

Academy aziendali

L'evoluzione dei sistemi formativi aziendali

di **Lorena Patacchini** e **Alessandra Scapati**

Nel momento in cui l'azienda inizia a prendere consapevolezza che formare le risorse al cambiamento significa creare le condizioni per diventare robusta e resiliente al cambiamento inizia il percorso di una Academy. L'articolo illustra quali sono gli stadi di sviluppo e le aree aziendali da considerare per promuovere lo sviluppo di una Academy



L'obiettivo di ogni azienda è trovare la formula che permetta di ottimizzare le proprie risorse in una logica di efficienza organizzativa e di efficacia commerciale.

Formula che sempre più velocemente si rivela obsoleta e inadeguata per effetto della velocità con cui si modifica il panorama e l'orizzonte in cui ogni azienda opera e interagisce.

La semplice ricombinazione delle risorse non è sufficiente, servono risorse nuove. O rinnovate. Le persone che muovono l'azienda sono per eccellenza risorse e per giunta rinnovabili. Il processo di rinnovamento si chiama evoluzione, crescita, sviluppo. In una parola: formazione.

Formarsi è come dire alimentarsi. È consapevolezza del cambiamento, del suo perdurare e della necessità di sintonizzarsi sulle frequenze giuste, di individuare gli strumenti che consentano un comportamento adeguato alla portata di quello che sempre più diviene la realtà lavorativa, professionale.

La formazione è l'unico strumento che connette lo stato attuale delle competenze (e dei comportamenti conseguenti) con l'esigenza continua di aggiornarle, di incrementarle per adattarle alle nuove forme del lavoro e più in generale all'ambiente economico, tecnologico, sociale e culturale in continua ridefinizione.

Nel momento in cui l'azienda inizia a prendere consapevolezza che formare le risorse al cambiamento significa creare le condizioni per diventare robusta e resiliente al cambiamento inizia il percorso di un'academy.

L'Academy aziendale, perché?

Cosa intendiamo per Academy aziendale? Qual è il suo perimetro d'azione? Quali le sue prerogative e i suoi ambiti d'influenza? Per avvicinarci meglio ad un concetto di Academy, che ne rispecchi pienamente il senso e la missione, proviamo a pensare per metafore ed a immaginare l'azienda come una grande città, ricca di complessità, in continua evoluzione e, al tempo stesso, luogo ideale in cui vivere. Addentriamoci per le sue vie, iniziamo a visitarne i luoghi strategici e guardiamoci intorno. Lavorando un po' d'immaginazione con ogni probabilità vedremo vie e reti di comunicazione ampie in cui le persone e le informazioni viaggiano fluide e senza ingorghi. Vedremo un gran lavoro di cittadini che si muovono e danno vita a nuove idee, prodotti e servizi, puntando alla massima efficienza.

Ma una grande città ha anche problemi complessi da affrontare la cui risoluzione, richiede, competenze trasversali diffuse, oltre che una grande varietà di specializzazioni e know how differenziati. Per affrontare la complessità crescente, l'organizzazione/città acquisisce, produce e utilizza dunque una grande quantità di energie e di informazioni che, se non vengono capitalizzate sotto forma di conoscenza rischiano di andare perdute.

È per questo che la nostra città ideale si caratterizza come fortemente "ecologica", una città che capitalizza le conoscenze, che non "spreca", che censisce le competenze e il know how interno, ne ha piena consapevolezza e lo organizza, lo aggiorna e soprattutto lo distribuisce.

Soffermiamoci per un attimo sui cittadini che abitano la città, fuor di metafora sulle le persone che vivono l'organizzazione e proviamo a tracciare le caratteristiche ideali di questi cittadini. Sicuramente profondamente eterogenei tra loro, ma tutti caratterizzati dalla spinta verso il cambiamento, dalla necessità di far fronte all'imperativo del digitale che avanza, per cavalcarne le infinite opportunità, animati dal desiderio di apprendere, pronti a rompere gli schemi consueti di comportamento e ad accogliere una rinnovata percezione di sé e degli altri. Tali caratteristiche ci fanno intravedere un "nuovo patto" tra persone e organizzazione il cui snodo centrale è proprio l'atteggiamento verso la formazione e l'apprendimento continuo.

Una formazione quindi che è innanzitutto allenamento ed esercizio all'apprendimento per imparare a rinnovarsi ed evolversi all'interno di un sistema complesso e mutevole. La formazione si estende a tutta la durata dell'esperienza lavorativa e induce una continua ginnastica fatta di raccolta e analisi del reale per la costruzione e la scelta di quadri interpretativi in cui poi muoversi e operare.

Diventa fondamentale allora per l'azienda dotarsi di una cabina di regia in grado di definire le priorità e orientare risorse ed energie verso un processo di

riqualificazione delle competenze per la gestione strategica della conoscenza. Chiameremo Academy questa cabina di regia e vedremo come in ogni azienda il ruolo e il contributo dell'academy si modifica e si adatta in funzione della cultura, degli obiettivi, delle risorse e dei vincoli che caratterizzano ogni specifico contesto organizzativo, proprio come diceva Calvino: «Le città come i sogni sono costruite di desideri e di paure».

L'Academy aziendale, come?

Non si dà per scontato che il percorso di realizzazione di un'academy debba essere uniforme in tutte le aziende. Anzi ogni azienda deve anzi costruire il proprio percorso per riuscire a dare forma e sostanza alla sua Academy. La proiezione verso il futuro, per l'Academy, prende le mosse dal valore del presente per come si è determinato a partire dal contesto culturale aziendale, secondo la segmentazione dei saperi, singolari e diffusi. Quindi come ogni percorso, anche quello della costruzione di un'Academy ha bisogno di una guida, di una mappa che aiuti a identificare non solo il punto di arrivo e le tappe intermedie, ma soprattutto il punto di partenza. Ma come identificarlo?

Per costruire una mappa serve poter tracciare le coordinate, servono quindi strumenti e tecniche di analisi delle variabili aziendali che descrivono le caratteristiche e le potenzialità di una struttura formativa. I nostri studi sulle Academy aziendali e soprattutto l'esperienza maturata sul campo come consulenti, progettisti e fornitori di formazione ci hanno condotto alla definizione di un modello di analisi che abbiamo chiamato DAMI, Digital Academy Maturity Index, che indaga in profondità il livello di sviluppo di 6 variabili o meglio, di 6 fattori chiave che determinano l'ossatura di un'Academy, ovvero:

1. la struttura e la governance, ovvero l'infrastruttura, le risorse a disposizione,
2. i contenuti dell'offerta formativa,
3. i format usati per erogare la formazione,
4. i processi e driver che guidano le scelte formative,
5. il livello di digitalizzazione dei processi formativi,
6. la comunicazione e il marketing a supporto della formazione.

L'analisi delle 6 aree si concretizza in un questionario di oltre 50 domande. Per ogni domanda sono previste 4 possibili risposte che corrispondono a 4 diversi stadi di maturità (*Start, Emerge, Perform, Succeed*) che partono dal livello uno, Start, in cui è tutto da costruire e strutturare fino al livello 4 (Succeed) in cui ogni singolo aspetto organizzativo contribuisce in maniera coerente e complementare alla gestione virtuosa del sapere e della conoscenza aziendale, secondo le logiche dell'*everywhere* e *anytime*.

Il modo in cui l'azienda interpreta e vive ciascuno dei 6 fattori determina la configurazione dell'Academy, contribuisce a delinearne l'identità e, al tempo stesso, il grado di maturazione. Solo la consapevolezza dell'as is circa le 6 dimensioni strategiche permette di tracciare e avviare il processo di ridefinizione del ruolo della formazione in un'ottica sempre più digitale e strategica.

Quattro stadi di sviluppo

Dicevamo 4 possibili stadi di sviluppo, caratterizzati da livelli di maturità crescente: Start, Emerge, Perform, Succeed, vediamo un po' più da vicino:

Livello 1, Start

Un'offerta formativa centrata sulla formazione obbligatoria e sulle richieste specifiche che arrivano dalle diverse aree aziendali. Format tradizionale: quasi esclusivamente aula per lo più con docenti esterni. La formazione digitale è assente o relegata a specifici progetti.

Non c'è un'area aziendale dedicata alla formazione, le attività sono presidiate in modo diffuso da più risorse e, anche in presenza di una risorsa dedicata, questa non lo è mai a tempo pieno.

Non sono previste attività di comunicazione delle iniziative formative, ma solo informazioni organizzative.

Focus: Erogazione corsi di formazione su richiesta delle varie aree.

Livello 2, Emerge

Esiste un piano formativo strutturato e la risorsa responsabile dell'area formazione si avvale della collaborazione di altri soggetti.

L'uso della docenza interna è sistematico, non si limita ai corsi obbligatori e riguarda tematiche tecniche strettamente connesse al business dell'azienda.

Aula e iniziative on line – ospitate di norma su piattaforme esterne di soggetti terzi – si alternano in modo equilibrato. Le attività di formazione vengono comunicate attraverso iniziative più informative che ingaggianti.

Focus: Erogazione corsi di formazione su richiesta delle varie aree, secondo logiche di efficienza e di efficacia

Livello 3, Performe

L'area formazione ha una struttura ben organizzata, con un team formativo dedicato alle attività di gestione dei percorsi: dalla progettazione, allo sviluppo fino monitoraggio. La faculty di docenti interni è definita e in continuo aggiornamento.

Il vostro piano formativo è ampio: oltre alla formazione obbligatoria, quella tecnica e comportamentale si intrecciano e si contaminano tra loro, mentre quella

manageriale è strettamente connessa agli obiettivi strategici. Si rivolge a interni, clienti e fornitori.

Focus: Supporto alla Direzione strategica per contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali secondo logiche di coprogettazione ed engagement.

Livello 4, Succeed

I programmi formativi sono funzionali agli obiettivi strategici aziendali e finalizzati a sviluppare le capacità necessarie per leggere i trend e gli scenari, e prevedere e gestire i cambiamenti.

L'Academy è punto di riferimento per la formazione di interni, stakeholder e soggetti esterni all'azienda e guarda in modo costante e sistematico verso l'esterno e sviluppando relazioni con il mondo universitario e della ricerca che supportano e alimentano il lavoro della faculty e dell'area formazione.

Le metodologie formative, varie e bilanciate, prediligono il digitale e hanno una spiccata propensione alla sperimentazione di nuove frontiere metodologiche e tecnologiche.

La comunicazione si rivolge ai manager, pienamente inseriti nell'intero processo e responsabili del coinvolgimento del proprio team, allenato non solo ad apprendere ma anche a ricondividere le proprie esperienze (*prosumer*).

Focus: Governo consapevole e strategico di un ecosistema di apprendimento sempre più inserito nel flusso quotidiano di lavoro.

Ma quali sono i pilastri di questa nuova relazione che si deve realizzare tra persona e organizzazione per sostenere e consolidare un'Academy? Autoconsapevolezza di sé, delle proprie capacità e aree di miglioramento, accompagnata dalla piena responsabilità della propria crescita e del proprio sviluppo personale e professionale.

Proattività nel ricercare occasioni e spunti di formazione e miglioramento, in netto contrasto con l'atteggiamento passivo di chi attende soluzioni fornite dall'alto e "pronte all'uso". Attenzione verso la collettività e generosità nel contribuire a far evolvere il sistema formativo, mettendo a disposizione le proprie competenze e conoscenze: da *consumer*, ovvero meri consumatori di formazione, si diventa *prosumer* consumatori e al tempo stesso produttori di contenuti che alimentano il sistema

Le sei aree di indagine

La nascita e lo sviluppo di un'academy è un progetto che si muove su più direttrici; semplificando, potremmo dire che c'è la dimensione hardware e la dimensione software che si influenzano e si condizionano a vicenda. Osserviamo allora più di vicino le 6 aree che comprendono entrambe le dimensioni e vediamo

cosa indagano e come si arriva alla costruzione della mappatura dell'organizzazione formativa.

1. Struttura e Governance

La dimensione hardware di un'academy attiene al contesto fisico e organizzativo che determinano sia i confini e che le potenzialità della crescita. Sarà quindi necessario indagare circa il team della formazione, la sua collocazione organizzativa, le sue attività e le sue competenze, elementi che descrivono in prima battuta sia i vincoli e che le possibilità di crescita e di sviluppo dell'Academy nel breve e nel medio termine.

2. Contenuti

Quando parliamo di «Contenuti dell'Academy» facciamo riferimento all'offerta formativa aziendale nel suo complesso, all'insieme dei corsi e delle iniziative che l'organizzazione mette a disposizione del personale per favorirne lo sviluppo professionale.

L'analisi dell'offerta formativa (o catalogo formativo) esplora due aspetti fondamentali, ovvero l'ampiezza e pertinenza dei contenuti e la vastità del target nella sua totalità. Elementi che descrivono la sensibilità e la disponibilità dell'azienda a uscire dal ristretto perimetro della formazione tecnica e muoversi verso temi anche di benessere organizzativo e personale, e quindi verso un maggior livello di maturità.

3. Format e Metodologie

I format formativi messi in campo dall'Academy aziendale e le metodologie utilizzate nella progettazione e nell'erogazione dei corsi sono un indicatore chiave e, al tempo stesso, una leva di sviluppo fondamentale per ogni Academy. Una maggiore varietà di format significa maggiore possibilità di intercettare tutti gli stili di apprendimento dei discenti e quindi maggiore efficacia formativa. Significa al contempo maggiori abilità e competenze progettuali dei formatori e quindi una maturità più evoluta della struttura formativa.

4. Processi e Driver

Dicevamo che un'academy ha anche una dimensione software, è quella descritta da valori, sensibilità obiettivi e strategie che ne ispirano e guidano lo sviluppo organizzativo. In ogni fase di questo sviluppo l'Academy è sostenuta e guidata da un driver prevalente: dall'iniziale logica dell'efficienza, si passa a quella efficacia, dall'erogazione di corsi si approda alla creazione di un sistema knowledge management che esce dal perimetro dell'area formativa per diffondersi in modo pervasivo in tutta l'organizzazione (ecosistema di apprendimento).

5. Digitalizzazione

La crescita e l'evoluzione di una struttura formativa si misura dal suo livello di digitalizzazione, considerando il digitale come un fattore abilitante non solo nell'ambito formativo ma nel contesto sociale e competitivo in cui l'azienda opera. Non solo quindi tools e ambienti ma anche il mindset diventa oggetto di indagine e misurazione.

6. Comunicazione e marketing della formazione

All'interno del pilastro «Comunicazione e marketing della formazione» collochiamo tutte le iniziative volte a far conoscere e promuovere le attività dell'Academy aziendale, in modo tale che il personale ne abbia una visione completa e possa aderire con consapevolezza alle proposte formative, orientandosi con facilità all'interno dell'offerta.

La comunicazione è di fatto una leva importantissima su cui lavorare per far evolvere l'Academy; in mancanza di una comunicazione strutturata e organica, ogni sforzo in termini di progettazione dei percorsi, messa in campo dei migliori provider, implementazione delle più avanzate tecnologie, sarà vanificato con conseguenze disastrose sul piano dell'adesione ai corsi, del loro gradimento e dell'efficacia dell'apprendimento. Inoltre, la componente informativa e quella dell'ingaggio sono strettamente correlate e per sortire l'effetto desiderato hanno profondamente bisogno di continuità. La comunicazione nutre continuamente le attività dell'Academy che a loro volta restituiscono informazioni chiave di cui la comunicazione può a sua volta nutrirsi, in una logica circolare.

Conclusioni

Ogni azienda quindi definisce il suo specifico percorso di costruzione della sua Academy sulla base della posizione di partenza, delle risorse a disposizione e della propria. Anche il ritmo con cui realizzare il percorso è differente da azienda ad azienda, quello che invece dovrà accomunare ad ogni percorso sono quelli che possiamo identificare come i fattori chiave per il successo di ogni Corporate Academy, ovvero:

- Commitment e da parte della Direzione
- Stretta e diretta connessione delle attività formative con il business e le strategie aziendali
- Offerta formativa di alta qualità, ingaggiante e varia (*blended*)
- Collegamento dei percorsi formativi con le politiche delle risorse umane
- Un sistema di KPI in grado di misurare oltre che l'efficienza soprattutto il valore generato
- Un'efficace comunicazione interna ed esterna

- Una nuova relazione tra persone e organizzazione.

L'investimento in formazione ha un ritorno solo se diviene centrale nelle politiche aziendali, e la qualità dell'offerta si determina attraverso la qualità e la competenza dei formatori; non vi può essere qualità nell'impresa se non ci sono ora competenze aggiornate e intelligenza creativa.

La formazione allora diventa il modo più efficace per produrre e condividere conoscenza partendo da una *vision*, l'*academy* è la struttura che abilita concretamente il processo formativo aziendale, lo pianifica e lo modifica sulla base delle necessità e delle opportunità. Non solo, quindi, elemento di posizionamento culturale per l'azienda, ma, e soprattutto, sensore verso le modificazioni in corso, antenna sociale ed economica, di mercato, di business e di sviluppo tecno-scientifico.

Non si tratta perciò, di motivare la necessità di un'*academy* aziendale; si tratterà piuttosto di trovare le giustificazioni per non averne prevista una come componente fondamentale per seguire i processi di evoluzione delle competenze nel mercato in cui si è immersi.

Quindi, la formazione come articolazione di intuizione, organizzazione e scelta culturale, ha il compito di evitare che il futuro ci colga di sorpresa, o peggio alle spalle; la dimensione dell'*academy* ha questo vantaggio, dare forma consapevole al futuro possibile.

Lorena Patacchini e Alessandra Scapati

Responsabili progettazione e sviluppo Academy aziendali di Skilla