilo docente;
- e) gestione community docenti;
- f) gestione politiche premianti a favore dei docenti interni.

Tra quelle attualmente disponibili all'interno di tale portale, vi sono soltanto le seguenti (Figura 56):

- a) gestione materiale corso;
- b) configurazione esercitazioni/test di apprendimento;
- c) inserimento info corso (es. programma).

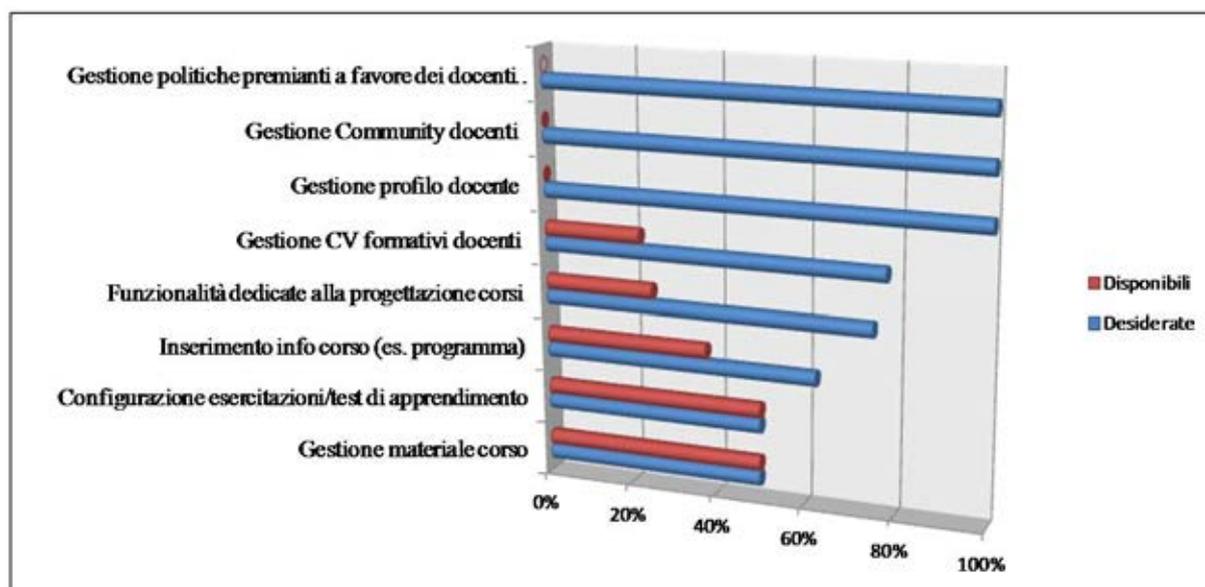


Figura 56 – Funzionalità disponibili e funzionalità desiderate di un portale per la gestione della Faculty della Corporate University.

Tra le modalità maggiormente in uso per l'erogazione della formazione on-line vi sono le seguenti (Figura 57):

- a) social learning;
- b) E-learning SCORM based;
- c) altro (virtual classroom).

Tra quelle invece che le imprese adotterebbero maggiormente nel prossimo futuro si hanno (Figura 57):

- a) MOOC (Massive Online Open Course);
- b) gamification;
- c) business game;
- d) social learning.

La percentuale di formazione erogata tramite strumenti on line è generalmente compresa tra il 5 e il 10 % (38% dei rispondenti). Si attesta quindi intorno ad un valore ancora basso. Solo nel 6% dei casi essa supera la metà (Figura 57).

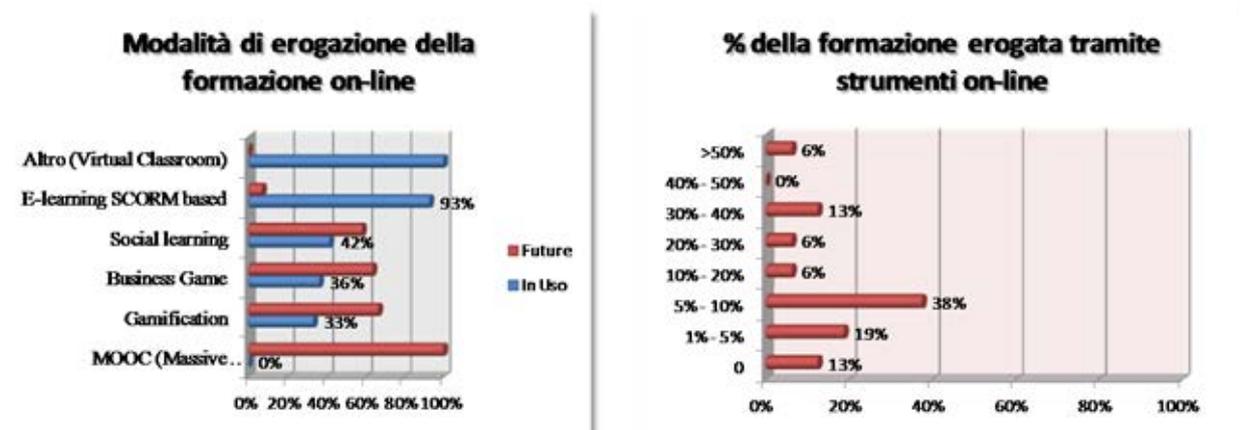


Figura 57 – Modalità di erogazione della formazione on-line (attuale e desiderata) e percentuale di formazione erogata tramite strumenti on-line.

Gli ambiti in cui viene maggiormente utilizzata la formazione online sono prevalentemente quello della compliance (legal – HSE). Poco o per nulla utilizzata invece è la formazione online nei casi di formazione commerciale o change management. Mediamente utilizzata per le pillole informative e la formazione tecnica (Figura 58).

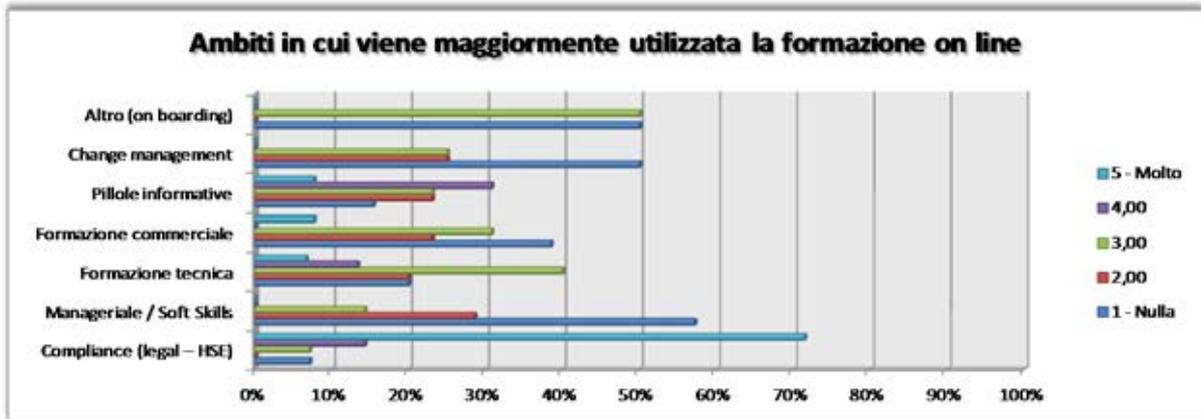


Figura 57 – Ambiti di maggior utilizzo della formazione on-line.

Ad oggi, a supporto della formazione vengono utilizzati prevalentemente contenuti e-learning erogati come servizio, canali video interni e sistemi di KM interni. In futuro si punta ad un incremento di tali sistemi, per lo più con piattaforme MOOC, canali video esterni e risorse on line (tipo wikipedia, ted, etc) (Figura 58).

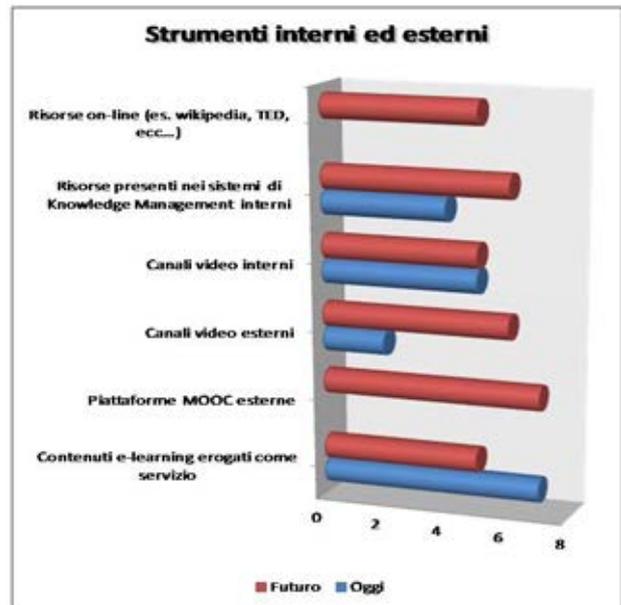
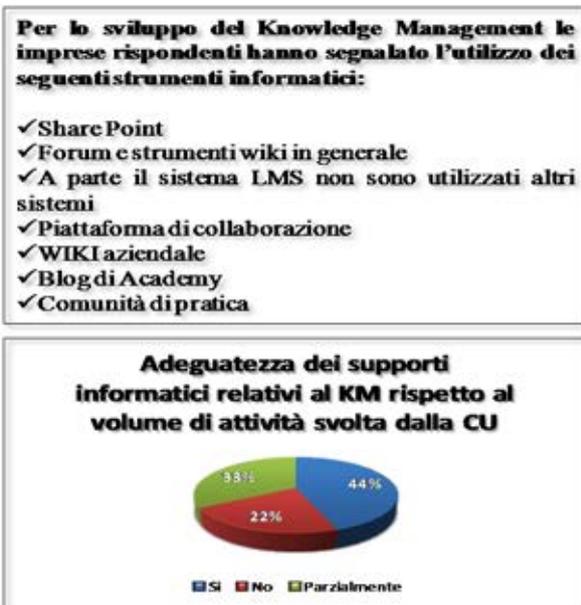


Figura 58 – Sistemi di e-learning e sistemi interni di knowledge management. Adeguatezza dei supporti per la Corporate University.

La maggior parte delle imprese non prevede l'utilizzo di dispositivi mobili a supporto della formazione in aula (47% dei rispondenti) o prevede di utilizzarli nel prossimo futuro (29 %). Soltanto una piccola parte delle imprese rispondenti dichiara di avere già in uso tali dispositivi (meno del 25%) (Figura 59).

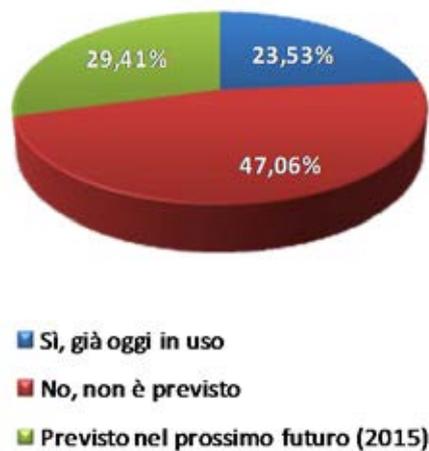


Figura 59 – Previsioni sull'utilizzo di dispositivi mobili a supporto della formazione d'aula.

Le funzionalità maggiormente desiderate come funzionalità erogabile attraverso i dispositivi mobili sono (Figura 60):

- a) test di apprendimento;*
- b) registro elettronico delle presenze;*
- c) integrazione sistemi di videoconferenza aziendale;*
- d) integrazione con la lavagna elettronica in aula;*
- e) esercitazioni live;*
- f) funzionalità di coordinamento docente;*
- g) gestione elettronica appunti personali;*
- h) altro (questionari qualità percepita).*

Quelle già attualmente disponibili sono ben inferiori e per lo più comprendono (Figura 60):

- a) registro elettronico delle presenze;*
- b) test di apprendimento;*
- c) accesso a materiale corso.*

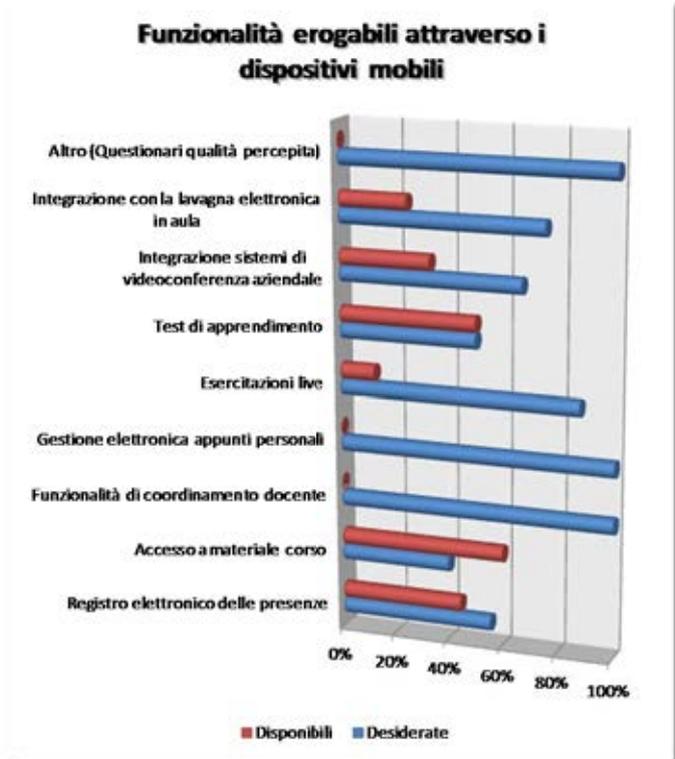
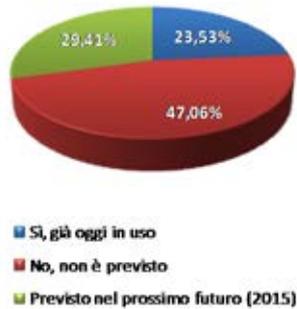


Figura 60 – Funzionalità disponibili e funzionalità desiderate in merito all'utilizzo di dispositivi mobili a supporto della formazione.

La maggior parte delle imprese rilevate ritiene che i supporti informatici siano del tutto (41%) o parzialmente (35%) adeguati in rapporto al volume di attività che la CU svolge (Figura 61).

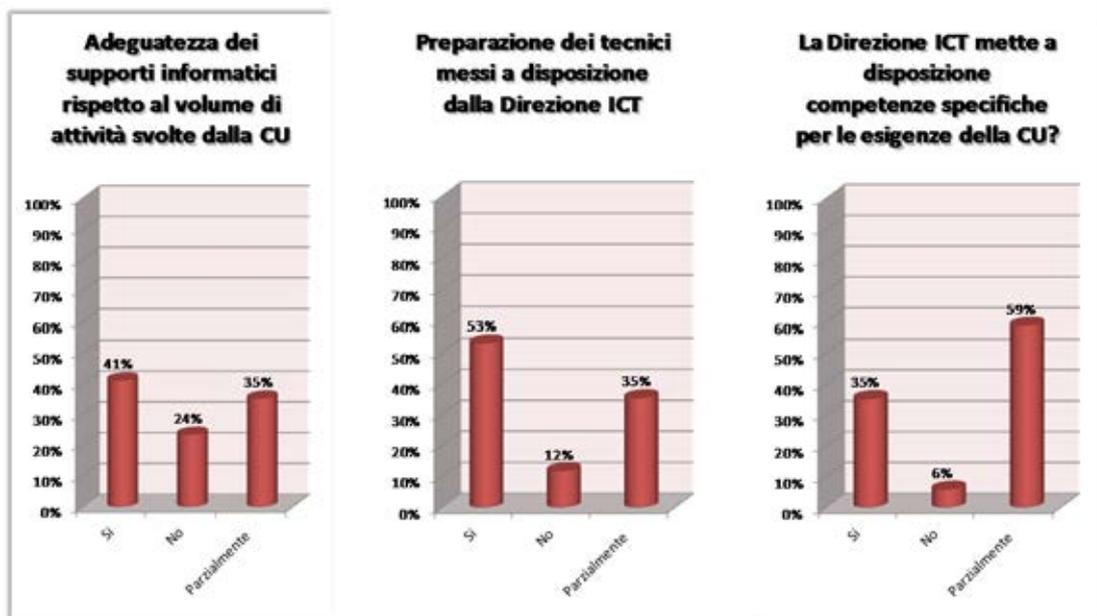


Figura 61 – Adeguatezza delle risorse informatiche a supporto dei processi e delle attività della Corporate University.

La maggior parte delle imprese rilevate ritiene che i tecnici messi a disposizione dalla Direzione ICT siano del tutto (53%) o parzialmente (35%) preparati (Figura 61).

La maggior parte delle imprese rilevate ritiene che la Direzione ICT metta a disposizione competenze specifiche per soddisfare le esigenze della CU solo parzialmente (59%). Soltanto il 35 % ritiene che lo faccia del tutto (Figura 61).

Per lo sviluppo del knowledge management le imprese rispondenti hanno segnalato l'utilizzo dei seguenti strumenti informatici:

- a) share point;*
- b) forum e strumenti wiki in generale;*
- c) a parte il sistema LMS non sono utilizzati altri sistemi;*
- d) piattaforma di collaborazione;*
- e) WIKI aziendale;*
- f) blog di academy;*
- g) comunità di pratica.*

La maggior parte delle imprese rispondenti (il 44%) ritiene adeguati i supporti informatici relativi al KM rispetto al volume di attività svolte dalla CU. Il 33%, invece, ritiene che lo sia solo parzialmente.

14) Il valore aggiunto dalla *Corporate University*.

La valutazione dell'efficacia dell'investimento effettuato nella Corporate University e del valore da questa generato, avendo riguardo al modello ideale identificato come riferimento in questo Rapporto, deve essere effettuata a più livelli, in relazione a quelli che sono gli scopi per i quali la struttura è stata creata e alle funzioni da questa svolte.

Da un lato, infatti, vi è la normale valutazione riferita alla capacità di trasferimento di conoscenze e di apprendimento per effetto della formazione erogata. In secondo luogo, occorre verificare in quale modo la Corporate University abbia contribuito alla creazione di nuova conoscenza, per effetto della gestione delle interdipendenze interne e della disseminazione di best practice nell'organizzazione quanto della accumulazione di conoscenza determinatasi per effetto dei processi di collaborazione interorganizzativa. In terzo luogo, al fine di verificare l'assolvimento della funzione di agente o trasduttore del cambiamento organizzativo, la coerenza tra la cultura organizzativa ed il cambiamento realizzato. Infine, l'effetto sugli stakeholder in termini di miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendali e della capacità di attrazione e retention di personale particolarmente qualificato.

Misurare l'efficacia della Corporate University ed il ritorno sull'investimento effettuato non è un'impresa semplice, soprattutto se al nucleo centrale basato sull'erogazione della formazione (i cui risultati sono di per sé difficili da misurare) si aggiunge anche quello relativo all'efficacia del modello di knowledge management. Tuttavia, la giustificazione ad esistere e la continuità dell'investimento nella Corporate University sono possibili se e solo in quanto quest'ultima sappia dimostrare i risultati raggiunti, rispetto ad obiettivi ben definiti, ed il valore generato. L'investimento nella formazione, così come quello nei processi di sviluppo del capitale intellettuale dell'impresa, è in grado di generare i suoi frutti solo nel lungo periodo e questo, oltre alla natura intangibile degli asset generati, rappresenta spesso una ragione di esitazione da parte delle imprese nell'allocazione alle Corporate University di risorse compatibili con la missione, il ruolo e le attività ad essa assegnati.

Cosa misurare e come farlo costituiscono i quesiti fondamentali dell'attività di valutazione.

Rispetto alla formazione tradizionale, la maggior parte delle imprese ritiene che il valore aggiunto della CU riguardi prevalentemente: il legame con la strategia dell'impresa e quindi la sua valenza strategica; la sua valenza come strumento di employment branding e di diffusione della cultura aziendale.

Dalla text-analysis si rileva che le imprese rilevate riportano che dopo la creazione della CU, sono per lo più cambiati i seguenti aspetti (Figura 62):

- a) è aumentata l'efficacia dello sviluppo delle risorse umane;*
- b) è aumentata in modo sensibile l'importanza e l'attenzione per l'apprendimento nell'impresa.*

Dall'analisi delle altre risposte aperte emerge in particolare la capacità della CU di dare organicità all'azione formativa (Figura 62):

- a) è migliorata la readiness della company per le attuali sfide di business;
- b) è aumentato il grado di organicità dell'azione formativa di gruppo;
- c) la CU ha implementato un metodo internazionale di gestione della conoscenza, riconosciuto e di successo;
- d) fidelizzazione del cliente professionista e del consumatore finale;
- e) è aumentato il confronto e il dialogo tra le funzioni interne, ma anche tra l'organizzazione e il mondo esterno.

Le risposte più comuni:

- ✓ Contribuisce a creare un'azienda flessibile che risponde velocemente alle esigenze del mercato
- ✓ Legame tra strategia gruppo e strategia forma
- ✓ Centro di eccellenza specializzato
- ✓ Aggiornamento costante sui prodotti aziendali
- ✓ Valonizzazione delle persone, coinvolgimento dipendenti nei processi di cambiamento
- ✓ Employment branding
- ✓ Investimento strategico nella formazione
- ✓ Diffusione cultura aziendale
- ✓ La formazione è considerata un asset strategico per accelerare l'ottenimento dei risultati
- ✓ Spinta all'innovazione e trasformazione
- ✓ Migliorare l'immagine e l'attrattività aziendale

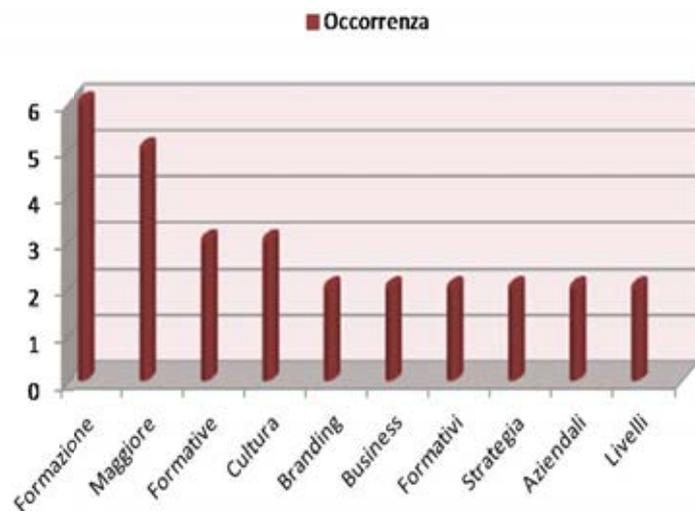
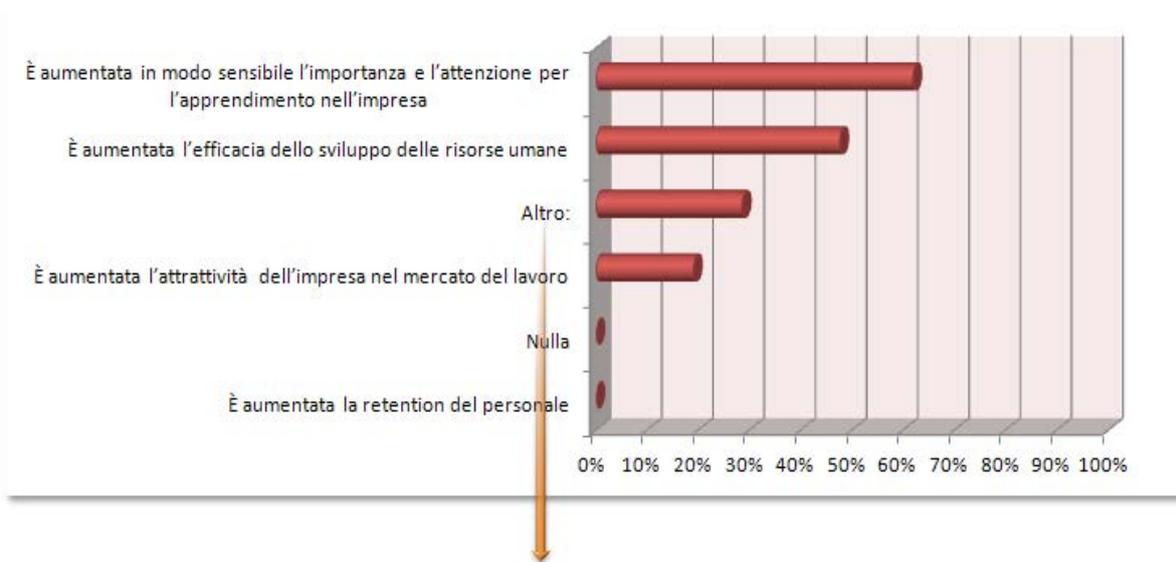


Figura 62 – Il riconoscimento del valore aggiunto dalla Corporate University.



- ✓ È migliorata la *readiness* della Company per le attuali sfide di business
- ✓ È aumentato il grado di organicità dell'azione formativa di Gruppo
- ✓ La CU ha implementato un metodo internazionale di gestione della conoscenza, riconosciuto e di successo
- ✓ Fidelizzazione del cliente professionista e del consumatore finale
- ✓ È aumentato il confronto e il dialogo tra le funzioni interni, ma anche tra l'organizzazione e il mondo esterno

Figura 63 – Il riconoscimento del valore aggiunto dalla Corporate University.

Considerazioni finali

A cura di Mauro Gatti

Sapienza Università di Roma

A conclusione della rappresentazione dei risultati emersi dalla *survey* si può dire che, considerando il campione di imprese rilevate, i dati forniscono una situazione delle *Corporate University* italiane in via di trasformazione. Ci si trova, in altri termini, all'interno di una fase fluida, in cui da un lato si prende coscienza dell'importanza di orientarsi verso un modello di riferimento nuovo, tale non solo da consentire di meglio governare, in modo centralizzato ed unitario, la complessa dinamica dello sviluppo delle risorse umane in ottica di maggior vicinanza alla strategia ed al vertice dell'impresa, ma di apportare e sviluppare nuova conoscenza che si trasmette, con flussi continui, dal capitale umano a quello intellettuale. Dall'altro, tuttavia, la legittimazione da parte del vertice dell'impresa non si sostanzia in una dotazione di risorse finanziarie ma, soprattutto, umane e tecnico-tecnologiche quali quelle che sarebbero necessarie per un reale cambiamento di rotta delle *Corporate University*, tale cioè da farla realmente evolvere verso un modello più evoluto ed in grado di contribuire alla generazione di nuova conoscenza. Inoltre, sembra ancora mancare, da parte di diverse realtà che hanno concorso alla realizzazione della *survey*, il necessario supporto della *line* ed alla *line*. Questo dato si riscontra soprattutto, attraverso la media dei dati rilevati con la *survey*, nei bassi livelli di interazione tra la *Corporate University* ed i *manager* di linea, in specie in relazione ad alcune fasi critiche del processo formativo. Manca, in sostanza, un dialogo ed una discussione critica dell'esito della formazione e, spesso, una rilevazione della reale efficacia dei processi formativi a distanza di tempo dall'avvenuta erogazione della formazione (la fase relativa ai "comportamenti" e quella dei "risultati" secondo il famoso metodo ideato da Kirkpatrick nel 1996).

Questi aspetti, unitamente alla relativa apertura mediamente riscontrata nei confronti dell'ambiente esterno, impattano anche sulla auto-percezione del ruolo delle *Corporate University* rispetto ai processi di *knowledge management*. In molti casi, infatti, si sono riscontrate alcune contraddizioni nelle risposte relative a questa parte del questionario. Molti esponenti della *Corporate University*, rispondendo a qualche domanda sul tema, sostengono che la struttura in cui operano presidi direttamente il processo in esame, mentre successivamente affermano che la struttura di appartenenza è coinvolta in tale processo che non presidia direttamente. Si ha, in altri termini, l'impressione talvolta che si sovrastimi l'importanza del ruolo attuale della propria *Corporate University* nella gestione diretta del *knowledge management*.

Un elemento di criticità riguarda la componente delle metodologie utilizzate a comporre il *mix* formativo, ancora troppo ancorate a logiche tradizionali e poco in grado di sfruttare i vantaggi di metodi finalizzati a far emergere conoscenze attraverso lo scambio e l'interazione. Ciò avviene anche in assenza di pieno utilizzo delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione.

Infine, carenze si avvertono sull'uso degli strumenti informatici per la gestione della componente di *back-office* dei processi della formazione (come ad es., l'uso di portali della *Corporate University* o per la gestione della *Faculty* interna), con aggravio di tempo dedicato agli adempimenti amministrativi più burocratici, anche a carico del *management* di linea.

A fronte delle criticità riscontrate, occorre sottolineare la presenza di un gruppo di imprese di media dimensione, appartenenti a settori diversi che, godendo di una maggiore maturità della *Corporate University*, in termini di anni dalla fase dell'istituzione, possono a regime considerarsi le punte più avanzate di transizione verso un modello più evoluto.

Va segnalato, infine, che le *Corporate University* appartenenti ai maggiori gruppi italiani rilevati dalla *survey* di questa ricerca, si trovano in una fase di profonda trasformazione. L'evoluzione sembra orientarsi positivamente, verso un modello che ricalca in gran parte quello proposto dalla presente ricerca.

Le Imprese partecipanti*

A cura di Mauro Gatti e Michela Iannotta

Sapienza Università di Roma

1) Angelini

Angelini è un Gruppo internazionale attivo nei settori della fabbricazione macchine ed apparecchi meccanici, nell'industria chimico-farmaceutica e del *personal care & beauty*. Composto da circa 4.000 persone equamente distribuite in Italia e nel mondo, il Gruppo si avvale dal 2007 di una struttura formativa finalizzata a costruire percorsi formativi in grado di favorire la crescita personale e professionale principalmente del gruppo *manageriale* e dei *talenti*, denominata *Scuola di Management Angelini*, in via di trasformazione in vera e propria *Corporate University*. Favorire lo sviluppo delle conoscenze e la diffusione delle *best practice*, diffondere i valori e la cultura dell'impresa, erogare la prima formazione ai *neo-assunti* e supportare il cambiamento organizzativo rappresentano i principali scopi dell'attività della *Scuola di Management*, che nel 2014 ha erogato un volume di formazione pari a 376 ore *pro-capite*.

2) Barilla

Barilla, operante nell'industria alimentare, è un'impresa di circa 8.000 persone, quasi equamente distribuite in Italia e nel mondo. La società possiede un'entità dedicata alla formazione, formalmente presente nell'organigramma e denominata *Learning & Development*, concepita ed istituita nel 2004 e percepita all'interno come una *Corporate University*.

La missione ufficiale di questa struttura consiste nel supportare la strategia d'impresa, formando nelle persone capacità *best-in-class* funzionali e sviluppando il necessario *know-how*, incrementando le competenze di *leadership* nonché rafforzando e diffondendo l'identità e la cultura organizzativa dell'impresa. La struttura in esame appare adeguatamente formalizzata ed ha alla base molteplici ragioni atte a giustificarne l'esistenza: migliorare il processo di comunicazione, diffusione ed interiorizzazione della strategia a tutti i livelli organizzativi; favorire lo sviluppo e la diffusione delle *best practice*; sviluppare rapporti con enti di ricerca esterni ed acquisire nuove conoscenze; sviluppare il potenziale del *management*, incentivare gli *high performer* e gli *high potential*; diffondere i valori della cultura organizzativa; favorire la prima formazione e l'inserimento dei neo-assunti; assicurare una formazione continua; favorire la gestione integrata di

* Le informazioni riportate in questa sezione, riferite alle 22 imprese partecipanti alla *survey*, sono tratte esclusivamente dai questionari dalle stesse compilati ed utilizzati nel presente Rapporto.

tutte le attività di *training* e sviluppo del personale; supportare il processo di internazionalizzazione dell'impresa; favorire l'integrazione inter-culturale; rendere visibile l'importanza dell'apprendimento a tutti i livelli organizzativi; colmare il *gap* di competenze e conoscenze richieste dalle attività operative; favorire la formazione delle competenze del futuro; promuovere l'integrazione e l'apprendimento nei diversi *business*; accompagnare il processo di cambiamento in tutta l'organizzazione.

Questi elementi forniscono una prima indicazione della valenza strategica attribuita all'entità in esame, come dimostra anche la presenza del centro *Learning & Development* all'interno di una struttura fisica separata e dedicata alla formazione nonché la disponibilità di un proprio *logo*, in linea con il modello di riferimento della *Corporate University* delineato nel presente Rapporto, anche se il livello di *commitment* dell'Alta Direzione nei confronti della CU potrebbe essere migliorato. Lo sviluppo e la comunicazione della strategia d'impresa e delle *core competence*, l'integrazione interculturale e la diffusione/disseminazione di *best practice*, insieme all'impegno nel favorire la piena integrazione tra attività formative e le altre politiche di valorizzazione delle risorse umane denotano un consistente livello di maturità della struttura *Learning & Development*, unitamente al desiderio di implementare meglio l'attività dell'ente quale strumento di *employer branding*. Si sottolinea, inoltre, come l'unità *Learning & Development*, che riporta direttamente al Responsabile *Organization & People Development*, adempie al compito di sviluppare e/o fornire le *capabilities*/competenze per l'*execution*, laddove meno rilevante appare il ruolo di fungere da strumento di collegamento per lo scambio di idee strategicamente rilevanti tra *manager* e responsabili delle diverse unità di *business* e funzionali.

Sotto il profilo della *governance* e della struttura organizzativa, l'unità *Learning & Development* non possiede un organo centrale di governo né un comitato scientifico, così come piuttosto snella è l'organizzazione interna, composta di *training manager* (responsabili di aree tecniche specifiche), una segreteria didattica e personale amministrativo dedicato alla gestione del *budget* e dei finanziamenti.

La struttura gestisce un *network* di relazioni con l'esterno, basato anche su convenzioni con enti di ricerca ed universitari, esclusivamente in Italia, finalizzato alla realizzazione di programmi formativi congiunti, progetti di consulenza ed organizzazione di convegni ed eventi, mentre piuttosto consistente appare il coinvolgimento dei fornitori nei processi formativi che l'ente sviluppa, segno della ricerca di una elevata necessità di stretta interconnessione ed allineamento delle competenze di questi ultimi con quelle dell'impresa. Più fitto e significativo appare il collegamento della struttura in oggetto con una molteplicità di imprese, appartenenti *in toto* a settori diversi da quelli di appartenenza dell'impresa. Significativo è il fatto che tale collaborazione sia finalizzata allo scambio di informazioni e *best practice*, allo sviluppo e alla diffusione di conoscenze maturate nei reciproci ambiti di riferimento, alla necessità di condividere valori comuni e linguaggi in grado di favorire la cooperazione.

La focalizzazione dell'unità *Learning & Development* si concentra sul nucleo primario di attività dedicate alla formazione, sebbene l'ente in oggetto presidi direttamente i processi di *change*

management, di misurazione e valutazione della formazione, lo *skill assessment* sia a monte sia a valle dei processi formativi. Inoltre, la struttura partecipa al processo di definizione della strategia delle risorse umane, contribuendo *in toto* a tutte le decisioni inerenti lo sviluppo attraverso la formazione.

Significativa appare l'attività di supporto al *knowledge management*. L'unità *Learning & Development* presidia direttamente l'individuazione delle *best practice* per il miglioramento continuo dei processi e la loro archiviazione; concorre alla definizione di piattaforme che consentono la comunicazione e lo scambio delle *best practice*; supporta la formazione e l'integrazione di *community on line* e comunità di pratiche; contribuisce allo sviluppo di *network* cooperativi all'interno dell'organizzazione.

L'interazione con il *management* di linea, pur limitata nel corso dell'anno, si sviluppa tuttavia su una serie di punti rilevanti, quali la pianificazione e la programmazione delle attività formative; lo scambio informativo per l'individuazione del personale da formare; la trasmissione di *feed-back* durante lo svolgimento dei programmi formativi ed al termine degli stessi; la valutazione congiunta dell'esito della formazione; il coinvolgimento dell'unità nella definizione dei percorsi di avanzamento del personale formato; la definizione e il monitoraggio delle famiglie professionali.

L'elevata percentuale di personale formato, superiore al 90% ed il fatto di rivolgere l'offerta formativa a tutto il personale operante nell'impresa e la formazione prevalentemente *firm specific*, adottata con metodologie formative avanzate e tecnologicamente supportate fanno dell'unità *Learning & Development* una struttura potenzialmente in grado di assurgere a vera e propria *Corporate University* ed in grado di apportare in futuro contributi significativi alle *performance* dell'impresa.

3) Bosch Italia

Bosch Italia, operante all'interno del Gruppo mondiale Bosch, svolge attività di distribuzione commerciale internazionale ed impiega in Italia 5.800 persone, rispetto alle 29.000 circa a livello mondiale. La società si avvale dal 2002 della *Scuola di Formazione* del Gruppo Bosch, per rispondere alle esigenze formative *manageriali* e tecnologiche sia del personale interno sia di quello dei principali clienti. Favorire lo sviluppo delle conoscenze e la diffusione delle *best practice*, erogare la prima formazione ai *neo-assunti* ed assicurare la formazione continua, favorire la gestione integrata di tutte le attività formative, rendere visibile l'importanza dell'apprendimento nell'organizzazione, favorire lo sviluppo delle competenze del futuro appaiono come le ragioni di fondo alla base dell'operatività della struttura in oggetto, che nel 2014 ha erogato un volume di formazione pari a 32 ore *pro-capite* relativamente ai collaboratori interni.

4) Chloride

Chloride Srl, società italiana di circa 1.000 dipendenti, appartenente al Gruppo Emerson che conta 132.000 dipendenti nel mondo, opera nel settore della fabbricazione di macchinari, apparecchiature elettriche ed elettroniche, avvalendosi dal 2007 di una struttura del Gruppo stesso dedicata alla formazione denominata *The Academy*. Quest'ultima ha come missione contribuire al successo dell'impresa attraverso la gestione della conoscenza e rendendola accessibile a tutta l'organizzazione. Compito specifico della struttura è, anche attraverso la formazione, consentire al personale accesso alla conoscenza tecnica specifica richiesta dalle mansioni e alle *best practice*, sviluppando metodologie di *training* all'avanguardia. La struttura formativa è pienamente inserita in un progetto internazionale di *knowledge management*, rendendo l'*education* una componente della più ampia strategia di eccellenza di lungo termine perseguita dall'impresa.

5) Comer Industries

Comer Industries è un'impresa di circa 2.500 persone operante nel settore della fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici. Dispone dal 2008 di una struttura dedicata alla formazione, una scuola interna di *management* per la formazione al servizio del *business*. A partire dalla strategia di *business* e dai reali obiettivi dell'impresa, la struttura soddisfa i fabbisogni formativi funzionali e trasversali, progettando e organizzando corsi e percorsi *customizzati*, al fine di innalzare le *performance*, creare una cultura condivisa e allineare il personale sui valori e la strategia aziendali. Costituiscono *task* specifici della struttura in esame lo sviluppo delle competenze, il *training*, il supporto al cambiamento culturale, il perseguimento dell'eccellenza dell'organizzazione e la diffusione del modello organizzativo definito *Comer Business System*. Nel corso del 2014 la struttura formativa ha erogato circa 40 ore di formazione *pro-capite*.

6) Dallara Automobili

Dallara Automobili SpA è una società di Dallara Group, impresa automobilistica operante a livello multinazionale composta da 750 dipendenti, di cui circa la metà in Italia. L'impresa non possiede ancora una *Corporate University* per le ristrette dimensioni, che non consentono ancora di poter giustificare una struttura simile, che richiede comunque un investimento di non poca entità. Nonostante ciò, l'impresa è molto attiva nel campo dei rapporti con università ed enti di ricerca, con i quali sono state definite 17 convenzioni relative ad altrettanti progetti di ricerca, segnale questo incoraggiante sotto il profilo della volontà di ricercare, attraverso queste aperture all'esterno, nuove fonti di conoscenza utili a vivificare quelle possedute internamente. Con queste ultime realtà, infatti, Dallara conduce progetti di ricerca da essa stessa finanziati, progetti di consulenza, dottorati industriali; organizza con esse eventi e convegni e tiene riunioni periodiche relative a discussioni su temi di attualità in varie aree di interesse.

7) Enel

Enel SpA è la multinazionale italiana operante nel settore della produzione e distribuzione di energia elettrica ed energie rinnovabili. Conta circa 69.000 dipendenti, di cui 32.000 circa in Italia. Dal 2009 è attiva Enel University, una struttura dedicata alla formazione allo scopo di favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle *best practice* interne, la loro diffusione nell'organizzazione, a diffondere i valori e la cultura dell'impresa, ad erogare la prima formazione ai *neo-assunti* e la formazione continua, a favorire la gestione integrata delle attività di sviluppo del personale. Scopo di Enel University è assicurare lo sviluppo e la comunicazione della strategia d'impresa, supportare il processo di cambiamento organizzativo e favorire l'integrazione culturale soprattutto del personale operante nelle società estere controllate. La sua presenza all'interno della Direzione HR ha consentito di incrementare nel tempo l'efficacia dello sviluppo delle risorse umane.

8) Engineering

Il Gruppo Engineering è una realtà imprenditoriale italiana operante nel settore ICT, quotata in borsa e composta da circa 7.000 dipendenti. Il Gruppo si avvale, sin dal 2000, di una *Corporate University* denominata *Scuola di IT e Management "Enrico Della Valle"*, risultante ufficialmente nell'organigramma aziendale. La struttura è pienamente operante ed ha come *mission* formalizzata quella di rispondere in modo competitivo e altamente qualificato alle richieste di formazione provenienti dal mercato interno ed esterno. Più in particolare, la *Scuola* si prefigge di formare *manager* e specialisti IT (dirigenti, quadri *experienced*, figure *executive*, *neo-quadri*, personale tecnico con crescente grado di autonomia operativa) che operano nelle specifiche aree tecnologiche e di *business* e di predisporre percorsi di sviluppo manageriale o organizzativo e piani di crescita professionali, offrendo anche un servizio di certificazione delle competenze professionali nella progettazione, sviluppo e gestione dei sistemi.

La *Corporate University* è stata istituita allo scopo di favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle *best-practice* e la loro diffusione in tutta l'impresa, di diffondere i valori e la cultura dell'impresa. Erogare la prima formazione e favorire l'inserimento dei neo-assunti, erogare la prima formazione e favorire l'inserimento dei neo-assunti, assicurare la formazione continua, favorire la gestione integrata di tutte le attività di *training* e sviluppo del personale, rendere chiara e visibile l'importanza della formazione e dell'apprendimento nell'impresa e colmare il gap di conoscenze e competenze richieste dalle unità organizzative. Attraverso la *Scuola*, inoltre, il Gruppo intende sviluppare le competenze *core* dell'impresa, fungendo da organo di integrazione dell'intero processo di valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda.

La *Scuola* si caratterizza per essere un luogo unico di condivisione e diffusione del "sapere", inteso come complesso di esperienze e *know how* maturato dall'impresa a tutti i livelli e dei valori aziendali. L'elevato grado di formalizzazione, unitamente al fatto che il Responsabile di questa struttura riporti direttamente al Presidente del Gruppo conferma, in linea con il modello di

Corporate University in questa sede proposto, l'elevato *commitment* dell'Alta Direzione verso la *Scuola* e l'importanza strategica che ad essa viene attribuita, in un settore tipicamente ad elevata intensità di conoscenza. Ciò è confermato dal ruolo che la struttura svolge nell'ambito del processo di implementazione della strategia, consistente nel supportare la comunicazione *top-down* degli obiettivi strategici e della strategia in generale a tutti i livelli organizzativi, nel costituire un luogo ideale atto a consentire lo scambio di esperienze e di idee strategicamente rilevanti tra *manager* e dipendenti di divisioni/funzioni diverse, nell'assicurare la trasmissione delle idee strategicamente rilevanti che emergono dal basso e nell'essere un luogo ideale per lo sviluppo condiviso della strategia. Il contributo della *Scuola* è significativo sotto il profilo dell'incremento della sensibilità e dell'importanza verso i temi della formazione e dell'apprendimento, dell'efficacia nello sviluppo delle risorse umane e dell'incremento dell'attrattività dell'impresa nel mercato del lavoro, in linea con il modello di riferimento previsto dalla ricerca in oggetto.

Sotto il profilo organizzativo-strutturale, la *Scuola* è dotata di un proprio organo di governo composto da membri interni appartenenti tanto al vertice strategico dell'impresa (Amministratore Delegato) quanto alle diverse linee di *business* e funzioni, a testimonianza della necessità di tenere uno stretto legame sia con il vertice strategico sia con le *line*, che rappresentano il primo beneficiario dei processi formativi e di sviluppo delle persone. L'organo di governo si riunisce da 2 a 4 volte all'anno e decide sulla programmazione delle attività formative, sull'analisi del fabbisogno formativo, sull'analisi dei *report* di valutazione dei risultati conseguiti. L'assenza di un comitato scientifico, se da un lato denota una scelta di provvedere a tutte le necessità della struttura con risorse interne, potrebbe privare la struttura e l'impresa in generale di risorse fondamentali soprattutto per la gestione dei necessari collegamenti con entità esterne di primaria importanza nel campo della ricerca scientifica nello specifico settore industriale. La presenza formale di un organigramma della *Scuola* e di 3 livelli gerarchici interni, con ruoli di gestione, oltre della formazione interna, anche della formazione per i clienti, indica un elevato grado di strutturazione e maturità dell'ente in oggetto, orientato verso l'aderenza al modello di *Corporate University* che questa ricerca intende proporre come riferimento.

Più circoscritta appare l'area della collaborazione con enti di ricerca universitari e non, sviluppantesi sostanzialmente a livello locale e nazionale. La struttura, in ogni caso, ha istituito con il mondo accademico dei dottorati industriali e realizza con lo stesso progetti di consulenza, partecipando con enti universitari a progetti di ricerca finanziata congiunti. Molto più esteso è il *network* con clienti e fornitori, composto da circa 70 collegamenti, finalizzato allo scambio di informazioni su *best-practice*, svolgimento di attività formative congiunte, scambi di esperienze e conoscenze, ampliamento della collaborazione in aree specifiche.

La *Scuola* rappresenta, inoltre, il centro ideale per la definizione della strategia di sviluppo delle risorse umane e per l'intero sistema di *knowledge management*, partecipando attivamente a tutti i processi inerenti la formazione, oltre che per il sostegno fornito nei processi di cambiamento organizzativo. In particolare, la *Scuola* costituisce un importante centro di integrazione e sviluppo del *knowledge management*, definendo piattaforme per la comunicazione interna, lo scambio e la

disseminazione di *best-practice*, organizzando *meeting*, eventi e convegni per la diffusione e lo scambio di esperienze, fornendo spazi e organizzando *workshop* per lo scambio di idee e supportando la formazione e l'integrazione di *community on line* e comunità di pratiche.

La *Scuola* può vantare un *budget* a disposizione consistente e più o meno stabile nel tempo ed è organizzata come un centro di profitto, disponendo di una struttura dedicata e configurata come un vero e proprio *campus* residenziale, a vantaggio dell'attrattività e della ritenzione del personale qualificato. Dispone anche di un proprio *logo* ed è dislocata sul territorio con sedi decentrate. La formazione è orientata a tutti i dipendenti interni e a dipendenti di clienti, con una popolazione *target* di circa 12.000 utenti e consente di rilasciare anche certificazioni professionali. La formazione è prevalentemente di tipo generalista e basata su metodologie adeguate all'*experimentation* e all'*execution*, con uno stringente controllo sull'efficacia *ex-ante*, *in itinere* ed *ex-post*, con *report* mensili che vengono discussi con i *manager* di linea. La *scuola* ha erogato un volume di circa 27 ore di formazione *pro-capite* nel corso del 2014, formando circa un terzo dei propri dipendenti.

9) Fater

Fater SpA è una *joint venture* realizzata tra Angelini ed il Gruppo Procter & Gamble, operante nel settore dell'industria chimico-farmaceutica, con 1.200 persone circa. La società possiede un ente di formazione interno, la *Scuola di Management Angelini*. Scopo principale di quest'ultima è migliorare il processo di diffusione, interiorizzazione e comunicazione della strategia del *management* di prima linea, sviluppare accuratamente il potenziale del *management*, assicurare la formazione continua, rendere visibile l'importanza della formazione e dell'apprendimento in tutta l'organizzazione e colmare il *gap* di conoscenze e competenze delle varie unità organizzative, oltre a favorire la disseminazione all'interno dell'organizzazione delle *best practice*. Il successo della struttura in esame si sostanzia nel visibile incremento dell'attenzione dedicata all'apprendimento continuo e nell'aumento dell'efficacia dello sviluppo del personale.

10) Ferrero Group

Ferrero Group, attivo nel settore alimentare, è un'impresa multinazionale composta da circa 30.000 dipendenti, un terzo dei quali operante in Italia ed i restanti due terzi all'estero. Dal 2000 il Gruppo si avvale di una *Corporate University* denominata *Ferrero Learning Lab*, ufficialmente risultante nell'organigramma aziendale. "Abbiamo attivato una *Corporate University* interna, per facilitare la comprensione e la diffusione dei Valori e degli obiettivi aziendali, nonché l'accettazione del cambiamento necessario ad assicurare la competitività ed il futuro del Gruppo", sosteneva Michele Ferrero in un discorso alla Festa degli Anziani, giugno 2000, con ciò testimoniando l'elevato *commitment* riposto dal vertice strategico dell'impresa nei confronti della *Corporate University*.

Costituiscono *task* specifici della struttura in oggetto quelli di: migliorare il processo di diffusione, di interiorizzazione e di comunicazione della strategia al management di prima linea e a tutti i livelli organizzativi; favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle *best-practice* e la loro diffusione in tutta l'impresa; sviluppare rapporti con enti di ricerca esterni al fine di acquisire nuove conoscenze; sviluppare il potenziale del *management*, degli *high-performer* e degli *high-potential*; diffondere i valori e la cultura dell'impresa; erogare la prima formazione e favorire l'inserimento dei neo-assunti; assicurare la formazione continua; favorire la gestione integrata di tutte le attività di *training* e sviluppo del personale; agevolare lo sviluppo internazionale del Gruppo; supportare l'integrazione tra culture organizzative a livello internazionale; rendere chiara e visibile l'importanza della formazione e dell'apprendimento nell'impresa; colmare il gap di conoscenze e competenze richieste dalle unità organizzative; favorire la formazione delle competenze del futuro e accompagnare il processo di cambiamento in tutta l'organizzazione. Attraverso la *Scuola*, inoltre, il Gruppo intende sviluppare le competenze *core* dell'impresa, comunicare la strategia d'impresa ai vari livelli organizzativi e favorire la disseminazione di *best-practice* interne ed esterne.

Ferrero Learning Lab svolge un ruolo importante nel processo di implementazione della strategia d'impresa, in quanto supporta la comunicazione *top-down* degli obiettivi strategici e della strategia in generale a tutti i livelli organizzativi, costituendo un luogo ideale atto a consentire lo scambio di esperienze e di idee strategicamente rilevanti tra *manager* e dipendenti di divisioni/funzioni diverse, assicurando la trasmissione delle idee strategicamente rilevanti che emergono dal basso e proponendosi come un luogo ideale per lo sviluppo condiviso della strategia. Il contributo della *Corporate University* è significativo sotto il profilo dell'incremento della sensibilità e dell'importanza verso i temi della formazione e dell'apprendimento, dell'efficacia nello sviluppo delle risorse umane e dell'incremento dell'attrattività dell'impresa nel mercato del lavoro, in linea con il modello di riferimento previsto dalla ricerca in oggetto.

La *Corporate University* non possiede un proprio organo di governo, né un comitato scientifico, aspetti questi che rappresentano segnali di una scelta orientata ad ottenere un'estrema flessibilità e snellezza, come dimostrato dal fatto che riportano al Responsabile della struttura tre *sub-unità* dedicate allo sviluppo delle *core competence*, *institutional* e *professional know how*. I ruoli fondamentali della struttura in oggetto insistono sull'area dell'apprendimento delle competenze *manageriali*, del trasferimento dei valori e della cultura aziendale e al trasferimento dei "mestieri". Gli *stakeholder* principali sono rappresentati paritariamente dalla Direzione HR e dalla *line*.

Ferrero Learning Lab intrattiene una serie di collaborazioni con enti di ricerca universitari e non a livello europeo, con i quali concorre a dar vita a progetti formativi congiunti, progetti di consulenza ed organizzando *meeting* e *workshop* su tematiche di attualità e di interesse scientifico rilevante. Esso intrattiene anche rapporti di scambio con un significativo numero di altre imprese, per lo più appartenenti a settori diversi, finalizzate allo scambio di esperienze e *best-practice* e ad ampliare il *network* delle collaborazioni in aree specifiche di interesse.

La *Corporate University* del Gruppo Ferrero presidia i processi attinenti alla formazione e al *knowledge management*, concorrendo significativamente ai processi di definizione della strategia di

sviluppo delle risorse umane e all'analisi e valutazione del fabbisogno formativo, al supporto dei processi di cambiamento organizzativo, all'orientamento verso i *neo-assunti*, allo *skill assessment* sia a monte sia a valle dei processi formativi. Inoltre, svolge sotto la propria responsabilità tutte le attività di *knowledge management*, quali l'individuazione di *best-practice* per il miglioramento continuo dei processi, l'archiviazione delle *best-practice*, la codificazione di conoscenza tacita, la definizione di piattaforme per la comunicazione e lo scambio delle *best-practice*, l'organizzazione di *meeting*, eventi e convegni per la diffusione e lo scambio delle *best-practice*, l'organizzazione di *workshop* e la messa a disposizione di spazi per la condivisione e lo scambio di idee, la formazione e l'integrazione di *community on line* ecc., in piena linea con il modello di *Corporate University* adottato come riferimento in questa ricerca.

L'interazione con il *management* di linea è intensa e costante e riguarda tutti i temi inerenti la formazione, dalla pianificazione agli strumenti e metodi formativi da applicare, dalla valutazione dell'efficacia allo sviluppo delle famiglie professionali. Tale interazione interessa, inoltre, tutti gli elementi fondamentali del *knowledge management*, a chiara dimostrazione dell'importanza attribuita alla conoscenza quale risorsa-chiave e alla possibilità/opportunità di trasferire costantemente, anche attraverso le attività formative, le *best-practice* sviluppate all'interno dell'organizzazione.

Ferrero Learning Lab si presenta, dunque, come un modello di *Corporate University* ben strutturato ed organizzato, dotato delle competenze necessarie a sviluppare con successo tanto l'ambito formativo quanto quello del *knowledge management*, disponendo di un elevato supporto e *commitment* dell'Alta Direzione ed interagendo costantemente con la *line* per fornire a questa servizi per lo sviluppo del *business*. L'apertura all'esterno, le *partnership* con il mondo accademico ed altri enti di ricerca, il rapporto con numerose altre imprese a la specifica volontà di capitalizzare tali esperienze attraverso il presidio delle attività di *knowledge management* la rendono particolarmente aderente al modello di *Corporate University* adottato come riferimento in questa ricerca. *Ferrero Learning Lab*, che nel 2014 ha erogato 48 ore di formazione *pro-capite*, prevalentemente di tipo *firm specific*, utilizzando le più innovative tecniche e metodologie formative dispone probabilmente di ulteriori margini di crescita, particolarmente interessanti in relazione all'auspicata adozione di nuove tecnologie, anche basate su strumentazione di tipo *social*.

11) Hera

Il Gruppo Hera è una *multiutility* che opera nei settori della produzione e distribuzione elettrica, gas, acqua e nello smaltimento dei rifiuti. Il Gruppo occupa circa 8.500 dipendenti, tutti sul territorio italiano. Nel 2011 è stata istituita *HerAcademy*, la *Corporate University* interna, concepita e percepita come tale anche se non visibile nell'organigramma aziendale.

La sua *mission*, ancorchè non formalizzata, consiste nei seguenti aspetti: a) valorizzazione esterna ed interna dell'immagine e degli *standard* delle attività formative; b) rappresentare un punto unico

di coordinamento e confronto del Gruppo verso gli interlocutori accademici istituzionali; c) costituire un elemento distintivo di confronto con *Corporate University* nazionali ed internazionali; d) produzione e condivisione di *know how* a valenza strategica per il Gruppo. La *mission* viene perseguita attraverso lo sviluppo di competenze e comportamenti di eccellenza all'interno del Gruppo, confrontandosi anche con le migliori esperienze di successo, con il contributo di importanti realtà accademiche territoriali e il coinvolgimento degli *stakeholder* di riferimento.

HerAcademy è nata con l'intento di favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle *best-practice* e la loro diffusione in tutta l'organizzazione, lo sviluppo di rapporti con enti di ricerca esterni ai fini dell'acquisizione di nuove conoscenze e per consolidare ulteriormente l'immagine aziendale e la relazione con i vari *stakeholder*. Ulteriori scopi sono rappresentati dalla volontà di incrementare le competenze *core* dell'impresa, aumentare il patrimonio intellettuale sia attraverso la costruzione e la partecipazione a *network* di relazioni con l'esterno sia migliorando la diffusione interna delle *best-practice*, nonché dal rafforzamento dell'identità e della reputazione del Gruppo come *player* di riferimento nell'ambito dell'*education*.

Dal momento della sua istituzione, la struttura in oggetto ha significativamente contribuito al consolidamento del legame tra le priorità strategiche del Gruppo e la strategia dell'azione formativa, aumentando in maniera consistente il grado di organicità dell'azione formativa dell'intero Gruppo.

Quanto ai legami con il processo di definizione della strategia del Gruppo, *HerAcademy* intende costituire un luogo ideale per consentire lo scambio di idee ed esperienze significative e strategicamente rilevanti tra i *manager* responsabili delle diverse aree di *business* e delle funzioni aziendali.

Pur non avendo un elevato grado di formalizzazione, il *commitment* dell'Alta Direzione nei confronti della *Corporate University* è comunque molto elevato, come dimostra anche la partecipazione del vertice dell'impresa, in particolare del Presidente (Presidente Esecutivo del Gruppo Hera) al Comitato di Coordinamento, che rappresenta di fatto l'organo cui è affidato il governo della struttura, con il ruolo di definire le linee guida strategiche ed approvare le attività della *Corporate University*. Tale organo comprende anche i Responsabili della Direzione Centrale Personale e Organizzazione e della Direzione Sviluppo, Formazione e Organizzazione. Sono presenti anche membri esterni, provenienti dal mondo accademico, a testimonianza dell'orientamento di apertura e confronto verso quest'ultimo evidenziato dalla *mission* formale, mentre al Comitato non partecipano i *manager* di linea, un segnale solo *aprioristicamente* definibile come non necessarietà di un pari *commitment* anche da parte dei dirigenti delle che, in realtà, sono estremamente coinvolti nei diversi processi formativi. Il Comitato decide sulla strategia della *Corporate University*, sulla programmazione delle attività formative e di tutte le attività di *HerAcademy*.

All'interno del Comitato di Coordinamento è presente un Consiglio Scientifico, composto da membri di derivazione accademica o delle *business school*, con il ruolo di supportare lo sviluppo delle attività della *Corporate University*, rafforzando l'idea della necessità di un'apertura, di dialogo

e confronto con l'esterno. I principali *stakeholder* sono invece individuati nel personale interno, nelle istituzioni formative, negli Enti Locali e la cittadinanza.

Intensa è l'attività e la partecipazione in *network* esterni, specie di natura accademica, per effetto dei quali si intensifica la collaborazione con le Università italiane, finalizzata alla realizzazione di progetti congiunti finanziati dal Gruppo, alla progettazione di processi formativi congiunti, alla realizzazione di dottorati di ricerca industriali, all'organizzazione congiunta di convegni ed eventi su temi di attualità di particolare interesse per l'impresa. Intensa è inoltre la collaborazione con altre imprese, specie quelle fornitrici, con le quali si realizza uno scambio di informazioni e *best practice* che vengono poi diffuse all'interno delle rispettive realtà, l'ampliamento progressivo di *network* e relazioni di cooperazione in aree specifiche, la condivisione di linguaggi e valori comuni che possano agevolare la suddetta collaborazione.

I risultati raggiunti nei primi 3 anni della CU, nonché gli ambiti di evoluzione (e le relative progettualità) già definiti, fanno prospettare un ulteriore sviluppo e consolidamento strategico della Corporate University, considerando inoltre che le attività formative del Gruppo sono rivolte praticamente a tutta la popolazione aziendale ed utilizzano metodologie formative sempre più innovative.

Il Gruppo Hera ha erogato nel corso del 2014 un volume di formazione pari a 28 ore *pro-capite*.

12) Illycaffè

IllyCaffè SpA è un'impresa del settore alimentare multinazionale, composta da 1.000 persone circa, di cui 650 in Italia e le restanti all'estero. Nonostante le dimensioni da media impresa, IllyCaffè dispone dal 1999 di una *Corporate University* denominata *Università del Caffè*, a dimostrazione dell'importanza strategica attribuita ai temi dell'apprendimento, della formazione e dello sviluppo del capitale umano.

L'*Università del Caffè* è una struttura formalizzata e risultante dall'organigramma aziendale, segno della necessità di rendere visibile, anche all'interno dell'organizzazione, l'impegno e l'investimento che l'Alta Direzione dedica alla crescita delle risorse umane. La stessa *mission* della *Corporate University* è formalizzata e consiste nel realizzare attività formative e di divulgazione dell'*Università del Caffè*, concepite per contribuire alla crescita e al miglioramento continui della produzione del caffè, al benessere delle persone che se ne prendono cura e lo consumano e alla salvaguardia dell'ambiente, lungo tutta la filiera, dai lontani campi tropicali fino alle nostre città. Per garantire sempre la migliore esperienza di degustazione possibile, a tutti i consumatori del mondo.

Anche i *task* specifici dell'*Università del Caffè* sono formalizzati e consistono nel favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle *best-practice* interne e la loro diffusione a tutta l'impresa, a sviluppare rapporti con enti di ricerca esterni al fine di acquisire nuove conoscenze, a diffondere i

valori e la cultura d'impresa. Inoltre, l'attività formativa della *Corporate University* di IllyCaffè è pensata appositamente per offrire a tutti i professionisti coinvolti nella filiera produttiva del caffè la possibilità di sviluppare ed applicare nel migliore dei modi, ed in maniera sostenibile, le competenze relative alla produzione e alla degustazione della bevanda. Questa intensa attività, praticata nei confronti di fornitori ed intermediari, ha consentito ad IllyCaffè di poter sviluppare una formazione dettagliata sulla cultura del caffè e l'aggiornamento costante sui prodotti aziendali, allo scopo di assicurare la medesima qualità e soddisfazione del cliente finale in ogni parte del mondo.

A livello organizzativo, la *Corporate University* è dotata di autonomia ed il suo Responsabile riporta direttamente al Direttore Ricerca e Innovazione, a testimonianza del ruolo strategico rivestito dall'entità non solo e non tanto ai fini della formazione, ma anche dello sviluppo della conoscenza e dell'innovazione. Sotto questo profilo, il ruolo strategico dell'*Università del Caffè* si evidenzia maggiormente nella traduzione della strategia in elementi chiari e comunicabili facilmente tanto ai collaboratori interni quanto agli *stakeholder* esterni. Minore importanza viene attribuita allo scambio di conoscenze ed idee potenzialmente interessanti sotto il profilo strategico, con una caratterizzazione che appare essere più di tipo *top-down* che *bottom-up*.

Attraverso l'istituzione dell'*Università del Caffè* l'impresa ha realizzato benefici tangibili, quali l'incremento dell'immagine verso l'esterno, l'attrattività nei confronti di personale qualificato e, più in generale, del mercato del lavoro nonché la fidelizzazione dei clienti professionali e dei consumatori finali.

Sotto il profilo della struttura organizzativa, delle risorse dedicate e dei processi in cui la *Corporate University* è coinvolta, si segnala la non esistenza di un organo di governo di tale entità, né di un comitato scientifico, segnali che inducono a ritenere un orientamento maggiore verso l'interno sui temi produttivi ed innovativi ed una minore necessità di istituire rapporti istituzionali con enti universitari ed altri enti di ricerca. Pur non possedendo un organigramma specifico, la *Corporate University* di IllyCaffè si articola su tre livelli di responsabilità, che prevedono il presidio delle attività formative volte alla divulgazione delle tecniche di preparazione del caffè e della comunicazione. Altri ruoli significativi sono tipicamente rivolti alla gestione operativa delle attività formative. Quanto agli *stakeholder* che la *Corporate University* ritiene prioritari vi sono innanzitutto i clienti professionisti, quindi, in misura minore, i consumatori finali e i dipendenti, a dimostrazione del fatto che la struttura in esame riveste maggiormente la funzione di assicurare *standard* qualitativi elevati ai fini della preparazione e della degustazione del caffè prodotto in ogni parte del mondo. Tale aspetto è rafforzato dalla bassa importanza attribuita alla collaborazione con enti universitari, emergente dalle risposte al questionario, finalizzata quasi esclusivamente alla realizzazione congiunta di programmi formativi.

L'*Università del Caffè* presidia direttamente i processi di analisi e valutazione del fabbisogno informativo, l'erogazione della formazione ed il *knowledge management*, in quest'ultimo caso supportando la formazione e l'integrazione di *community on line* e delle comunità di pratica all'interno dell'organizzazione, monitorando i processi di ricombinazione e disseminazione della conoscenza. Interessante è il dato sul tipo di formazione erogata, in minima parte dedicata alla

formazione di primo ingresso dei *neo-assunti* ed in larghissima parte focalizzata sulla diffusione all'esterno della cultura del caffè.

La *Corporate University* di IllyCaffè evidenzia un basso livello di interazione con i *manager* di linea. Lo scambio informativo con questi ultimi si riferisce all'individuazione del personale da formare, al *mix* di strumenti formativi da adottare e nella valutazione congiunta dell'esito della formazione. L'affidamento di quest'ultima quasi per intero a docenti interni, rafforza ancor più come la *Corporate University* di IllyCaffè sia stata istituita ed operi concentrandosi quasi interamente ad esigenze operative molto specifiche, quali quella di assicurare elevati livelli di qualità nella produzione e degustazione del caffè. La composizione dell'organico a disposizione dell'*Università del Caffè* e le competenze di cui questo dispone appaiono grossomodo in linea con le esigenze operative e con la *mission* attribuita all'entità in oggetto, mentre risorse finanziarie potrebbero essere acquisite in misura maggiore attingendo a fondi interaziendali ed interprofessionali le cui risorse, al momento, non appaiono utilizzate.

L'*Università del Caffè* dispone di una struttura fisica riconoscibile e dedicata e di un proprio *logo* e, inoltre, si caratterizza per una articolazione decentrata anche presso sedi secondarie. La formazione è indirizzata in linea generale a tutti i dipendenti. Prevale, tuttavia, l'esigenza di assicurare adeguata formazione ai dipendenti di aziende *partner* fornitrici e clienti. La formazione è in larga parte *firm specific* e la valutazione dell'efficacia è in gran parte rilevata successivamente all'erogazione dei programmi formativi. L'*Università del Caffè* ha provveduto a formare, nel corso del 2014, ben 24.000 persone.

13) Kedrion

Kedrion SpA è una società del Gruppo Kedrion, attivo nell'industria chimico-farmaceutica e fibre. Nel Gruppo lavorano circa 2.000 persone, di cui circa 1.300 in Italia.

Il Gruppo ha istituito, nel 2007, la *Scuola Kedrion*, che viene percepita come una *Corporate University*, ancorché non formalizzata ed ufficializzata come tale. La *Scuola*, che non risulta inserita nell'organigramma aziendale e non ha una *mission* formalizzata, così come dei *task* ad essa attribuiti, svolge attività formative e di ricerca tipiche di una *Corporate University*. Per tali ragioni, la struttura è in via di trasformazione, cercando di evolvere verso una vera e propria *Corporate University*.

La *Scuola Kedrion* svolge attività formative prevalentemente a beneficio del *top* e del *middle management* ed è stata istituita allo scopo di sviluppare e comunicare la strategia d'impresa ai vari livelli organizzativi, supportare il cambiamento organizzativo, favorire l'integrazione interculturale, integrare l'intero processo di valorizzazione delle risorse umane e favorire la diffusione e la disseminazione delle *best-practice* interne.

Il valore aggiunto della struttura in esame è governare centralmente la trasmissione della conoscenza, facendo in modo che questa si svolga all'interno di un centro di eccellenza specializzato e con un mandato ampio sulle attività formative e di sviluppo delle risorse umane. Inoltre, l'adozione di una scuola di formazione interna ha consentito di incrementare in modo sensibile l'importanza e l'attenzione per l'apprendimento all'interno del Gruppo.

La collocazione organizzativa della *Scuola Kedrion* è quella di una funzione autonoma, il cui Responsabile riporta al Responsabile dell'Eccellenza Organizzativa del Gruppo. La struttura svolge un ruolo importante nel supportare la comunicazione *top-down* degli obiettivi strategici e della strategia, in generale, a tutti i livelli organizzativi, rappresentando un luogo ideale che consente lo scambio di osservazioni e di idee strategicamente rilevanti tra i *manager* e le persone appartenenti alle varie divisioni e funzioni. Il Responsabile della *Scuola* partecipa talvolta al processo di definizione della strategia e si riscontra un elevato *commitment* dell'Alta Direzione nei confronti di tale struttura.

La *Scuola Kedrion* non dispone di un vero e proprio organo di governo, né di un comitato scientifico. Non dispone di un proprio organigramma, anche se si riscontrano al proprio interno tre linee gerarchiche e di rapporto. Occorre tuttavia rilevare che la struttura della *Scuola* è in fase di ridefinizione, dopo la nomina del nuovo Direttore.

Limitata, per questo motivo, è ancora la rete di relazioni con enti esterni di ricerca, universitari o meno, che si dispone attualmente su base nazionale. Con tali enti, la *Scuola* conduce progetti di formazione congiunti. Nelle attività formative non sono coinvolti dipendenti di imprese esterne, quali clienti e fornitori.

Sotto il profilo operativo, la *Scuola Kedrion* presidia direttamente i seguenti processi: analisi e valutazione del fabbisogno formativo; formazione; valutazioni per l'avanzamento di carriera dei dipendenti; *knowledge management*; *change management*; *partnership* universitarie; misurazione e valutazione dell'efficacia dei progetti formativi; *skill assessment* a valle del processo di formazione. Essa è, inoltre, coinvolta in modo prevalente in altri processi non direttamente presidiati, quali: la definizione della strategia di sviluppo delle risorse umane; l'analisi e la valutazione del fabbisogno formativo; il cambiamento organizzativo; il *knowledge management*; la misurazione e la valutazione della formazione. All'interno dei sotto-processi attinenti alla formazione, essi vengono completamente coperti dalla *Scuola*.

La formazione che la *Scuola* è in grado di erogare viene ripartita tra quella finalizzata a colmare *gap* emergenti dalle unità di *line*, formazione per lo sviluppo *manageriale* e formazione sulle competenze del futuro, con queste ultime due particolarmente privilegiate. Il *target* dei discenti è in genere rappresentato dal personale ad alto potenziale ed il *management* medio-alto. La formazione appare di tipo generalista e poco *firm specific*. In merito ai modelli di apprendimento impiegati nei processi formativi, particolare importanza è oggi attribuita a quelli tradizionali (lezioni frontali, simulazioni ed esercitazioni/casi di studio). La *Scuola* svolge quindi una intensa interazione con le unità di linea per la discussione e la valutazione dei *feed-back* ottenuti dalle attività di formazione.

Riunioni mensili con il *manager* delle *line* vengono predisposte a tal fine. La valutazione avviene secondo metodi di tipo tradizionale ed è in genere effettuata al termine del processo formativo, anche attraverso verifiche sull'incremento delle prestazioni da parte delle persone formate. Per l'erogazione della formazione si fa particolare riferimento a docenti esterni, in specie professionisti non appartenenti al mondo accademico. La *Scuola* ha erogato, nel corso del 2014, un volume di circa 40 ore *pro-capite*.

In relazione alle risorse di cui la *Scuola* dispone, l'organico si presenta con competenze pienamente in linea con le esigenze operative dell'ente. Lo stesso dicasi del *budget* assegnato alla struttura, mentre vengono auspicati investimenti in piattaforme di *distance learning* e di *knowledge management* per poter raggiungere più facilmente un numero più ampio di persone senza distrarle eccessivamente dalle proprie attività. La *Scuola*, inoltre, non ha una propria struttura fisica ad essa dedicata né un proprio *logo* e l'attività formativa risulta centralizzata in un'unica sede.

I sistemi informativi a supporto della formazione e del *knowledge management* prevedono la possibilità di gestire la domanda formativa e la pianificazione. Non è stato ancora sviluppato un apposito portale *self-service* dedicato ai dipendenti in grado di gestire i processi della formazione, mentre, per il futuro, si auspica di poter investire in quei sistemi informativi che consentano di poter gestire in remoto i *business game*, di sviluppare il *social learning* e l'utilizzo più intenso dei MOOC.

La trasformazione in atto della *Scuola Kedrion* fa palesare l'intenzione di un passaggio ad una vera e propria *Corporate University* in grado di poter gestire in modo sempre più efficace i processi formativi ed incentivare, anche attraverso l'uso di strumenti informativi evoluti, la componente del *knowledge management*.

14) KPMG

KPMG Italia è parte del *network* KPMG a livello internazionale operante nel settore della revisione contabile e della consulenza aziendale. Il Gruppo conta 155.000 dipendenti, mentre la società italiana circa 3.300. Dal 2004 KPMG Italia dispone di una propria *Corporate University*, denominata *KPMG Knowledge Academy*. Si tratta di una struttura dedicata al *training* formalizzata e presente nell'organigramma aziendale, la cui missione è quella di organizzare eventi formativi destinati a formare e a favorire lo sviluppo del personale professionale dal momento dell'assunzione in poi, durante tutto il percorso di carriera all'interno dell'organizzazione, al fine di condividere, diffondere e promuovere le competenze tecniche e comportamentali ritenute necessarie per lo *standing* professionale ed i valori di KPMG, nonché supportare lo svolgimento di attività professionali di qualità elevata e dunque efficaci al fine di ridurre i rischi professionali legati a tali attività, in condizioni di efficienza e flessibilità.

La struttura in esame svolge i seguenti *task*, anch'essi formalizzati: favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle *best practice* e la loro diffusione in tutta l'impresa; sviluppare accuratamente il potenziale del *management*; incentivare gli *high-performer* e gli *high-potential*; diffondere i valori e

la cultura dell'impresa; erogare la prima formazione e favorire l'inserimento dei neo-assunti; assicurare la formazione continua; favorire la gestione integrata di tutte le attività di *training* e sviluppo del personale; rendere chiara e visibile l'importanza della formazione e dell'apprendimento nell'impresa; colmare il *gap* di conoscenze e competenze richieste dalle unità organizzative; favorire la formazione di nuove competenze utili nel lungo periodo; colmare i *gap* formativi del tradizionale sistema educativo ed universitario; promuovere l'integrazione dell'apprendimento e del *business*; accompagnare il processo di cambiamento in tutta l'organizzazione; favorire l'integrazione dell'intero processo di valorizzazione delle risorse umane e la diffusione interna delle *best practice*.

Dal momento della sua istituzione, *KPMG Knowledge Academy* ha consentito di ottenere una maggiore riconoscibilità delle iniziative formative proposte sotto un unico cappello, una più efficace ed efficiente definizione delle strategie, degli obiettivi e dei piani, una gestione più efficiente delle risorse disponibili ed un migliore monitoraggio dei costi della formazione. Ancora, la presenza dell'*Academy* ha consentito di incrementare sensibilmente l'importanza e l'attenzione per l'apprendimento all'interno dell'organizzazione e di aumentare l'efficacia dello sviluppo delle risorse umane.

La *Corporate University* possiede un'ampia autonomia e riporta direttamente all'Amministratore Delegato, ad indicare la valenza e l'importanza strategica di quello che è l'*asset* di maggior rilievo per un'impresa ad elevata intensità di conoscenza. L'*Academy*, infatti, rappresenta un luogo privilegiato per lo sviluppo condiviso della strategia ed ha un elevato *commitment* da parte dell'Alta Direzione.

L'*Academy* possiede un organo di governo (*Training Network*) composto di 12 membri provenienti dalle 4 diverse entità del Gruppo KPMG. Questo si riunisce con cadenza bimestrale e prende decisioni in merito alla strategia della *Corporate University*, alla programmazione delle attività formative e delle altre attività, all'analisi del fabbisogno formativo, all'analisi dei *report* e valutazione dei risultati, al monitoraggio della qualità del processo formativo, a partire dalla scelta dei docenti. Tale struttura possiede un proprio organigramma e si articola in tre diversi livelli gerarchici. I principali *stakeholder* sono rappresentati dalla *leadership* delle diverse entità del gruppo di appartenenza, dal personale in forza a tutte le entità del gruppo di appartenenza, sia professionale sia di supporto e dai clienti esterni, che ripongono aspettative molto elevate circa la qualità delle risorse umane di KPMG.

L'*Academy* gestisce un numero limitato di relazioni con enti di ricerca esterni, orientate alla realizzazione di progetti formativi congiunti, all'organizzazione di eventi, convegni e seminari e di riunioni periodiche relative a discussioni su temi di attualità in varie aree di interesse. Inoltre, interagisce con una ventina di imprese fornitrici, finalizzata allo scambio di esperienze e alla condivisione di *best-practice* maturate nei rispettivi campi di operatività.

In relazione ai processi presidiati, l'*Academy* controlla direttamente l'analisi e la valutazione del fabbisogno formativo, l'erogazione della formazione e la misurazione e la valutazione dell'efficacia

di quest'ultima. È, inoltre, direttamente coinvolta nella definizione della strategia di sviluppo delle risorse umane e nel *knowledge management*, a proposito del quale offre supporto alla disseminazione delle *best-practice* maturate nei vari ambiti di attività, al monitoraggio della ricombinazione e disseminazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione. La formazione viene erogata secondo una varietà di tipologie, tra cui preponderante è quella finalizzata ad assicurare la prima formazione di base ai *neo-assunti*.

Particolarmente intensa è l'interazione con il *management* di linea, con cui l'*Academy* scambia continue informazioni relative ad ogni fase del processo formativo, *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*, monitorando attentamente la crescita del personale sottoposto a formazione e sviluppando collaborazioni in progetti innovativi che prevedono la collaborazione con altre funzioni ed aree organizzative.

L'*Academy* dispone di un numero rilevante di risorse operative e di docenti interni, mentre più limitato è il ricorso a docenti esterni. Dispone di un *budget* autonomo da destinare alla formazione piuttosto rilevante e adeguato rispetto alla *mission* e alle attività da svolgere. Inoltre, dispone di una struttura fisica riconoscibile, anche se non specificamente destinata ad ospitarla in esclusiva, di un proprio *logo* ed è decentrata sul territorio, con più sedi distaccate.

La formazione si rivolge a tutti i dipendenti e procedure *standardizzate* definiscono i livelli di partecipazione del personale all'attività formativa. La formazione è di tipo generalista e vengono attivate molteplici tecniche formative, tra cui la *virtual classroom*, che consente di sfruttare appieno le tecnologie informatiche di cui l'*Academy* dispone. Nel 2014 la struttura in esame ha erogato un volume complessivo pari a 90 ore di formazione *pro-capite*.

15) Landirenzo

Landirenzo SpA fa parte del Gruppo Landi Renzo, attivo nel settore dei componenti per autoveicoli, composto da 920 persone, di cui circa 700 in Italia. La società dispone di una struttura formativa interna denominata *Landi Renzo Corporate University*, avente come *mission* quella di supportare la creazione e la capitalizzazione delle conoscenze delle persone che lavorano nel Gruppo, diffondendo una adeguata cultura della mobilità sostenibile e di idee innovative capaci di rendere la mobilità futura sempre più sostenibile. Tra gli scopi che questa struttura si prefigge, quelli di stabilire rapporti con centri di ricerca al fine di incrementare le proprie conoscenze, di favorire la gestione integrata dello sviluppo del personale e colmare il *gap* di conoscenze delle unità organizzative. Il forte *commitment* del vertice aziendale fa della *Corporate University* un punto di riferimento non solo per i dipendenti interni ma anche per quelli di clienti e fornitori.

16) Mediolanum

Banca Mediolanum SpA è una società del Gruppo Bancario Mediolanum, operante nel settore creditizio, assicurativo e delle altre attività finanziarie e quotato in Borsa. Nel Gruppo lavorano 2.137 persone e dal 2009 è attiva una struttura dedicata alla formazione che, sebbene non formalizzata come *Corporate University*, tuttavia è percepita come tale.

La struttura formativa era inizialmente una società del Gruppo bancario; quindi, in seguito ad una ristrutturazione, la *Corporate University* ha mantenuto la sua valenza di orientamento educativo a livello intra-aziendale. La struttura si trova in una fase di transizione verso la trasformazione in strumento a supporto della strategia definita dalla Direzione Aziendale. Essa ha una sua missione ben definita, che consiste nella frase “La relazione per l’eccellenza, il valore dell’eccellenza”. In tal modo, la struttura formativa intende divenire il principale punto di riferimento per l’acquisizione di conoscenze e abilità nella gestione della relazione con il cliente. I *task* fondamentali della struttura consistono nel miglioramento del processo di comunicazione, diffusione ed interiorizzazione della strategia presso tutti i livelli organizzativi e non solo per la prima linea; nel favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle *best-practice* e la loro diffusione in tutta l’impresa; nello sviluppo di rapporti con enti di ricerca esterni al fine di acquisire nuove conoscenze; nello sviluppo del potenziale *manageriale*; nella diffusione dei valori e della cultura d’impresa; nell’erogazione della prima formazione dei *neo-assunti* e della formazione continua; nel favorire la gestione integrata di tutte le attività di *training* e di sviluppo del personale; nel miglioramento dell’immagine presso i vari *stakeholder*.

I percorsi formativi e di apprendimento sono stati sviluppati ispirandosi ai maggiori Gruppi internazionali, investendo strategicamente nella conoscenza. Alla formazione tecnica, economica e finanziaria, si aggiungono temi legati alla cultura aziendale e alla relazione, insieme ad una forte passione, motivazione e spirito di squadra.

La struttura formativa si configura come una divisione, il cui Responsabile riporta ai vertici di altre Direzioni. Essa svolge un ruolo significativo ai fini dell’implementazione della strategia, in quanto supporta la comunicazione *top-down* degli obiettivi strategici e della strategia, in generale, a tutti i livelli organizzativi. Inoltre, si pone come luogo privilegiato per lo scambio di idee strategicamente rilevanti tra *manager* e persone di divisioni e funzioni diverse.

I benefici che la struttura in esame ha consentito di apportare al Gruppo consistono nel sensibile incremento dell’importanza attribuita al tema della formazione e dell’apprendimento all’interno dell’organizzazione e nell’incremento dell’attrattività del Gruppo presso il mercato del lavoro.

Il responsabile della *Corporate University* partecipa alla processo di definizione della strategia, il che consente di individuare, insieme all’elevato *commitment* dell’Alta Direzione, un profilo piuttosto elevato ed un’importanza rilevante attribuita al tema della formazione e dello sviluppo del capitale umano dai vertici aziendali. La *Corporate University*, inoltre, pur non disponendo di un reale organo di governo né di un comitato scientifico (esistito sino al 2011), intrattiene un elevato numero di relazioni con rappresentanti del mondo accademico, della comunicazione, dell’economia, dell’educazione e della formazione, a testimonianza dell’elevato grado di apertura nei confronti del

mondo esterno. I principali *stakeholder* sono individuati nei *Family Banker* e dipendenti, nei clienti e *prospect*.

La *Corporate University* dispone di un'ampia rete di contatti con l'esterno, utilizzati per dare vita a progetti di ricerca congiunti con enti di ricerca ed universitari finanziati dal Gruppo, a progetti di formazione congiunti, a progetti di consulenza, partecipazione a bandi di ricerca finanziati e all'organizzazione congiunta di convegni ed eventi su temi di attualità.

I processi presidiati dalla struttura formativa riguardano quelli tipici della formazione e del *knowledge management*, mentre la stessa è particolarmente coinvolta in altri processi, quali l'analisi e la valutazione del fabbisogno formativo, la partecipazione a bandi di ricerca finanziati, la misurazione e la valutazione della formazione, il *change management*. Con specifico riferimento alle attività di *knowledge management*, la *Corporate University* è attiva nella definizione di piattaforme per la comunicazione e lo scambio delle *best-practice*, nell'organizzazione di *meeting* ed eventi per la diffusione e lo scambio di esperienze di successo, il supporto alla formazione e all'integrazione di *community on line* e di comunità di pratiche.

La *Corporate University* svolge un'intensa attività di interazione con i *manager* di linea, organizzando riunioni su base trimestrale al fine di pianificare e programmare le attività formative, scambiare informazioni per l'individuazione del *gap* di competenze, per discutere dei risultati al termine dell'erogazione della formazione.

Sotto il profilo delle risorse impiegate, la *Corporate University* dispone di un organico adeguato alla missione e alle attività da svolgere, possiede un *budget* autonomo ed è organizzata come un centro di costo. La sua attività si svolge in una struttura fisica dedicata e centralizzata, anche se all'interno di edifici che ospitano altre funzioni. Essa, inoltre, possiede un proprio *logo*.

L'attività formativa è rivolta a tutti i dipendenti del Gruppo, con particolare riguardo al *middle* ed al *senior management*; in taluni casi è rivolta anche a dipendenti di imprese *partner*. La formazione erogata è di tipo *firm-specific* e fa uso di una varietà di tecniche e modelli di apprendimento.

La *Corporate University* del Gruppo Bancario Mediolanum ha erogato nel corso del 2014 circa 550.000 ore di formazione complessive.

Sotto il profilo dei sistemi informativi utilizzati, è possibile notare come la *Corporate University* adoperi una varietà di strumenti finalizzati a gestire pressoché tutte le fasi del processo formativo, dalla gestione della domanda alla pianificazione delle attività, dalla gestione delle iscrizioni attraverso un portale *self-service* alla consuntivazione della formazione erogata. È inoltre prevista l'implementazione, nel corso 2015, l'adozione di un portale per la gestione della Faculty interna alla *Corporate University*.

17) Pirelli

Pirelli, operante nel settore della gomma e della plastica con circa 39.000 dipendenti in Italia e nel mondo, ha fondato nel 2012 *Pirelli Academy* e *Pirelli School of Management*. La prima promuove la formazione continua in grado di incrementare il *know-how*, gli strumenti e la diffusione delle migliori prassi interne, la seconda per lo sviluppo della cultura *manageriale*. Tali strutture collegano in maniera significativa i temi dell'apprendimento e della gestione della conoscenza con il profilo strategico dell'impresa, sia supportando la comunicazione *top-down* degli obiettivi strategici e della strategia a tutti i livelli organizzativi, sia assicurando – *bottom-up* – la trasmissione delle idee strategicamente rilevanti che emergono dal basso. Strutturate con un ampio organico e caratterizzate da un fitto interscambio di informazioni e *feed-back* con i *manager* di linea, le strutture sono un punto di riferimento anche per la formazione di dipendenti di imprese fornitrici e clienti.

18) Poste Italiane

Poste Italiane SpA, attiva nei servizi postali e bancari, è un Gruppo che comprende circa 145.000 dipendenti, operanti sul territorio italiano. La società recentemente, nel 2014, ha costituito la propria *Corporate University*, rappresentando quindi un utile punto di riferimento per comprendere la tipologia di modello verso cui stanno evolvendo le imprese italiane, soprattutto quelle di grandi dimensioni, sebbene si possa dire che la struttura appena creata dal Gruppo sia ancora nella fase di *start-up*.

La *Corporate University* di Poste Italiane è ufficialmente presente nell'organigramma aziendale ed ha come esplicita missione quella di garantire, in una logica di *governance* unitaria a livello di Gruppo, la definizione e la reingegnerizzazione di tutti i processi e servizi di formazione, al fine del costante adeguamento del profilo di competenze professionali e *manageriali* alle esigenze del *business* e dei clienti. Anche i *task* sono ben definiti e formalmente esplicitati nei seguenti: migliorare il processo di diffusione, interiorizzazione e comunicazione della strategia al *management* di prima linea e presso tutti i livelli organizzativi; favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle *best-practice* e la loro diffusione in tutta l'impresa; sviluppare accuratamente il potenziale del *management*; diffondere i valori e la cultura dell'impresa; erogare la prima formazione e favorire l'inserimento dei neo-assunti; assicurare la formazione continua; favorire la gestione integrata di tutte le attività di *training* e lo sviluppo del personale; rendere chiara e visibile l'importanza della formazione e dell'apprendimento nell'impresa; colmare il *gap* di conoscenze e competenze richieste dalle unità organizzative; favorire la formazione di nuove competenze utili nel lungo periodo; promuovere l'integrazione dell'apprendimento e del *business*; accompagnare il processo di cambiamento in tutta l'organizzazione; migliorare l'immagine aziendale presso i vari *stakeholder*.

Attraverso l'adozione della *Corporate University*, Poste intende contribuire allo sviluppo delle competenze "core" dell'impresa, supportare i processi di cambiamento organizzativo, favorire l'integrazione interculturale, contribuire a rendere sempre più integrato l'intero processo di valorizzazione delle risorse umane, offrendo prove tangibili dello sviluppo delle persone che in essa

lavorano. Intende, inoltre, incrementare gli scambi con enti di ricerca esterni per lo sviluppo della conoscenza e favorire la diffusione e la disseminazione delle *best-practice* interne.

Il valore che la *Corporate University* aggiunge, rispetto al tradizionale modello di *training and development*, risiede nell'assicurare una maggiore integrazione interfunzionale e di Gruppo rispetto a tutta la tematica del *learning* e dell'*education*; una maggiore interrelazione con Università ed Istituti di ricerca, nonché con enti formativi di vario genere; una spinta alla capacità competitiva dell'impresa e una maggiore focalizzazione sulla formazione di medio e lungo periodo.

La *Corporate University* di Poste è una unità organizzativa posta all'interno della Direzione HR, il cui Responsabile riporta al Direttore Human Resources ed intende contribuire all'implementazione della strategia rappresentando un luogo ideale per lo scambio di osservazioni, esperienze ed idee strategicamente rilevanti tra *manager* e altro personale di divisioni e funzioni. In più, la struttura in oggetto intende declinare la strategia in attività formative a valere per tutta l'Impresa ed il Gruppo, a stretto supporto delle attività di *business*, contribuendo ad incrementare in modo sensibile l'importanza e l'attenzione per l'apprendimento e la formazione all'interno di tutta l'organizzazione. Significativo, in proposito, è il fatto che il Responsabile dell'unità in oggetto partecipi ufficialmente al processo di definizione della strategia, segno dell'elevato *commitment* dell'Alta Direzione, della fiducia e delle aspettative riposte nella *Corporate University*.

La struttura non si è dotata di un organo di *governance* né di un comitato scientifico. Non è dato conoscere se si tratti di una scelta deliberata, frutto della necessità di assicurare flessibilità, snellezza e rapidità decisionale ed operativa o se, al contrario, si tratti di uno stato provvisorio, considerata la fase di *start-up*. Lo stesso dicasi per l'articolazione interna della struttura della *Corporate University*. Chiari sono invece i *target* di riferimento: il personale interno, i *manager* di linea, i vari *Subject Matter Experts*, Fondimpresa ed i vari Fondi interprofessionali per la formazione.

Sotto il profilo del *network* di relazioni esterne, la *Corporate University* gestisce un "portafoglio" di relazioni stabili con enti di ricerca, Università, ecc., per ora a livello italiano, portando con essi avanti progetti congiunti finanziati dall'impresa, progetti di formazione congiunti, fornendo testimonianze nei vari corsi universitari. La *Corporate University*, inoltre, gestisce rapporti con altre imprese, in particolare fornitori, superiori alla trentina, prevalentemente finalizzati a scambiare informazioni sulle *best-practice* relativamente ad aree di interesse comune.

Riguardo ai processi presidiati direttamente e quelli in cui alla *Corporate University* è richiesto un contributo, per i primi essa copre tutto lo spettro relativo all'*education*, mentre per i secondi particolarmente elevato è il coinvolgimento nel *knowledge management* aziendale, nello sviluppo di *partnership* con Università ed altri centri di ricerca, nell'orientamento al personale *neo-assunto*, nel supporto alla Ricerca e Sviluppo. Di rilevante importanza è la gestione, sotto la propria responsabilità, di quasi tutte le attività attinenti al *knowledge management*, eccetto lo sviluppo di *network* di collaborazione all'esterno dell'organizzazione e la individuazione di *best-practice* all'esterno della stessa, quasi ad indicare che il complesso delle attività della *Corporate University*

per la gestione della conoscenza si sviluppa quasi interamente all'interno, lasciando ai vari *manager* e personale di linea il necessario spazio per agire liberamente in termini di *scouting* all'esterno, per le rispettive aree di competenza.

Di fondamentale importanza è lo scambio e l'interazione con il *management* di linea, con il quale la *Corporate University* intrattiene costanti e ravvicinati (nel tempo) incontri per la discussione di quasi tutte le fasi critiche inerenti i processi formativi.

In relazione a quanto sopra e unitamente alle caratteristiche relative alle risorse, umane, tecniche e finanziarie a disposizione della struttura in esame, questa appare come significativamente destinata ad abbracciare un modello evoluto e di nuova generazione di *Corporate University*, adeguatamente bilanciata tra vicinanza al vertice strategico e la *linea* ed orientata a svolgere un ruolo significativo nella trasformazione dell'Impresa in una reale *learning organization*.

19) Reale Mutua Assicurazioni

Reale Mutua Assicurazioni, dell'omonimo Gruppo, è attiva nel settore creditizio, assicurativo e altre attività finanziarie. La società conta circa 1.300 persone, a fronte delle complessive 5.000 circa tra Italia ed estero. La società conta una *Academy* interna, creata nel 2010 al fine di accumulare, codificare e trasferire conoscenze, competenze e valori in grado di sostenere la continuità e l'eccellenza dei risultati. La struttura persegue l'obiettivo di diventare un punto di riferimento per la trasmissione del modello *manageriale* di Gruppo a tutta l'organizzazione, sostenendo lo sviluppo di specifiche competenze *manageriali*, gestionali e tecnico-specialistiche. La sua realizzazione ha consentito di aumentare nel Gruppo la sensibilità per l'importanza dell'apprendimento continuo e di incrementare l'efficacia delle politiche di sviluppo del personale. Nel corso del 2014 l'*Academy* ha sviluppato circa 51.000 ore di formazione complessive.

20) Telecom Italia

Telecom Italia S.p.A., azienda leader in Italia nel settore ICT, nasce nel 1994, come risultato del processo di privatizzazione dell'azienda di Stato operante nel settore delle telecomunicazioni. Impiega, a livello di Gruppo, oltre 83.000 risorse (circa 45.000 in Italia). La leadership domestica di Telecom Italia è accompagnata da una significativa presenza internazionale centrata sul grande mercato sudamericano, con Tim Brasil e Telecom Argentina. L'Azienda offre infrastrutture e piattaforme tecnologiche su cui voce e dati si trasformano in servizi di telecomunicazioni avanzati, soluzioni ICT e media all'avanguardia.

Telecom Italia ha una lunga tradizione di eccellenza nell'ambito dell'Education. Nei decenni, i modelli organizzativi hanno subito molte trasformazioni, partendo da realtà riconosciute a livello internazionale come la Scuola Superiore Guglielmo Reiss Romoli con sede a L'Aquila, nata negli

anni '70, per passare poi a modelli più snelli con una governance centrale HQ ed una legal entity separata per la progettazione e l'erogazione della formazione, e successivamente ad un accentramento dei servizi end to end di Education nella sola legal entity. Dalla fine del 2013 è stata nuovamente costituita una funzione centrale di Governance con il compito di indirizzare le attività di una delle Unit del Centro Servizi HR Services, creato nel 2009 per fornire al Gruppo Telecom Italia servizi di HR in diversi ambiti, tra cui l'Education. L'attività di indirizzo si focalizza principalmente sul collegamento tra la Business e la People Strategy e le attività di Education, assicurando che i programmi di formazione contribuiscano in maniera chiara all'implementazione del progetto di trasformazione aziendale, attraverso lo sviluppo delle new capabilities ed il mantenimento delle competenze core. La struttura di Governance centrale ha inoltre implementato nel 2014 un modello di Knowledge Management, volto a favorire la generazione e la diffusione della conoscenza anche attraverso gli strumenti social dell'azienda, ed una funzione che garantisce il presidio delle partnership con Università ed altri centri di eccellenza per lo sviluppo delle competenze per stakeholder interni ed esterni.

Nel 2014 sono state erogate oltre 1.400k ore di formazione, attraverso l'utilizzo di diverse metodologie (aula, digitale, training on job etc.) e grazie alla alla faculty della service Unit Education di HRS, quasi tutta la progettazione dell'attività formativa in aula e digitale è stata customizzata sulle specifiche esigenze delle diverse aree di business e aziendali. Le aree di competenza prevalentemente sviluppate sono:

- comportamenti e cultura organizzativa;
- sistemi e processi;
- telecomunicazioni e innovazione tecnologica;
- formazione linguistica;
- compliance.

Nell'anno 2014, la service Unit ha erogato circa 3000 corsi in aula per circa 4.500 giornate rivolti a oltre 30.000 partecipanti e circa 61.000 ore in e-learning per 41.000 partecipanti.

Allo stato attuale, il modello Education è in fase di trasformazione e tragherà importanti cambiamenti per il 2016.

21) Unipol

Il Gruppo Finanziario Unipol, compagnia assicurativa italiana composta da circa 14.000 dipendenti, di cui 1.500 circa all'estero, ha istituito nel 2009 la *Unipol Corporate University*, finalizzata alla progettazione e realizzazione di percorsi di alta formazione in sinergia con enti ed istituti universitari. Riportando alla Direzione HR, la *Corporate University* si propone come un luogo privilegiato per lo sviluppo condiviso della strategia, nonché strumento per incrementare l'efficacia dello sviluppo delle risorse umane. Caratterizzata da un elevato *commitment* dell'alta direzione, l'ente presidia i processi di gestione dei cicli formativi e del *knowledge management*, concorrendo all'individuazione delle *best practice* interne organizzando *workshop* e sviluppando *network* di collaborazione esterna al fine di incrementare il patrimonio di conoscenza dell'intera organizzazione.

22) Vodafone Italia

Vodafone, impresa del settore delle telecomunicazioni, opera in Italia con circa 6.800 persone. Possiede al suo interno una *Corporate University* dal 2010, con la missione di definire, progettare e realizzare in Italia la strategia di apprendimento e di sviluppo delle competenze, assicurando il pieno allineamento con la strategia globale di sviluppo del personale. L'entità svolge con regolarità l'analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento al fine di assicurare il soddisfacimento del fabbisogno di competenze e capacità richiesto dal *business*, misurando costantemente i risultati e assicurando la qualità e l'efficace svolgimento dei programmi e dei processi formativi. Dalla sua istituzione è aumentata in modo sensibile l'attenzione verso la formazione e l'apprendimento continui, grazie anche all'elevato *commitment* dell'alta direzione. Nel corso del 2014, la *Corporate University* ha erogato un volume di formazione pari a 20 ore *pro-capite*.

Approfondimento:

Le Corporate University in Europa

A cura di:

Giuseppe Cappiello

Università degli Studi di Bologna

Giulio Pedrini

SDIC: School of Development Innovation and Change

Le Corporate University (CU), inteso come quelle realtà aziendali che hanno assunto esplicitamente questa denominazione, sono nate negli Stati Uniti, dove, dopo le esperienze seminali di General Motors (1927), General Electric (1956) e McDonald (1961), anche tanti altri grandi gruppi industriali con una vocazione di leadership nel proprio settore (ad esempio Boeing, Walt Disney o Motorola) hanno creato una propria struttura formativa dedicata.

Nel 1988 nell'intero Nord America erano state censite 400, una cifra salita poi a circa 1.600 nei primi anni del 2000 e intorno ai 4.000 nel 2010.

A partire dagli anni '80 alcune Corporate University si sono sviluppate anche in Europa occidentale, sebbene seguendo un percorso in parte diverso e con ampia diffusione negli ultimi vent'anni. Una nostra analisi basata su una rassegna delle pubblicazioni più recenti, accompagnata da una verifica sui siti internet delle principali imprese europee, ne ha censite 218.

Anche se si tratta di un dato forse incompleto, a causa della frammentazione delle fonti, esso evidenzia comunque come il numero delle CU sia più che raddoppiato negli ultimi dieci anni. Attualmente tali realtà esistono in tutti i principali Paesi europei, ma la distribuzione è irregolare (più di 50 CU fanno riferimento a imprese tedesche) mentre sembra esserci una certa omogeneità in termini di appartenenza settoriale: benché le CU siano presenti in una vasta gamma di industrie, si riscontra una diffusa prevalenza del settore bancario e assicurativo.

Tabella 1: distribuzione geografica e settoriale

Paese	Numero di COUs	Settori prevalenti
Regno Unito	24	Bancario e assicurativo
Francia	39	Bancario e assicurativo
Germania	51	Automotive, utilities
Paesi Bassi	17	Bancario e assicurativo, energetico
Spagna	23	Bancario e assicurativo
Italia	40	Bancario e assicurativo
Paesi Scandinavi	14	TLC
Svizzera	8	Bancario e assicurativo
Altri Paesi	3	Energetico

In Francia la prima azienda che istituisce una CU, negli anni '80, è Apple, cui fanno seguito altre esperienze riconducibili principalmente all'iniziativa di imprese multinazionali. Il numero si è consolidato nel corso degli anni ed alcune esperienze (ed esempio AXA, ACCOR e Veolia) rappresentano un punto di riferimento a livello internazionale. L'attività di formazione di queste strutture è rivolta principalmente ai manager e giovani talenti mentre la peculiarità è data dalla diffusione del modello "chateau" che assegna alla CU un'infrastruttura fisica ben identificabile, sede dei corsi e delle altre attività ad essa attribuite. Le realtà francesi, inoltre, incentrano la loro attività formativa sullo sviluppo di competenze manageriali, si pongono come incubatori di cultura aziendale e diffusori di buone pratiche all'interno dell'organizzazione di riferimento. In questo modo le CU francesi hanno favorito i processi di cambiamento gestionale ed organizzativo implicito nelle strategie globali delle imprese madri.

In Germania le CU si sono diffuse a partire dalla fine degli anni '90. In quel periodo un certo numero di grandi imprese che operavano su scala globale (Lufthansa, Siemens, E -On, Deutsche Bank, Volkswagen) ha creato la propria CU ed è stato seguito da diversi altri nel decennio successivo. Nel 2004 erano attive circa 50 CU. Le CU tedesche sono di dimensioni relativamente piccole, con una stretta connessione con organi di governo delle imprese e mostrano una elevata propensione a stabilire partenariati strutturati con le università tradizionali e le altre agenzie educative, anche se l'accreditamento istituzionale è ancora un'eccezione. L'attività formativa è rivolta principalmente al middle-top management e si pone in stretta relazione con i cambiamenti organizzativi rilevanti a fini strategici, sia esogeni che endogeni. I contenuti sono per lo più specifici per l'impresa di appartenenza e si abbinano spesso alla diffusione della cultura d'impresa all'interno dell'organizzazione.

Nei Paesi Bassi l'ultima indagine svolta ha rilevato l'esistenza di 12 Corporate University che hanno superato la prima fase di sviluppo che è quella dell'istituzione un reparto formazione avanzata. Tra queste, 8 hanno finalità commerciali mentre 9 hanno una missione formalizzata, tipicamente legata all'apprendimento individuale e al conseguimento di obiettivi organizzativi. Alcune CU sono anche coinvolte nella creazione di conoscenza attraverso l'attività di ricerca, mentre le altre favoriscono soprattutto la diffusione della conoscenza all'interno dell'organizzazione. In termini di contenuti, esse si orientano in particolare alla promozione della cultura d'impresa. Alcune CU hanno ampliato la platea dei destinatari delle attività, offrendo programmi di formazione anche agli stakeholder esterni, come clienti e fornitori.

Le CU del Regno Unito sono state istituite da diversi tipi di imprese: organizzazioni finanziarie, utilities e imprese multinazionali, nonché alcune PMI. In parte a causa dell'eterogeneità delle industrie interessate, esse non seguono alcun modello ideale né sono caratterizzate dall'attribuzione delle medesime funzioni. L'unico elemento comune è costituito dal focus sulla formazione di tipo generale e sulla promozione e facilitazione dell'apprendimento individuale e organizzativo. Di conseguenza, le attività sono prevalentemente volte ad affrontare le carenze di competenze e fornire

la formazione continua; i programmi sono raramente dedicati a una platea più ampia dei dipendenti dell'organizzazione di riferimento. Nel Regno Unito, troviamo anche CU create da organizzazioni non-profit ed enti pubblici, le cui finalità sono associate principalmente all'apprendimento individuale, all'introduzione di nuove qualifiche, alla promozione di valori comuni. Infine i rapporti con le università tradizionali sono prevalentemente orientati alla competizione, piuttosto che alla cooperazione; talune CU, infatti, forniscono ai neodiplomati programmi formativi che si pongono in alternativa rispetto ai percorsi dell'istruzione superiore. Le partnership con le università tradizionali sono invece più frequenti nell'ambito della ricerca.

In questo quadro piuttosto frammentato è tuttavia possibile individuare alcuni tratti comuni delle esperienze europee. In primo luogo l'attività delle CU ha lo scopo di integrare le conoscenze esterne di cui l'impresa necessita con la conoscenza internamente disponibile. Tale attività si svolge principalmente in collaborazione con le università tradizionali e le business school mediante attività formative piuttosto che di ricerca. In secondo luogo le CU europee mostrano una elevata propensione a costruire infrastrutture fisiche dedicate, volte a aggregare gli "studenti", unita ad una notevole diffusione di strumenti di e-learning per promuovere la diffusione della conoscenza e la condivisione delle conoscenze. In terzo luogo le CU Europee riportano una crescente attenzione alla sostenibilità quale tema rilevante ai fini delle scelte strategiche. In quarto luogo, la maggior parte delle CU europee sono di proprietà di imprese di grandi dimensioni e fanno prevalentemente riferimento a multinazionali operanti nel settore finanziario e alle principali imprese nazionali attive nel settore delle utilities.

In generale nel contesto europeo le CU svolgono un ruolo critico nel recepire quei cambiamenti organizzativi richiesti dalle strategie di business mediante la promozione di una coerente cultura organizzativa connessa a competenze relazionali e manageriali, e l'utilizzo di metodi di apprendimento differenziati. La logica delle CU europee si discosta parzialmente da quella delle loro omologhe statunitensi, originariamente istituite per colmare le lacune del sistema educativo e attualmente più orientate ad agire come soggetti educativi autonomi che perseguono scopi di lucro offrendo corsi e contenuti alternativi a quelli dei college tradizionali. Negli Stati Uniti l'accREDITAMENTO dei corsi delle CU nell'ambito di corsi di laurea tradizionali è abbastanza comune e talune CU sono state oggetto di processi di spin-off che le ha condotte a offrire interi cicli di studi e a rilasciare diplomi di laurea veri e propri. Per questo motivo le CU statunitensi si caratterizzano anche per una platea di potenziali beneficiari più ampia. Al contrario, le CU europee mostrano una minore propensione a diventare concorrenti di università tradizionali e business school, fatta eccezione che per talune CU del Regno Unito, concentrandosi invece su piani di sviluppo delle competenze interni all'impresa, di norma abbinati ai percorsi di carriera della componente manageriale. Altre caratteristiche delle CU europee sono invece in linea con il modello originario sviluppatosi negli Stati Uniti; in particolare, la dimensione delle organizzazioni di riferimento è mediamente elevata e le imprese multinazionali costituiscono una componente rilevante di questo ristretto gruppo in entrambe le aree geografiche.

Bibliografia

- Allen M. Ed. (2007), *The Next Generation of Corporate Universities*, John Wiley and Sons, San Francisco.
- Meister J.C. (1998), *Corporate Universities. Lessons in Building a World-class Workforce*, McGraw-Hill, New York.
- Rademakers M. (2014), *Corporate Universities. Drivers of the learning organization*, Routledge, New York.
- Renaud-Coulon A. (2008), *Corporate Universities: a Lever of Corporate Responsibility*, Global CCU Publishing, Paris.