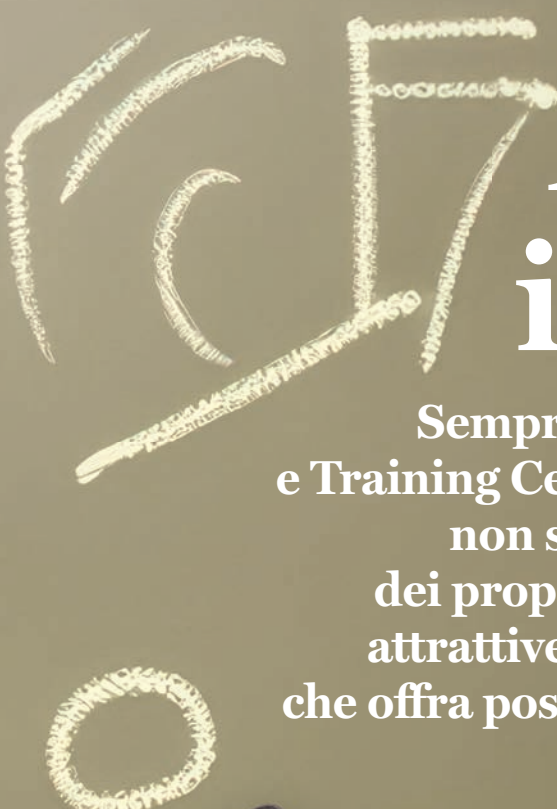




A lezione in azienda

Sempre più aziende istituiscono Academy e Training Center, puntando sulla formazione in house non solo per aggiornare le competenze dei propri lavoratori, ma anche per essere più attrattive nei confronti di chi cerca un impiego che offra possibilità di crescita professionale e umana.

di Virna Bottarelli



Le Academy sono una tendenza sempre più diffusa nell'ambito della formazione aziendale. Nonostante le prime Academy siano nate negli anni Venti negli Stati Uniti, con General Motors, la popolarità di questo format è relativamente recente ed è collegata a un tema che da qualche anno interessa le aziende di quasi tutti i settori: il divario di competenze. Molte organizzazioni sono infatti alle prese con un gap importante tra quello che i loro dipendenti *sanno fare* e quello che invece *dovrebbero saper fare* per rispondere alle richieste del mercato. Ecco perché, avere all'interno dell'azienda un'organizzazione strutturata e orientata alle esigenze di apprendimento dei propri lavoratori, una Academy, appunto, è diventata un'opzione interessante. L'idea di dotarsi di vere e proprie scuole, se non *università*, interne all'azienda attrae quindi sempre più imprese, che scelgono di offrire questa soluzione non solo ai propri dipendenti, ma anche a persone esterne all'organizzazione, con l'obiettivo, a volte, di reclutare professionisti che possano coprire profili specifici, spesso difficili da trovare sul mercato. Coinvolgendo non solo esperti presenti in azienda, ma anche specialisti del settore e accademici esterni alla propria realtà, i programmi di formazione delle Academy promettono di arricchire il know-how e stimolare l'innovazione.

Le Academy in Italia: un vero e proprio boom

Nel 2024 sono state individuate nel nostro Paese 232 imprese dotate di una propria Academy. Il dato è contenuto nel Rapporto 2025 sullo stato dell'Education delle imprese in Italia pubblicato da **Assoknowledge - Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici**. **Giuseppe Cappiello**, del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'**Università di Bologna**, ha approfondito, all'interno del Rapporto, proprio il tema delle Academy, che sono definite come *"iniziative, più o meno strutturate, avviate dalle imprese all'interno del perimetro aziendale allo scopo di allineare costantemente la conoscenza disponibile internamente con gli obiettivi tracciati dalla strategia aziendale e non disperdere quel patrimonio accumulato nel tempo, soprattutto per quanto riguarda le competenze distintive"*. A conferma della diffusione che le Academy hanno avuto negli ultimi anni, Cappiello fa notare che nel 2010, anno del primo Rapporto Assoknowledge, le imprese dotate di una Corporate University erano solo 25. Come si spiega questo boom? *"Se in passato potevano essere sufficienti le agenzie tradizionali per formare la forza lavoro e più in generale per garantire un flusso di conoscenza aggiornata, ora queste non sembrano più bastare. L'accelerazione dello sviluppo tecnologico e il contestuale calo demografico, soprattutto se li si guarda in ottica globale, hanno portato a una carenza di risorse umane molto difficile da colmare e impongono alle imprese di adottare nuovi dispositivi per quanto riguarda la gestione delle stesse"*, scrive Cappiello. Non si tratta solo di una crescita numerica, ma anche di un potenziamento dei contenuti formativi offerti: *"Le imprese oggi non si limitano all'addestramento per lo svolgimento delle mansioni*

previste ma prestano maggiore attenzione che in passato allo sviluppo manageriale. E sono sempre di più i moduli formativi che riguardano la capacità di anticipare i cambiamenti del mercato e reagire alle nuove tendenze". Dalla fotografia scattata da Assoknowledge emerge che i destinatari delle attività delle Academy sono diversi: operai (24,3%), middle management (19,7%), nuovi assunti (17,6%), dirigenti (6,7%). Sono coinvolte, seppur in misura minore, anche altre categorie come fornitori (2,4%) e dipendenti di aziende partner (2,9%). Sono sempre di più le imprese che organizzano iniziative rivolte all'esterno, ad esempio per sensibilizzare su temi ambientali o per aumentare la propria reputazione..

Academy, istruzione e politiche del lavoro

Da una recente ricerca di **Assolombarda** dedicata alle Academy Aziendali (ndr: *Academy Aziendali - Strategie e modelli per generare competenze e valori d'impresa*) emerge che molte Academy, nate per rispondere alle esigenze di formazione in ingresso, aggiornamento ed engagement dei collaboratori, hanno potenziato il loro ruolo con l'obiettivo di dialogare con il sistema educativo e con gli operatori delle politiche attive del lavoro, per formare nuove professionalità per le loro filiere di riferimento. Nel suo studio Assolombarda fa notare come, nell'ambito della riforma del "4+2", che prevede docenze di professionisti aziendali, le Academy possono diventare interlocutori privilegiati del-

TIPOLOGIE DI ACADEMY AZIENDALI

- **generaliste** | tendono a coprire tutti i contenuti formativi, dalla cultura d'impresa alla formazione manageriale, fino alla formazione specifica attinente alle competenze "core" del business d'impresa
- **manageriali** | sono focalizzate sulle competenze manageriali e i comportamenti organizzativi per un allineamento al modello di leadership
- **tecniche** | sono incentrate sulle competenze specifiche del settore e dell'attività svolta dall'impresa



Massimiliano Fiorucci, Rettore Università Roma Tre, e **Claudio Senigliesi**, coordinatore filiera ITS

ACADEMY E TRAINING CENTER

le scuole. Tra queste, un ruolo di primo piano hanno poi gli Its: una volta esauriti i finanziamenti del Pnrr, è molto probabile, sostengono in Assolombarda, che il consolidamento di questo sistema dipenderà dall'ulteriore rafforzamento del contributo formativo delle imprese. Un esempio in questo senso c'è già e arriva da Roma, dove lo scorso febbraio il Rettore dell'Università Roma Tre, **Massimiliano Fiorucci**, e il Coordinatore Nazionale Filiera delle Fondazioni Its Academy dei Servizi alle Imprese, **Claudio Senigaglia**, hanno firmato il Protocollo di Intesa per la sperimentazione di un modello di integrazione operativa fra i mondi dell'università, delle fondazioni Its Academy e delle aziende. Il Protocollo ha l'obiettivo di attuare un coordinamento del segmento della formazione terziaria per promuovere la formazione e il placement nel segmento dell'Alta Formazione accademica e non accademica. L'idea è quella di realizzare una formazione aderente ai fabbisogni di competenze espressi dal mercato del lavoro e destinata a giovani studenti, dipendenti di aziende, tecnici o manager.

La parola a Franco Amicucci

Sociologo, formatore, docente, **Franco Amicucci** è una delle voci più autorevoli nel mondo della formazione aziendale. Ha fondato nel 2000 **Skilla**, società di riferimento per le metodologie didattiche, e ha al suo attivo diverse pubblicazioni sul tema dell'apprendimento. Partendo dai dati Assoknowledge, gli abbiamo chiesto per prima cosa come si spiega la crescita delle Academy in Italia negli ultimi dieci anni e ci ha risposto che questa crescita è *"il segnale di un cambiamento profondo nel modo in cui le imprese concepiscono la formazione"*.

Che cosa è cambiato fondamentalmente?

Se prima le aziende si limitavano ad acquistare competenze dall'esterno, oggi sono diventate produttrici di conoscenza. Questo passaggio è stato accelerato da diversi fattori: il mismatch tra domanda e offerta di competenze, l'evoluzione tecnologica che richiede aggiornamenti continui, e la volontà di aprire le Academy anche a pubblici esterni come giovani, fornitori e clienti. Le Academy non sono più solo strumenti interni, ma veri e propri hub di cultura aziendale.

Come nasce una Academy aziendale? Ci sono delle norme nel nostro ordinamento alle quali fare riferimento se si decide di istituire una Academy all'interno della propria azienda?



Franco Amicucci, formatore e fondatore di Skilla

Una Academy nasce da un'intenzione strategica: quella di strutturare un sistema formativo coerente con la visione e la cultura dell'impresa. Non esiste una normativa nazionale specifica che ne regoli l'istituzione, ma ci sono strumenti e riferimenti utili: i fondi interprofessionali per la formazione continua, le collaborazioni con Its, università e scuole, e le linee guida europee sull'apprendimento permanente. Alcune regioni italiane, come il Piemonte, le Marche, l'Emilia-Romagna, la regione Lazio ed altre, hanno stimolato, con appositi provvedimenti legislativi, la nascita e il potenziamento delle Academy aziendali. La regione Piemonte ha promosso vere e proprie Academy di filiera, per i diversi comparti produttivi. Questi provvedimenti regionali accreditano le Academy aziendali, permettendo l'accesso ai fondi della formazione professionale, in particolare per la formazione dei giovani disoccupati.

LE CARATTERISTICHE DELLE CORPORATE ACADEMY

- offrono un'ampia gamma di corsi e risorse educative, sia online che offline
- hanno programmi di formazione personalizzati e fruibili in modo flessibile
- monitorano e valutano i livelli di apprendimento
- contribuiscono a migliorare il senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti
- rappresentano un elemento di competitività dell'azienda

ACADEMY E TRAINING CENTER

Che cosa comporta per un'azienda la scelta di istituire una propria Academy? Quali competenze richiede? È sufficiente il lavoro del team HR o servono figure specifiche?

Attivare una Academy significa ripensare il modo in cui l'azienda apprende e cresce. Non basta il lavoro del team HR, per quanto fondamentale: servono competenze specifiche in progettazione didattica, tutoraggio, sviluppo E-learning, coaching e gestione dei contenuti. È necessario coinvolgere progettisti della formazione, docenti interni, learning coach, esperti di tecnologie didattiche. La Academy diventa così un luogo dove si integrano saperi, esperienze e strumenti, in modo sistemico.

Attivare una Academy è un investimento: come si misura il ritorno di questo investimento?

Il ritorno sull'investimento si misura su più livelli. A livello operativo, si osservano miglioramenti nelle performance individuali e di team, riduzione dei tem-

pi di onboarding, aumento della retention e dell'engagement. A livello strategico, si valuta l'impatto sul business e sull'innovazione. Uno degli indicatori più importanti per il futuro sarà l'impatto sull'attrazione dei talenti a livello nazionale e internazionale. Per misurare l'efficacia di un'Academy, Skilla ha sviluppato una metodologia per analizzare oltre 50 Kpi del sistema formativo aziendale e un ambiente digitale, il **Digital Academy Maturity Index**, dove sono già presenti oltre 50 Academy aziendali.

Con Skilla supportate le aziende nella creazione di Academy: in che cosa consiste la vostra proposta? Possiamo citare qualche caso interessante di Academy che avete contribuito a creare?

La proposta di Skilla si basa su un approccio blended e personalizzato, consolidato con oltre 20 anni di esperienza ed oltre 50 Academy progettate per le più grandi organizzazioni italiane. Accompagniamo le aziende nella mappatura dei processi formativi, nella

LA PRIMA EDIZIONE DELLA MASSAFRA ACADEMY DI HEINEKEN SI È CONCLUSA CON NOVE ASSUNZIONI

A luglio si è conclusa l'edizione 2024/2025 della **Massafra Academy** per celebrare ufficialmente l'assunzione a tempo indeterminato in Heineken di nove giovani neolaureati e neolaureate, provenienti da Università del Sud e con background principalmente in materie Stem. Il programma di formazione sul campo, nato nel birrificio dell'azienda in provincia di Taranto per valorizzare i talenti investendo nel territorio e costruire la "Next Brewer Generation", ha offerto ai partecipanti un percorso di crescita professionale della durata di un anno guidato da tutor esperti, su progetti legati alla supply chain, in ambito qualità, sicurezza, miglioramento continuo e innovazione del mondo della birra. **Teresa Ferro**, People Director di Heineken

Italia, spiega: *"Con la Massafra Academy abbiamo voluto costruire molto di più di un programma di formazione sul campo: abbiamo creato uno spazio autentico di scambio intergenerazionale e crescita reciproca, in cui il talento dei più giovani ha incontrato l'esperienza dei nostri tutor. I giovani hanno potuto imparare direttamente da chi lavora ogni giorno con passione e competenza, ma anche i colleghi più esperti si sono lasciati ispirare dalle loro conoscenze e capacità, dalla curiosità e dallo sguardo nuovo delle nuove generazioni. Questo processo di contaminazione positiva ha creato un'esperienza condivisa, fatta di ascolto, fiducia e crescita reale, in cui ognuno ha potuto lasciare il segno, professionalmente e umanamente. Ma non finisce qui: questa Academy è per noi un seme piantato nel Sud, che sta già dando frutti in tutta Italia e oltre. Perché quando si investe nei giovani, si costruisce il futuro".* I protagonisti di questa prima edizione della Massafra Academy lavoreranno all'interno dei birrifici e delle sedi Heineken: alcuni a Massafra, dove è nata l'Academy, altri ad Assemini in Sardegna, Pollein in Valle d'Aosta e Comun Nuovo in provincia di Bergamo, mentre una delle partecipanti entrerà nel **South Quality Hub**, dove contribuirà al presidio della qualità di prodotto a livello europeo. La Massafra Academy è una delle iniziative con le quali Heineken promuove la formazione in azienda. Altri progetti sono la Heineken Italia University e il Global Graduate Program.



ACADEMY E TRAINING CENTER

formazione formatori e nel coaching ai referenti interni, nella fornitura di una delle più evolute piattaforme eLearning, **SkillaHub**, e nell'adozione di software per la gestione della formazione. L'innovazione più recente è l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale in vari processi delle Academy aziendali e nell'uso di simulatori conversazionali, ambienti immersivi basati su AI, uno dei nuovi servizi di Skilla, per la formazione manageriale, la formazione delle reti vendita e la formazione delle soft skill. Queste modalità, vere e proprie palestre formative, sono di grande efficacia, si integrano e fanno evolvere la formazione d'aula e l'eLearning tradizionale. Tra i tanti casi, possiamo citare la **Geox Academy**, dove abbiamo co-progettato un programma di leadership ispirato ai modelli delle Business School internazionali, integrando AI, design thinking e coaching manageriale, **Moova**, una delle Academy di **Almaviva**, e l'Academy di **Ovs**.

Come vede il futuro delle Academy?

Le Academy stanno evolvendo da centri di formazione a veri e propri laboratori di cultura d'impresa. Le vedo sempre più integrate con le strategie aziendali, aperte al territorio e alle reti educative, basate su modelli di apprendimento adattivo e personalizzato. Saranno strumenti chiave per la formazione continua, la leadership trasformazionale e la costruzione di comunità professionali capaci di apprendere e innovare insieme.

Il contributo delle Agenzie per il Lavoro

Il mondo delle Academy incontra anche quello delle **Agenzie per il Lavoro**, che in molti casi affiancano le aziende nello sviluppo di percorsi formativi. Come ha detto **Marco Valsecchi**, AD di **Synergie Italia**, commentando la nascita di **Synergie Academy**: *"Vogliamo consolidare il contributo delle Agenzie per il Lavoro nel colmare il divario di competenze e rispondere alle esigenze delle imprese, con soluzioni concrete, accessibili e in linea con i trend del mercato del lavoro. Puntiamo ad essere un partner strategico per tutte le aziende che investono in competenze e innovazione come leve di crescita e come strumenti per superare le sfide della competitività"*. La Synergie Academy è frutto dell'acquisizione di **Risorse Italia**, che mette a disposizione delle imprese un servizio strutturato con percorsi specialistici, formazione in ambito Stem e programmi di re-skilling pensati per accompagnare l'evoluzione delle competenze nei contesti aziendali. Per il Gruppo, l'Academy significa tornare alla gestione diretta del comparto formazione, attraverso un coordinamento integrato di finanza, percorsi di Politiche Attive per il Lavoro e risorse tecniche. L'obiettivo, dicono in Synergie, è strutturare una cabina di regia solida, in grado di valorizzare anche i fondi interprofessionali, regionali e quelli collegati al fondo **Forma.Temp**, risorsa strategica per il supporto alla formazione dei lavoratori in somministrazione. Il budget

600 STUDENTI PER LA FORD YOUTH ACADEMY

La **Ford Youth Academy** è il programma di formazione promosso da **Ford Italia** per avvicinare giovani studenti e studentesse al mondo dell'automotive. Con un focus sull'elettrificazione e sulle nuove tecnologie, l'iniziativa ha coinvolto per l'anno 2024/2025 39 istituti su tutto il territorio nazionale e circa 600 studenti, che hanno partecipato ai percorsi formativi alternando teoria e pratica grazie a tirocini strutturati e attività sul campo, in affiancamento ai trainer Ford e al personale dei concessionari che aderiscono al programma. Oltre 60 ragazzi e ragazze hanno avuto l'opportunità di svolgere un tirocinio professionale, mentre 17 sono stati assunti direttamente da Ford o dai suoi partner. **Fabrizio Faltoni**, AD di Ford Italia, ha commentato: *"Ogni anno, la Ford Youth Academy ci ricorda quanto sia importante investire nelle nuove generazioni, non solo per il futuro del settore automotive, ma anche per quello della nostra società. Vedere queste nuove generazioni affacciarsi al*

mondo del lavoro con curiosità e passione, acquisire competenze e trovare un proprio spazio in questo settore così complesso è una soddisfazione enorme. È un percorso che arricchisce loro, ma anche noi come azienda. I risultati raggiunti quest'anno sono motivo di grande orgoglio e ci spronano a fare ancora di più nella prossima stagione". Da settembre 2025 il programma è ripartito e include nuovi ambiti strategici per il settore automotive.

