

# Academy aziendali: diffondere cultura col processo condiviso e partecipativo

Alessandra Scapati e Lorena Patacchini

*Il fenomeno delle Academy aziendali è in costante sviluppo: secondo uno studio del Boston Consulting Group sarebbero circa 4mila nel mondo e anche in Italia sono molto diffuse. Il loro obiettivo è diffondere e creare nuova conoscenza, trasformando i fruitori in soggetti utili che attivano spunti utili alla formazione di tutte le persone dell'azienda.*



Alessandra Scapati è in Amicucci Formazione dal 2005: ricopre il ruolo di Responsabile Area Progettazione e Didattica e svolge attività di ideazione e progettazione e di percorsi formativi multimediali online e blended.



Lorena Patacchini è Consulente e Formatrice in ambito Organizzazione aziendale e marketing. Project Manager in Amicucci Formazione gestisce e coordina percorsi di comunicazione interna e di formazione in modalità blended.

Sono passati diversi anni da quando nel 1957 Enrico Mattei fondò la Scuola Superiore sugli idrocarburi, che sarebbe diventata poi negli anni Eni Corporate University. Oggi il fenomeno delle Academy aziendali si è molto diffuso non solo nel panorama internazionale, ma anche in Italia: secondo una ricerca del Boston Consulting Group, le Academy formalizzate nel mondo sarebbero circa 4mila.

Per ciò che riguarda il panorama nazionale, come emerge dall'esperienza sul campo e come confermato dai rapporti di ricerca realizzati in questi anni da Assoknowledge, si tratta di un fenomeno attuale, complesso e variegato, sia per i modelli sia per le pratiche e i processi adottati. Queste realtà svolgono oggi un ruolo strategico per i processi di formazione e apprendimento orientati:

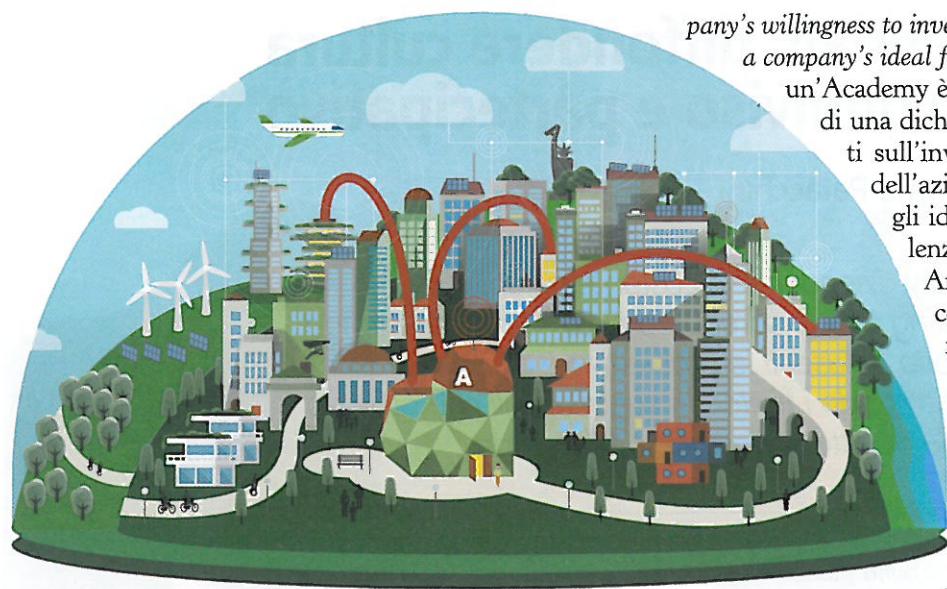
- allo sviluppo di competenze tecniche e trasversali;
- all'inserimento dei neo-assunti;
- alla diffusione della cultura e dei valori aziendali;
- alla condivisione di buone pratiche.

Emerge inoltre che la maggior parte delle aziende si avvale ormai di docenti interni, che costituiscono la Faculty, soprattutto per la formazione tecnica specialistica. È interessante notare, inoltre, che sempre più spesso i fruitori della formazione non sono soltanto stakeholder interni, ma anche soggetti esterni all'azienda (clienti, fornitori, partner commerciali e collaboratori); pertanto risulta evidente che il ruolo dell'Academy sia da intendere come il cuore pulsante dell'organizzazione, il motore di sviluppo aziendale che coinvolge necessariamente altri processi HR fra cui, per esempio, la ricerca e il recruitment.

## Un programma mirato alle Academy

L'azienda è inserita in un sistema complesso e mutevole. Per crescere e svilupparsi deve riuscire ad adattarsi ai mutamenti e cercare di cavalcarne le opportunità. Deve pertanto organizzarsi come un ecosistema capace di rinnovarsi ed evolversi, attraverso le persone che lo abitano. L'Academy, in questa ottica, diventa il cuore dell'ecosistema, in quanto 'luogo' della formazione dove le persone imparano a cambiare, a crescere e ad apprendere nuove competenze.

Dall'Academy prendono avvio i programmi di sviluppo che



pany's willingness to invest in talent. It is an expression of a company's ideal for leadership excellence" (Creare un'Academy è una grande occasione. Si tratta di una dichiarazione che si fa ai dipendenti sull'investimento nei talenti da parte dell'azienda. È una manifestazione degli ideali di una impresa per l'eccellenza di leadership).

Anche la letteratura sul tema, così come la ricerca, ha evidenziato il ruolo strategico delle Academy sottolineando come il ruolo di queste realtà non sia più oggi soltanto quello di rispondere alle necessità di apprendimento dell'organizzazione, ma anche di soddisfare a più ampio raggio le esigenze di business, come spiega Akram

El-Tannir nel suo *The corporate university model for continuous learning, training and development* (2002). In che modo? Secondo l'autore catalizzando i processi di cambiamento, sostenendo lo sviluppo della leadership a livello manageriale, supportando lo sviluppo di progetti su scala globale, creando opportunità per esplorare nuovi ambiti di business, alimentando così i processi di sviluppo e di carriera, supportando le persone nel consolidamento di competenze utili a gestire efficacemente le relazioni sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione.

#### Definire ambiti e modalità di azione

Per definire gli ambiti e le modalità di intervento utili a raggiungere tali obiettivi è necessario attivare un lavoro congiunto tra Direzione aziendale, che deve dare impulso e supporto, e coloro che nell'organizzazione presidiano l'ambito formativo stringendo una forte alleanza finalizzata a sviluppare un programma di consulenza e sviluppo a step.

È fondamentale, in primo luogo, analizzare lo stato dell'attività formativa, individuare i punti di forza e i limiti, per sviluppare una piena consapevolezza e una riflessione sul posizionamento attuale dell'Academy in termini di attività, interlocutori, livello di influenza. La domanda è: siamo in presenza di un 'distributore di formazione', che risponde alle 'richieste' delle diverse aree aziendali o ci troviamo davanti a un'Academy che si connota come 'business partner'? O ancora siamo di fronte a un'Academy evoluta, un 'partner strategico', che produce ed eroga conoscenza anche verso l'esterno esercitando un'azione di indirizzo delle strategie aziendali?

A partire da una visione chiara delle caratteristiche e del posizionamento si possono definire gli obiettivi da raggiungere. Qual è la carta d'identità desiderata rispetto agli indicatori attuali? E quale il posizionamento che si intende raggiungere?

La definizione degli obiettivi deve seguire un approccio

consentono alle persone di essere al passo con i mutamenti in atto; di acquisire tutte quelle competenze e abilità che permettono di trovare risposte nuove a problemi nuovi; di divenire promotori del cambiamento e generatori di innovazione.

Di fronte a nuovi modelli competitivi e relazionali, l'Academy aziendale rappresenta quindi lo strumento più adatto per la creazione e la diffusione di una cultura aziendale che ponga la conoscenza al centro di un processo virtuoso partecipativo e condiviso, finalizzato alla definizione di strategie di crescita delle persone.

A tal proposito R. Krishnamoorthy (VP Human Resources di GE Healthcare), in un articolo pubblicato sull'*Harvard Business Review*, già nel 2014 osservava: "Establishing a corporate university is a big deal. It is a statement you are making to employees about the com-



Raghu Krishnamoorthy, VP Human Resources di GE Healthcare.



Swot, affinché il modello organizzativo sia coerente con la specifica realtà aziendale.

L'Academy si basa su una vera e propria costellazione di competenze. È importante che il team di gestione dell'Academy (progettisti, docenti interni, tutor) sia adeguatamente formato attraverso programmi verticali di approfondimento che partano dal ruolo strategico della formazione, fino ad affrontare tematiche più specifiche, quali: la gestione del ciclo della progettazione, le digital skill a servizio della formazione, la produzione di materiale multimediale per la realizzazione di corsi online e così via.

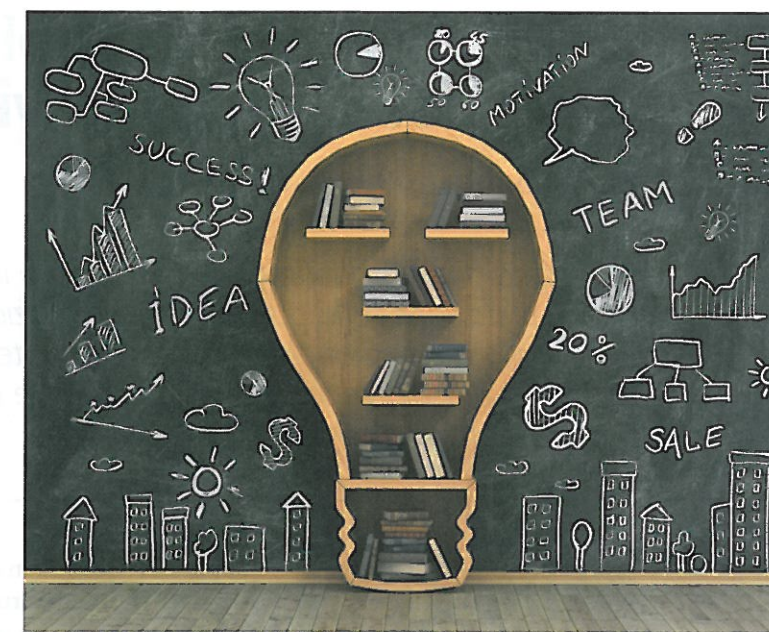
#### I discenti diventano prosumer

Si arriva a questo punto alla fase della sperimentazione con uno o più progetti pilota che consentano di mettere in campo le modalità progettuali innovative acquisite. Il tema dell'innovazione va però di pari passo con l'esigenza di capitalizzare e non 'sprecare' quanto già prodotto, il tutto in un'ottica di massima sostenibilità dell'ecosistema formativo. Punto di partenza per questa riflessione è una mappatura dell'esistente in termini di attività formative, staff docente coinvolto (interno-esterno), modalità di svolgimento (online, in aula, blended), contenuti formativi esistenti (slide in power point, manuali, corsi multimediali). Un tale spaccato fornirà una visione chiara per valutare cosa cambiare, sperimentando un approccio nuovo, in termini di metodologie, risorse, persone coinvolte, tecnologie, comunicazione.

Il processo che viene messo in moto attraverso il lavoro sulle Academy ha un impatto fondamentale sulle persone, che non va in alcun modo sottovalutato. La forma-

#### Amicucci Formazione

Amicucci Formazione è la prima eLearning company italiana specializzata nello sviluppo di soluzioni per innovare formazione e comunicazione interna. Nel corso del 2016, l'azienda sta preparando il grande evento *Exploring eLearning*, fissato per l'1 e 2 dicembre, con una serie di workshop di progettazione. Questi i temi dell'edizione 2016: competenze & digitale; adaptive learning & stili di apprendimento; learning path (formazione blended); gamification; corporate academy; open badge & certificazioni; Start eLearning. Il metodo skilla di Amicucci Formazione si basa su una grande library internazionale di Pillole Formative Multimediali e un insieme di esclusivi strumenti, metodologie, format utili a creare ambienti e percorsi formativi e comunicativi, su materie tecniche e comportamentali, che abbattano i tempi di apprendimento, ne aumentano l'efficacia e consentono di abbattere i costi aumentando i benefici. [www.skilla.com](http://www.skilla.com)



zione perde i confini netti che caratterizzano la tradizione e diventa fluida, continuativa e profondamente integrata con l'attività lavorativa; i discenti, da meri fruitori, diventano ora *prosumer*, cioè soggetti attivi che ricercano e producono in prima persona spunti utili alla formazione, mettendo in circolo nuova conoscenza e contribuendo in prima persona all'incessante cambiamento e all'evoluzione dell'ecosistema azienda e del patrimonio della conoscenza capitalizzata

Risulta quindi evidente che la costituzione di un'Academy è un processo di riorganizzazione della gestione della conoscenza intesa come motore dello sviluppo aziendale e che, partendo dalla formazione, coinvolge tutte le aree che intervengono in favore dello sviluppo e della condivisione delle competenze aziendali.

L'Academy, nella sua versione più strutturata ed evoluta, assolve a una pluralità di funzioni, ovvero: diffusione e creazione di nuova conoscenza, presidio dei processi di apprendimento, attivazione di network e partnership per una sempre più consapevole gestione delle Risorse Umane.

