**Il modello delle Corporate University**

Nella prima parte del nostro libro ci siamo soffermati superficialmente sul fenomeno delle *Corporate University o Academy,* che invece vogliamo approfondire in quest’ultima parte del libro.

Oltre a dare ulteriori definizioni, ci occuperemo degli aspetti operativi e in particolare:

1. Perché sviluppare una *Corporate University*?
2. Come possiamo sviluppare una *Corporate University*?
3. Quale struttura può avere una *Corporate University*?
4. Come possiamo gestire una *Corporate University*?

Per dotare questa parte di rilevanti dati analitici, abbiamo utilizzato le informazioni reseci disponibili da **University Corpu Xchange**[[1]](#footnote-1), che propone un *benchmarking* annuale, fotografando la situazione delle *Corporate University* nell’area mondo.

**Alcune definizioni dalla letteratura**

Che cos’è una *Corporate University*?

* “Un ombrello strategico per sviluppare personale, clienti e fornitori in modo da supportare le strategie di business di un’organizzazione (J. Meister 1998)
* “Insieme di strumenti e processi utili a collegare l’apprendimento del collaboratore alla strategia complessiva d’impresa, a connettere il tessuto organizzativo e guidare il business” (American Productivity & Quality Center 1999-2000)
* “Strumento strategicamente utile ad un’organizzazione per raggiungere la propria missione” (M. Moore 2002)
* “Un’iniziativa di solida collaborazione per portare un’organizzazione che impara e continua ad imparare attraverso partnership interne ed esterne con impegni condivisi, programmando responsabilità e benefici” (K. Barley 2007)

Abbiamo anche cercato di capire se la letteratura in questo campo fa una distinzione tra la definizione di una *Corporate University* ed un’*Academy*. La risposta a questa domanda è che non esiste una distinzione tra i due concetti: nella letteratura fino ad oggi disponibile, i due termini vengono utilizzati indistintamente per indicare lo stesso concetto.

L’unica differenza che ci sembra interessante evidenziare e che è emersa dalle ricerche, dalle interviste e dagli studi fatti durante la stesura di questo libro, è che il termine “Academy” viene utilizzato spesso in settori ed ambiti più tecnici, mentre il termine “Corporate University” viene spesso usato in quei settori che forniscono servizi, indicando in ogni caso una struttura che si occupa di formazione e sviluppo, con una funzione strategicamente legata allo sviluppo del *business*.

Vi abbiamo, pertanto, spiegato perché in questo libro, e nello specifico in questo capitolo, utilizziamo i due termini indistintamente per indicare lo stesso concetto.

**Perché sviluppare una *Corporate University*?**

Nell’approfondire il fenomeno delle *Corporate University (CU),* ci siamo interrogati sul fatto che fosse solo una moda organizzativa, oppure che potesse diventare davvero una funzione strategica del business.

I dati e gli esempi che forniremo in questa parte del libro sono la dimostrazione che se queste funzioni hanno solide basi strategiche e sono progettate e sviluppate secondo una logica manageriale seria, possono diventare uno strumento chiave per il raggiungimento degli obiettivi di business di un’organizzazione.

Le CU hanno dimostrato di essere una funzione importante nella formazione e sviluppo delle persone, nell’aggiornamento delle competenze *core* delle organizzazioni, proprio nell’era dell’economia basata sulla conoscenza. Sicuramente la prima motivazione che è alla basa di una CU sta proprio nella sua base strategica, e per questo può diventare un importante strumento di innovazione, di crescita della cultura aziendale e di supporto al cambiamento.

La CU diventa uno strumento di *knowledge management*, in quanto non è solo un luogo fisico in cui le persone apprendono, ma è anche un ambiente che stimola l’incontro tra le persone, lo scambio di conoscenze, la creazione di valori comuni, il consolidamento delle esperienze, interagendo non solo con i soggetti interni, ma anche con quelli esterni all’organizzazione. Ha un ruolo fondamentale nell’attrarre i talenti, ancor di più nell’essere in grado di valorizzare i talenti presenti in ogni persona dell’organizzazione. In un’era in cui si parla di sostenibilità della formazione, ossia di come l’apprendimento possa far crescere professionalmente le persone per avere delle competenze spendibili nel mercato del lavoro sempre più flessibile, questi luoghi di raccolta e scambio dei saperi e delle conoscenze diventano fondamentali.

Tutto questo rende le CU diverse dal semplice servizio formativo: lo stretto legame con gli obiettivi strategici aziendali, il coinvolgimento degli attori chiave, la sempre più diffusa presenza di sistemi di misurazione del raggiungimento degli obiettivi, sono caratteristiche distintive di queste strutture.

**Come si apre e si sviluppa una *Corporate University?***

Dagli studi effettuati, la lezione generale è che il lancio di una *Corporate University* è interattivo; passa attraverso diverse fasi, dove ogni fase lancia la successiva, e tutto il ciclo impiega circa 18 mesi.

Una volta che un’organizzazione ha preso la decisione di lanciare una Accademia di formazione, ci vogliono 10 elementi importanti, che sono riassunti nello schema successivo.

**Fig. n. 1 - I dieci elementi che servono per costruire una *Corporate University[[2]](#footnote-2)***

8.Comunicazione

**VALORI**

**CONDIVISI**

BUSINESS

CONTESTO

4.Stakeholder

7.Misurazione/valutazione

5.Prodotti/servizi

1.Governance

2.Vision/Mission

3.Finanziamenti

6.Tecnologia

Learning Partners

Organizzazione

Come si può vedere dallo schema, in primis bisogna formare un sistema di *governance* in cui sono identificati gli obiettivi formativi presenti e futuri, evidenziati i legami tra la formazione ed il business aziendale, assicurati gli elementi di sviluppo e misurazione, fornita la direzione per lo sviluppo di una filosofia formativa.

Poi bisogna creare una visione, che deve essere credibile e concisa, semplice ma accattivante. Successivamente si applica una strategia di finanziamenti per sostenere lo scopo dell’Accademia.

Bisogna, poi, creare un’organizzazione, che può essere o centralizzata o decentralizzata.

Se si opta per una funzione centralizzata occorrerà dotarsi di:

1. Un *Training Advisory Board*;
2. Una filosofia di apprendimento;
3. Processi e procedure di apprendimento comune;
4. Un dizionario delle *job description* presenti in azienda;
5. Una selezione di clienti e management;
6. Un’identificazione di bisogni di formazione futuri.

Se si sceglie una funzione decentralizzata, la struttura muta in questo modo:

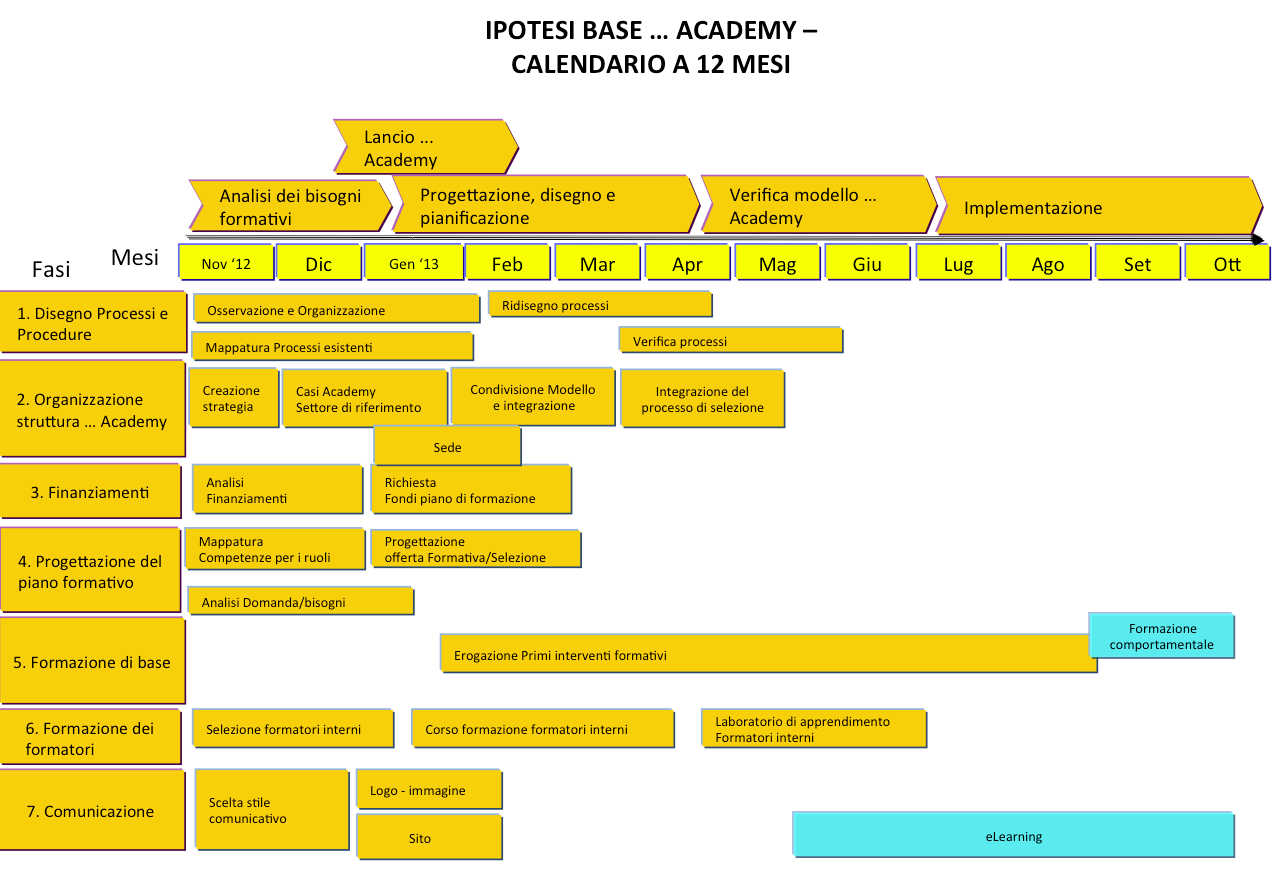
1. Traslazione della filosofia di apprendimento nei programmi locali;
2. Raccomandazioni presso i partner locali di formazione;
3. Delocalizzazione in siti locali;
4. Condivisione di *Best Practices* attraverso *forum* e comunità di pratiche.

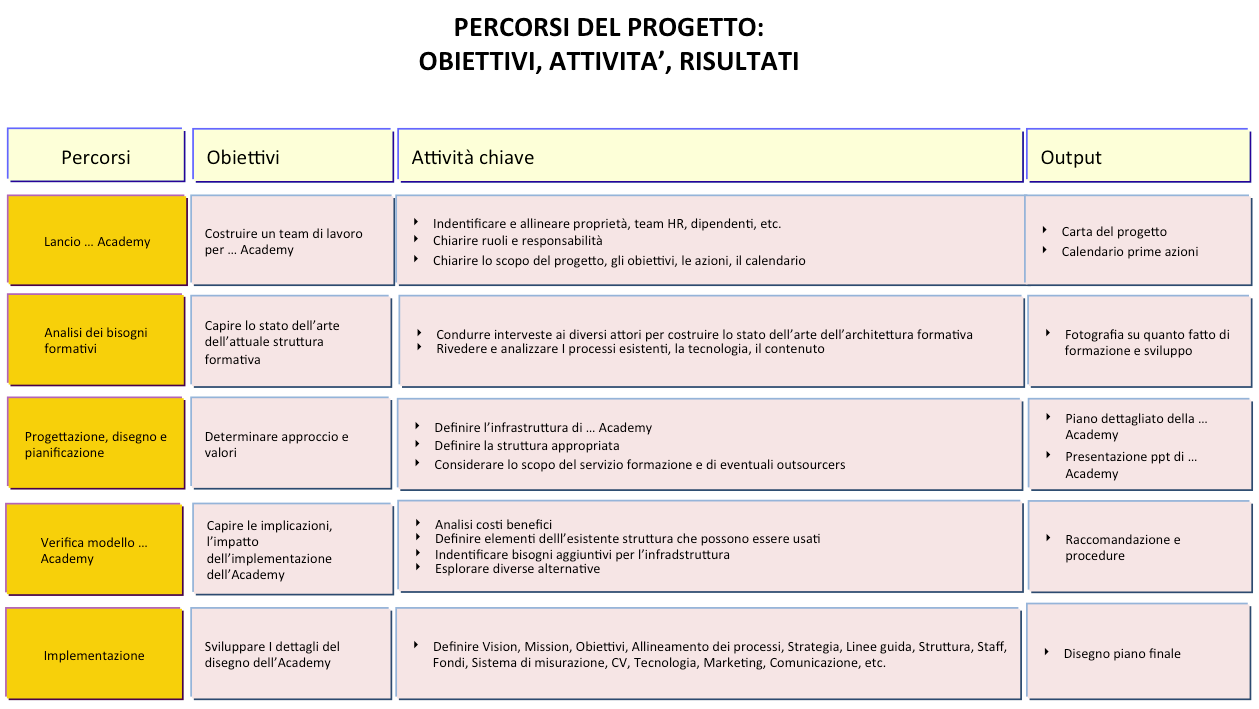
Conseguentemente si identificano gli *stakeholders* e si creano i prodotti e i servizi che si vogliono offrire. Si selezionano i *partner* che forniranno la formazione, si costruisce una strategia tecnologica, a supporto dei bisogni formativi analizzati. Si crea infine un sistema di misurazione e controllo dei risultati, in modo da tenere monitorato l’andamento della *Corporate University* e capire se soddisfa i bisogni formativi o meno. In tal caso si potrà agire con azioni volte a migliorare le sue *performance*.

Particolare attenzione bisogna porla alla comunicazione; il motto è: “Comunicate, comunicate, comunicate”. Create strumenti che veicolino la comunicazione, comunicate sia internamente che esternamente, coinvolgente gli attori della *Corporate University* nella comunicazione, siate sempre supportati dal *Top management*.[[3]](#footnote-3)

Di seguito inseriamo, a titolo di esempio, un’ipotesi di calendario per la costruzione di un’Academy e gli obiettivi, le attività e i risultati di un’Academy, secondo il modello proposto da CorpU.

**Fig. n. 2 – Ipotesi di calendario per la costruzione di un’Academy secondo il modello proposto da CorpU**



**Fig. n. 3 – Percorsi del progetto: Obiettivi, attività e risultati per la costruzione di un’Academy secondo il modello proposto** **da CorpU**

**Quale struttura può avere una *Corporate University*?**

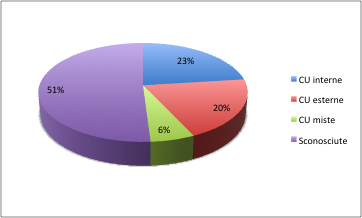
Esistono tre tipologie di CU:

1. La CU “interna”, ossia i servizi sono forniti solo a clienti interni all’organizzazione;
2. La CU “esterna”, ossia si rivolge al mercato esterno all’organizzazione;
3. La CU “mista”, che eroga servizi sia ai clienti interni, che al mercato esterno.

In percentuale, esse sono così suddivise[[4]](#footnote-4):

* 23% CU interne;
* 20% CU esterne;
* 6% CU miste;
* 51% sconosciute.

**Fig. n. 4 – Percentuale di Academy a seconda della tipologia**



L’allineamento della CU con la struttura dell’organizzazione, è uno degli aspetti principali da considerare nel selezionare un modello di CU. Tutte le CU hanno bisogno del supporto da parte del *senior management*; questo non significa che necessariamente debbano riportare direttamente alla dirigenza per avere impatto all’interno dell’organizzazione.

Infatti la responsabilità della CU può essere in capo:

1. Al Direttore Generale (CEO);
2. All’Ufficio Risorse Umane;
3. Ad una *Business Unit*.

Ognuna delle tre diverse scelte organizzative impatterà in modo diverso sull’accettazione, sull’adozione e sull’implementazione della CU.

Nel primo caso, infatti, avremo una CU che sarà percepita come un’iniziativa del *top management*, quindi l’approccio sarà di tipo *top-down* (impatto nei vertici che poi a cascata influenzeranno anche le linee operative).

Nel secondo caso, invece, l’approccio è di tipo laterale, in quanto l’ufficio risorse umane sviluppa la CU proponendosi all’area *operation* dell’organizzazione, comunque supportata dal *top management*.

Nel terzo caso, infine, l’approccio è sempre di tipo laterale, ma il responsabile della *business unit* deve dimostrare come una strategia formativa possa implementare il raggiungimento degli obiettivi di business.[[5]](#footnote-5)

Secondo la ricerca di CorpU, alla domanda “**Quanti livelli organizzativi separano il responsabile della formazione e sviluppo dal direttore generale?**”, la aziende-campione hanno risposto:

* Riporta direttamente al CEO: 26% di tutti coloro che hanno risposto; 35% degli esperti[[6]](#footnote-6);
* Due livelli: 54% di tutti coloro che hanno risposto; 65% degli esperti;
* Tre livelli: 14% di tutti coloro che hanno risposto; 0% degli esperti;
* Quattro livelli: 3% di tutti coloro che hanno risposto; 0% degli esperti;
* Più di quattro livelli: 3% di tutti coloro che hanno risposto; 0% degli esperti.

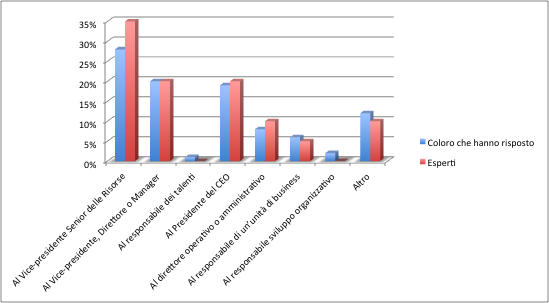
**Fig. n. 5 – Livelli organizzativi che separano il responsabile della formazione dal direttore generale**



Alla domanda “**A chi o a quale funzione riporta il responsabile formazione e sviluppo?**” hanno risposto:

* Al Vice-presidente *Senior* delle Risorse Umane: 28% di tutti coloro che hanno risposto; 35% degli esperti;
* Al Vice-presidente, Direttore o *Manager* delle Risorse Umane: 20% di tutti coloro che hanno risposto; 20% degli esperti;
* Al responsabile dei talenti: 1% di tutti coloro che hanno risposto; 0% degli esperti;
* Al Presidente del CEO: 19% di tutti coloro che hanno risposto; 20% degli esperti;
* Al direttore operativo o amministrativo: 8% di tutti coloro che hanno risposto; 10% degli esperti;
* Al responsabile di un’unità di *business*: 6% di tutti coloro che hanno risposto; 5% degli esperti;
* Al responsabile sviluppo organizzativo: 2% di tutti coloro che hanno risposto; 0% degli esperti;
* Altro: 12% di tutti coloro che hanno risposto; 10% degli esperti[[7]](#footnote-7).

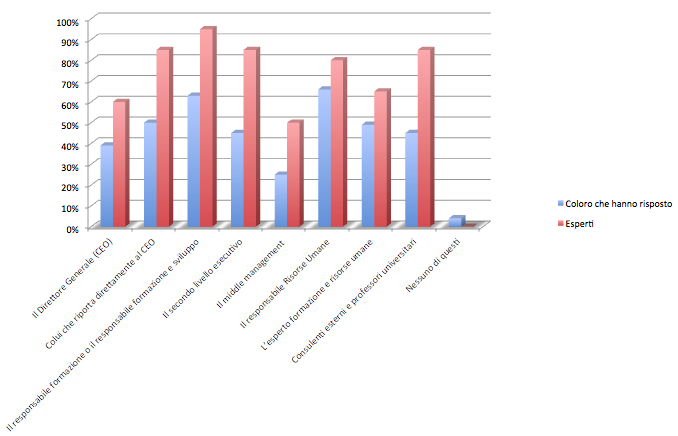
**Fig. n. 6 – A chi o a quale funzione riporta il responsabile formazione e sviluppo**



Alla domanda “**Quali di queste persone sono coinvolte nel determinare la strategia di formazione e sviluppo?**” le aziende-campione hanno risposto:

* Il Direttore Generale (CEO): 39% di tutti coloro che hanno risposto; 60% degli esperti;
* Colui che riporta direttamente al CEO: 50% di tutti coloro che hanno risposto; 85% degli esperti;
* Il responsabile formazione o il responsabile formazione e sviluppo: 63% di tutti coloro che hanno risposto; 95% degli esperti;
* Il secondo livello esecutivo (due livelli sotto il CEO): 45% di tutti coloro che hanno risposto; 85% degli esperti;
* Il *middle management* (supervisori delle divisioni e *business unit*): 25% di tutti coloro che hanno risposto; 50% degli esperti;
* Il responsabile Risorse Umane: 66% di tutti coloro che hanno risposto; 80% degli esperti;
* L’esperto formazione e risorse umane: 49% di tutti coloro che hanno risposto; 65% degli esperti;
* Consulenti esterni e professori universitari: 45% di tutti coloro che hanno risposto; 85% degli esperti;
* Nessuno di questi: 4% di tutti coloro che hanno risposto; 0% degli esperti.[[8]](#footnote-8)

**Fig. n. 7 – Persone coinvolte nel determinare la strategia di formazione e sviluppo**



**Il modello strategico**

In questa parte vi vogliamo proporre un modello di soluzione per lo sviluppo di una Learning Strategy e del Piano Operativo che abbiamo costruito in questi anni di lavoro.

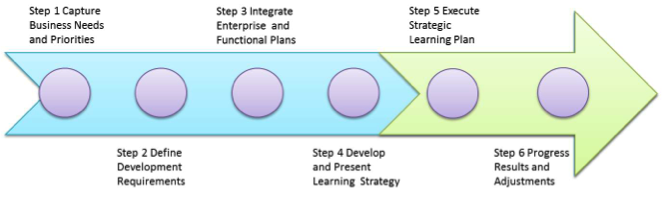
La metodologia utilizzata a supporto è fondata:

1. Sull’esperienza italiana sul campo maturata in circa 20 anni di lavoro;
2. Sulle Best practice internazionali raccolte da Corporate University Xchange (Corpu).

In relazione alle esigenze aziendali che di solito incontriamo, ossia di attuare percorsi formativi con obiettivi raggiungibili a breve-medio termine, proponiamo un modello per il supporto dell’analisi delle esigenze aziendali in relazione agli step definiti di seguito:

1. Step 1: Analisi dei bisogni e delle priorità
2. Step 2: Definizione dei bisogni da sviluppare
3. Step 3: Integrazione del piano formativi con gli obiettivi aziendali
4. Step 4: Presentazione e sviluppo del Piano di Formazione
5. Step 5: Strategia esecutiva del Piano di Formazione
6. Step 6: Controllo dei risultati ed eventuali adattamenti

**Fig. n. 8 – Step per lo sviluppo di una strategia di formazione in linea con gli obiettivi aziendali**



Nel Primo step ci occuperemo di:

1. Definire operativamente la strategia di business in funzione al disegno del piano di formazione;
2. Individuare le aree funzionali per lo sviluppo della strategia di business.
3. Pianificare e attuare le interviste strutturate con il Management per l’individuazione dei principali bisogni ed esigenze formative.

Nel Secondo step ci occuperemo di:

1. Tradurre le competenze prioritarie in iniziative formative di sviluppo.
2. Pianificare un progetto preliminare, ossia:
   1. Identificazione delle priorità aziendali
   2. Traduzione delle priorità aziendali in competenze distintive per ciascuna funzione aziendale.
   3. Definizione dei requisiti per lo sviluppo delle competenze suddivise per funzione.
   4. Proposta di piani di sviluppo dei requisiti.
   5. Previsione dei costi e dei benefici.
   6. Definizione delle metriche di prestazione utilizzate nella misurazione del raggiungimento degli obiettivi entro il budget definito.
3. Definire il piano di comunicazione e marketing interno.

Nel Terzo step ci occuperemo di:

1. Integrare i piani (definiti per ciascuna funzione).
2. Individuare i bisogni comuni a ciascuna funzione.
3. Identificare le risorse/materiali già esistenti e disponibili.
4. Definire le priorità.

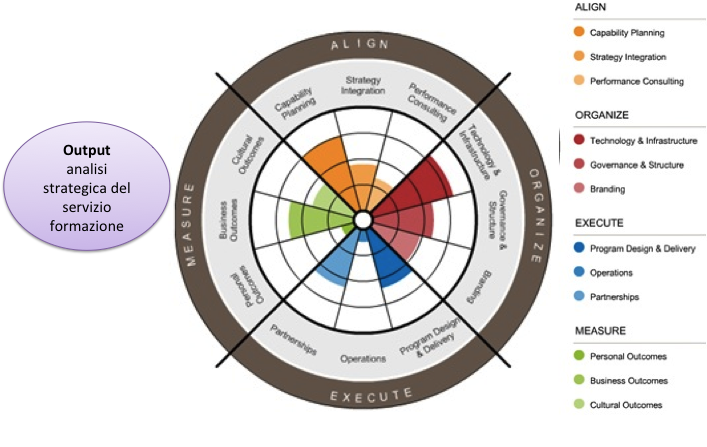
Nel Quarto step ci occuperemo di:

1. Presentare il piano formativo strategico (1-2 anni):
   1. Priorità strategiche per l'azienda in relazione a ciascuna delle funzioni;
   2. Implicazioni e requisiti necessari per lo sviluppo delle competenze;
   3. Programmi e piani da implementare per il raggiungimento di obiettivi aziendali e di funzione;
   4. Dettagli sui collegamenti tra piano formativo e strategia aziendale;
   5. Dettagli costi e benefici;
   6. Definizione delle metriche di prestazione utilizzate nella misurazione del raggiungimento degli obiettivi entro il budget definito.
2. Approvare iniziative in linea con le priorità aziendali.

All’interno di questo step, utilizziamo il modello di Benchmark di CorpU, già presentato nella prima parte di questo libro, per fare l’analisi strategica del servizio formazione.

La figura di seguito illustra il modello utilizzato.

**Fig. n. 9 – Modello di Benchmark di Corpu per l’analisi strategica del servizio formazione**



Nel Quinto step ci occuperemo di:

1. Attuare il piano:
   1. Particolare attenzione verso le iniziative formative maggiormente impattanti sulle prestazioni;
   2. Implementazione dei piani di sviluppo professionali personali allineati alle esigenze aziendali;
   3. Sensibilizzazione del Management rispetto all’importanza del piano formativo in linea con gli obiettivi aziendali.

Infine, nel Sesto step ci occuperemo di:

1. Fare un Check trimestrale sullo stato di avanzamento (anche attraverso l’uso degli indicatori di performance)
2. Verificare il piano, approvare eventuali modifiche

**Come possiamo gestire una Corporate University?**

Quando un’organizzazione decide di costruire una CU, ha capito non solo che le persone sono l’*asset* più importante dell’azienda, ma soprattutto che “le persone giuste, al posto giusto, con le giuste competenze” sono fondamentali se l’azienda vuole essere competitiva nel proprio mercato di riferimento.

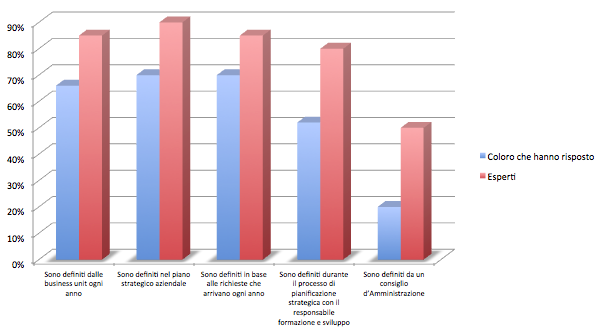
La CU è lo strumento che permette di creare e gestire, da un punto di vista manageriale, il capitale umano e il valore dei saperi dell’organizzazione.

Uno dei più importanti fattori di successo della CU è la presenza del ***commitment***del *senior management*. Spesso il management ha riconosciuto l’importanza di queste strutture finanziandole e sostenendole economicamente, a volte ponendo loro degli obiettivi di fatturato, seppur minimi o comunque il raggiungimento del punto di pareggio.

Un’osservazione interessante riportata da chi soprattutto negli Stati Uniti ha partecipato a percorsi di formazione di una CU, è che le CU devono fare molta attenzione a non diventare delle Università! Le CU devono mantenere la flessibilità di adattarsi ai cambiamenti richiesti dal business di riferimento, devono creare apprendimento e innovazione, e non devono diventare semplicemente dei luoghi di custodia del sapere.

Secondo la ricerca di CorpU, alla domanda “**Quali di questi metodi utilizzate per definire i bisogni formativi e di sviluppo dell’organizzazione?**”, le aziende intervistate hanno risposto:

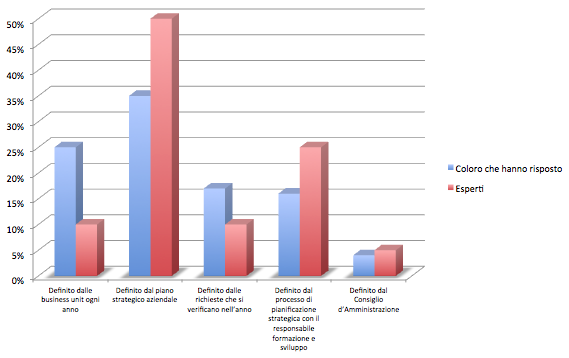
* Sono definiti dalle *business unit* ogni anno: 66% di tutti coloro che hanno risposto; 85% degli esperti;
* Sono definiti nel piano strategico aziendale: 70% di tutti coloro che hanno risposto; 90% degli esperti;
* Sono definiti in base alle richieste che arrivano ogni anno: 70% di tutti coloro che hanno risposto; 85% degli esperti;
* Sono definiti durante il processo di pianificazione strategica con il responsabile formazione e sviluppo: 52% di tutti coloro che hanno risposto; 80% degli esperti;
* Sono definiti da un consiglio d’Amministrazione: 20% di tutti coloro che hanno risposto; 50% degli esperti.

**Fig. n. 10 – Metodi utilizzati per definire i bisogni formativi e di sviluppo dell’organizzazione**

Alla domanda “**Indicate il metodo principalmente utilizzato per definire i bisogni formativi e di sviluppo dell’organizzazione**”, hanno risposto:

* Definito dalle *business unit* ogni anno: 25% di tutti coloro che hanno risposto; 10% degli esperti;
* Definito dal piano strategico aziendale: 35% di tutti coloro che hanno risposto; 50% degli esperti;
* Definito dalle richieste che si verificano nell’anno: 17% di tutti coloro che hanno risposto; 10% degli esperti;
* Definito dal processo di pianificazione strategica con il responsabile formazione e sviluppo: 16% di tutti coloro che hanno risposto; 25% degli esperti;
* Definito dal Consiglio d’Amministrazione: 4% di tutti coloro che hanno risposto; 5% degli esperti.[[9]](#footnote-9)

**Fig. n. 11 – Metodo principalmente utilizzato per definire i bisogni formativi e di sviluppo dell’organizzazione**

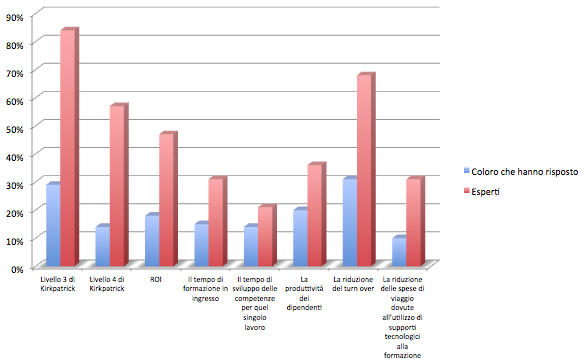


Molte CU hanno adottato un sistema di ***benchmarking*** che funge da guida nelle fasi creative ed innovative: le migliori pratiche, i migliori esempi, etc. sono assunti come modelli, sono studiati, valorizzati e diffusi.

Alla domanda “**Quali delle seguenti misurazioni sono rilevate dalla funzione formazione e sviluppo?**”, hanno risposto, rispetto all’impatto dell’apprendimento:

* Livello 3 di Kirkpatrick: 29% di tutti coloro che hanno risposto; 84% degli esperti;
* Livello 4 di Kirkpatrick: 14% di tutti coloro che hanno risposto; 57% degli esperti;
* ROI: 18% di tutti coloro che hanno risposto; 47% degli esperti;
* Il tempo di formazione in ingresso: 15% di tutti coloro che hanno risposto; 31% degli esperti;
* Il tempo di sviluppo delle competenze per quel singolo lavoro: 14% di tutti coloro che hanno risposto; 21% degli esperti;
* La produttività dei dipendenti: 20% di tutti coloro che hanno risposto; 36% degli esperti;
* La riduzione del turn over: 31% di tutti coloro che hanno risposto; 68% degli esperti;
* La riduzione delle spese di viaggio dovute all’utilizzo di supporti tecnologici alla formazione: 10% di tutti coloro che hanno risposto; 31% degli esperti.

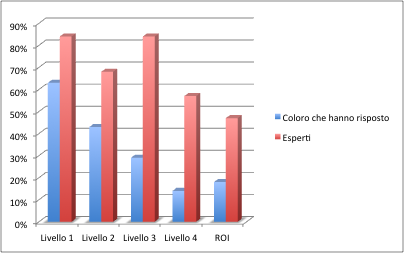
**Fig. n. 12 – Misurazioni rilevate dalla funzione formazione e sviluppo**



Alla domanda “**Quali delle seguenti misurazioni sono rilevate dalla funzione formazione e sviluppo?**”, hanno risposto, rispetto ai livelli di Kirkpatrick e al ROI:

* Livello 1: 63% di tutti coloro che hanno risposto; 84% degli esperti;
* Livello 2: 43% di tutti coloro che hanno risposto; 68% degli esperti;
* Livello 3: 29% di tutti coloro che hanno risposto; 84% degli esperti;
* Livello 4: 14% di tutti coloro che hanno risposto; 57% degli esperti;
* ROI: 18% di tutti coloro che hanno risposto; 47% degli esperti.

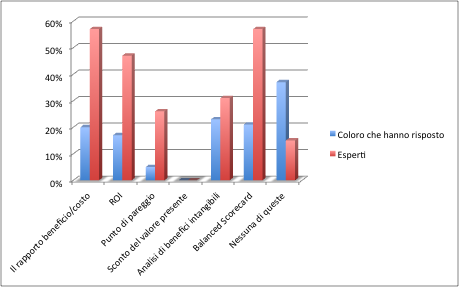
**Fig. n. 13 – Misurazioni rilevate dalla funzione formazione e sviluppo rispetto al modello di Kirkpatrick e al ROI**



Alla domanda “**Quali metodi sono utilizzati per stabilire il valore dei programmi di formazione?**”, hanno risposto:

* Il rapporto beneficio/costo: 20% di tutti coloro che hanno risposto; 57% degli esperti;
* ROI: 17% di tutti coloro che hanno risposto; 47% degli esperti;
* Punto di pareggio: 5% di tutti coloro che hanno risposto; 26% degli esperti;
* Sconto del valore presente: 0% di tutti coloro che hanno risposto; 0% degli esperti;
* Analisi di benefici intangibili: 23% di tutti coloro che hanno risposto; 31% degli esperti;
* Balanced Scorecard: 21% di tutti coloro che hanno risposto; 57% degli esperti;
* Nessuna di queste: 37% di tutti coloro che hanno risposto; 15% degli esperti.[[10]](#footnote-10)

**Fig. n. 14 – Metodi utilizzati per stabilire il valore dei programmi di formazione**



Il grafico di seguito illustra un tracciato dei programmi di formazione ad ogni livello di valutazione, effettuato su un campione *di Corporate University* secondo la *Corporate University Xchange*.

**Tab. n. 1 - Tracciato dei programmi di formazione ad ogni livello di valutazione \***

▀ CUX Excellence Award Winners (N=30)

All Corporate Universities (N=165)

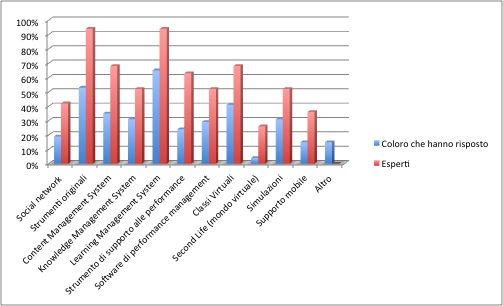
\* Levels 1-4 theorized by Donald Kirk Patrick, level 5 by Jack Phillips)

Un’altra particolarità delle CU è che utilizzano molti strumenti a supporto della parte formativa: laboratori di informatica, centri di sviluppo, centri conferenze e teatri, piattaforma *e-learning*, video, *chat*, *social learning*, etc.

Alla domanda “**Quali di queste tecnologie sono utilizzate per la formazione nella vostra struttura?**”, le aziende hanno risposto:

* *Social network*: 19% di tutti coloro che hanno risposto; 42% degli esperti;
* Strumenti originali: 53% di tutti coloro che hanno risposto; 94% degli esperti;
* *Content Management System*: 35% di tutti coloro che hanno risposto; 68% degli esperti;
* *Knowledge Management System*: 31% di tutti coloro che hanno risposto; 52% degli esperti;
* *Learning Management System*: 65% di tutti coloro che hanno risposto; 94% degli esperti;
* Strumento di supporto alle performance: 24% di tutti coloro che hanno risposto; 63% degli esperti;
* *Software* di *performance management*: 29% di tutti coloro che hanno risposto; 52% degli esperti;
* Classi Virtuali: 41% di tutti coloro che hanno risposto; 68% degli esperti;
* *Second Life* (mondo virtuale): 4% di tutti coloro che hanno risposto; 26% degli esperti;
* Simulazioni: 31% di tutti coloro che hanno risposto; 52% degli esperti;
* Supporto mobile: 15% di tutti coloro che hanno risposto; 36% degli esperti;
* Altro: 15% di tutti coloro che hanno risposto; 0% degli esperti.

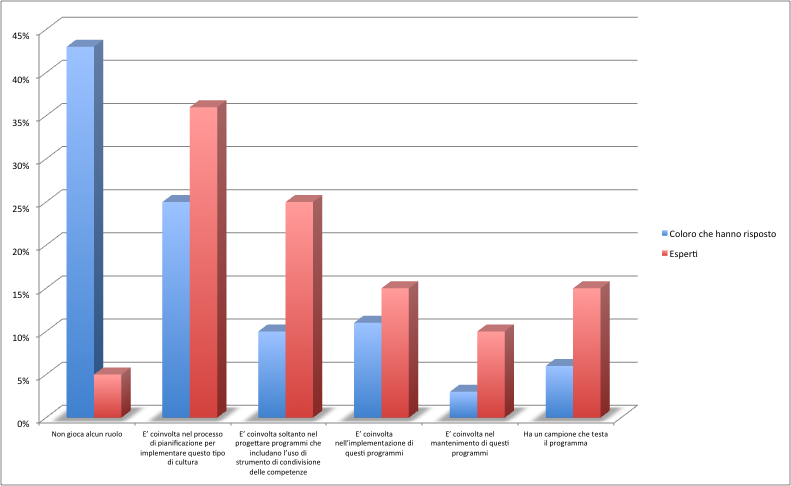
**Fig. n. 15 – Tecnologie utilizzate per la formazione nella struttura**



Alla domanda “**Se sono utilizzate tecnologie *Web 2.0* all’interno dell’organizzazione, come la funzione formazione e sviluppo supporta la cultura di scambio delle conoscenze?”,** hanno risposto:

* Non gioca alcun ruolo: 43% di tutti coloro che hanno risposto; 5% degli esperti;
* E’ coinvolta nel processo di pianificazione per implementare questo tipo di cultura: 25% di tutti coloro che hanno risposto; 36% degli esperti;
* E’ coinvolta soltanto nel progettare programmi che includano l’uso di strumento di condivisione delle competenze: 10% di tutti coloro che hanno risposto; 25% degli esperti;
* E’ coinvolta nell’implementazione di questi programmi: 11% di tutti coloro che hanno risposto; 15% degli esperti;
* E’ coinvolta nel mantenimento di questi programmi: 3% di tutti coloro che hanno risposto; 10% degli esperti;
* Ha un campione che testa il programma: 6% di tutti coloro che hanno risposto; 15% degli esperti.[[11]](#footnote-11)

**Fig. n. 16 – Come la funzione formazione e sviluppo supporta la cultura di scambio delle conoscenze, se sono utilizzate tecnologie *Web 2.0* all’interno dell’organizzazione**



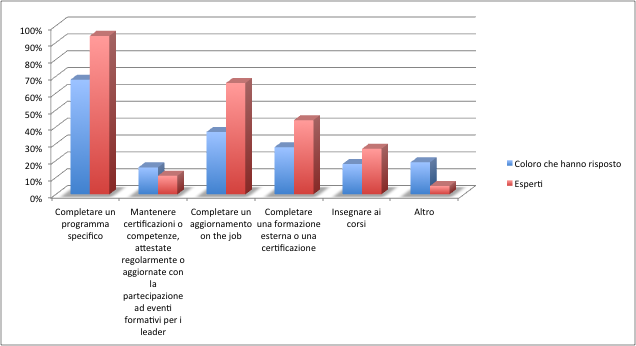
Per quanto riguarda le aree di formazione, le più comuni individuate sono:

* 1. La formazione dei dirigenti;
  2. Lo sviluppo del *management*;
  3. Lo sviluppo personale e professionale;
  4. La formazione tecnica;
  5. Le iniziative ad hoc, speciali.

Alla domanda **“Che cosa è chiesto per completare con successo un programma di sviluppo della leadership per un leader senior?**”, hanno risposto:

* Completare un programma specifico: 68% di tutti coloro che hanno risposto; 94% degli esperti;
* Mantenere certificazioni o competenze, attestate regolarmente o aggiornate con la partecipazione ad eventi formativi per i *leader*: 16% di tutti coloro che hanno risposto; 11% degli esperti
* Completare un aggiornamento *on the job*: 37% di tutti coloro che hanno risposto; 66% degli esperti;
* Completare una formazione esterna o una certificazione: 28% di tutti coloro che hanno risposto; 44% degli esperti;
* Insegnare ai corsi: 18% di tutti coloro che hanno risposto; 27% degli esperti;
* Altro: 19% di tutti coloro che hanno risposto; 5% degli esperti.[[12]](#footnote-12)

**Fig. n. 17 – Che cosa è chiesto per completare con successo un programma di sviluppo della leadership per un leader senior**



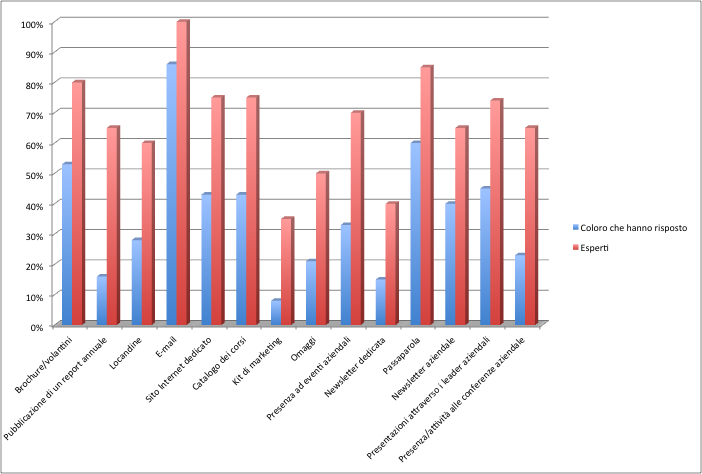
Il modo in cui l’offerta formativa è organizzata ed erogata varia da CU a CU: alcune hanno una formazione più centralizzata nella sede principale dell’azienda, altre più decentralizzata, altre mista, alcune utilizzano formazione finanziata, altre no, alcune utilizzano per lo più formatori interni, altre si affidano a consulenti esterni.

Un aspetto interessante è il fatto che le CU tendono ad utilizzare strumenti di comunicazione e *marketing* sia interni sia esterni, per veicolare le informazioni e rendere visibili a tutti i progetti e i valori aggiunti della formazione erogata.

Alla domanda “**Che strumenti sono utilizzati per pubblicizzare le attività della funzione formazione e sviluppo?**”, le aziende hanno risposto:

* *Brochure*/volantini: 53% di tutti coloro che hanno risposto; 80% degli esperti;
* Pubblicazione di un report annuale: 16% di tutti coloro che hanno risposto; 65% degli esperti;
* Locandine: 28% di tutti coloro che hanno risposto; 60% degli esperti;
* E-mail: 86% di tutti coloro che hanno risposto; 100% degli esperti;
* Sito Internet dedicato: 59% di tutti coloro che hanno risposto; 100% degli esperti;
* Catalogo dei corsi: 43% di tutti coloro che hanno risposto; 75% degli esperti;
* *Kit* di *marketing*: 8% di tutti coloro che hanno risposto; 35% degli esperti;
* Omaggi: 21% di tutti coloro che hanno risposto; 50% degli esperti;
* Presenza ad eventi aziendali: 33% di tutti coloro che hanno risposto; 70% degli esperti;
* *Newsletter* dedicata: 15% di tutti coloro che hanno risposto; 40% degli esperti;
* Passaparola: 60% di tutti coloro che hanno risposto; 85% degli esperti;
* *Newsletter* aziendale: 40% di tutti coloro che hanno risposto; 65% degli esperti;
* Presentazioni attraverso i leader aziendali: 45% di tutti coloro che hanno risposto; 75% degli esperti;
* Presenza/attività alle conferenze aziendale: 23% di tutti coloro che hanno risposto; 65% degli esperti.[[13]](#footnote-13)

**Fig. n. 18 – Strumenti utilizzati per pubblicizzare le attività della funzione formazione e sviluppo**



**Conclusioni**

In questa parte conclusiva, prima di darvi alcune buone motivazioni per sviluppare una CU, vi elenchiamo di seguito le differenze sostanziali tra la funzione Formazione e Sviluppo di un’azienda e la CU.

**Tab. n. 2 - Differenze tra una Funzione Formazione aziendale ed una Corporate University[[14]](#footnote-14)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Funzione FORMAZIONE** | **Corporate University** |
| **Approccio** | Reattivo, Autonomo, Tattico | Proattivo, Strategico, Visionario, Olistico |
| **Missione** | Fornire servizi di formazione ai dipendenti | Gestione attiva della cultura organizzativa, delle competenze strategiche, della conoscenza,... |
| **Obiettivo** | Erogare corsi tecnici, normativi, manageriali, commerciali, linguistici, informatici,… | Allineamento comportamentale, Vantaggio competitivo, Crescita nel business |
| **Posizione nell'organigramma** | Funzione di *Staff* a riporto di Risorse Umane, Organizzazione | Funzione strategica dipende dal CEO, Direttore Generale, o si configura come una *Business Unit* o diventa una Società autonoma (*profit unit*) |
| **Cultura** | Della formazione (*knowledge transfert*, *pushing*) | Dell'apprendimento (*knowledge sharing, pulling*) |
| **Struttura** | Decentrata e frammentaria | Accentrata (con estensione virtuale via e-learning)  Con percorsi di *Talent Management* e di *Carrier Development* |
| **Vendita del servizio formativo** | Prescrittivo, Piani di sviluppo decisi centralmente, le persone sono "mandate" a fare formazione | Mette a disposizione competenze, luoghi, eccellenze per offrire occasioni formative e sviluppo |
| **Comunicazione** | Non strutturata | Strutturata con un piano di marketing della formazione |
| **Tecnologie di Delivery** | centrato sul docente | *Blended* (*Mix* di tecnologie): Aula, *e-Learning, Action Learning, Peer-to-Peer,* Eventi, *Workshop,* Esperienziale, *Social learning*, ...) |
| **Metodi per rendere più efficace l'apprendimento** |  | *Coaching, mentoring, counselling* |
| **Discenti** | Dipendenti aziendali | Pluralità di partecipanti : dipendenti, clienti, fornitori, *partner, stakeholder,* … |
| **Docenti** | Formatori professionisti | *Top manager, Senior manager*, Accademici, Imprenditori, esponenti dell'Arte, facilitatori del processo d'apprendimento,… |
| **Tempi di apprendimento** | Schedulati dal calendario corsi e dal piano di formazione | Schedulati dal piano di formazione, ma anche su richiesta |
| **Partnership** | Nessuna | con *Business School*, Università, Aziende clienti, Enti Territoriali, Centri di Ricerca, Società di consulenza, Centri d'eccellenza scientifici,… |
| **Finalità** | Formazione su temi specifici | *Employability, Retention, Talent attraction, Branding*…. |
| **Misurazione dell'efficacia** | Nessuna (*FeedBack* a fine corso: Kirkpatrick level 1) | Misurazione apprendimento, comportamento, effetti organizzativi, ROI (Kirkpatrick level 2,3,4). *Balanced Scorecard*. |

Ci limitiamo ora a fornivi 10 buoni e concreti motivi per sostenere il management aziendale ad implementare una Corporate University.

**Tab. n. 3- Motivazioni per implementare una Corporate University**

|  |
| --- |
| 10 BUONI MOTIVI PER IMPLEMENTARE UNA CU |
| 1. Funzione strategica dell’azienda. |
| 2. Fortemente legata alle esigenze del *business*. |
| 3. Fortemente orientata agli obiettivi di *business*. |
| 4. Gestita secondo le logiche del management della formazione |
| 5. Strumento di *knowledge management.* |
| 6. Innovativa nelle tecniche di apprendimento. |
| 7. Attraente per i talenti. Orientata allo sviluppo dei talenti (*talent management* e percorsi di carriera). |
| 8. In grado di sostenere le organizzazioni nelle fasi di cambiamento. |
| 9. Presenza di sistemi di misurazione del raggiungimento degli obiettivi e del valore aggiunto della formazione. |
| 10. Al servizio dei clienti e degli *stakeholder* – Vantaggio competitivo. |

**Qual è il futuro delle Corporate University?**

Abbiamo posto questa domanda agli esperti di University Corporate Xchange che ci hanno risposto dicendo che ad oggi, è ancora troppo presto per offrire un quadro completo della situazione e fare predizioni per il futuro!

Noi ci auguriamo che continuino nella loro *mission* di sostenere la formazione e l’apprendimento nelle aziende, strettamente connesse al business aziendale, con riguardo alla qualità del servizio formativo e con l’utilizzo di un approccio manageriale innovativo.

1. Dal 1997, CorpU ha aiutato a costruire e a sviluppare centinaia di organizzazione nel campo della formazione in tutto il mondo, tra queste Caterpillar, M&M Mars, Exxon e molte altre. [www.corpu.com](http://www.corpu.com) [↑](#footnote-ref-1)
2. 1997, Corporate University Xchange, Inc. [↑](#footnote-ref-2)
3. Jeanne C. Meister, *Corporate University, Lessons In Building A World-Class Work Force,* ATD [↑](#footnote-ref-3)
4. Fonte: CorpU 9th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2010); CorpU 10th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2011); CorpU 11th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2012); CorpU Corporate University Study (2012). [↑](#footnote-ref-4)
5. Mark Allen, *The Corporate University Handbook*. [↑](#footnote-ref-5)
6. Quando ci riferiamo ai risultati di *CorpU 9th Annual Benchmarking Study*, le risposte contengono i dati sia di tutti coloro che hanno risposto, sia degli Esperti delle *Learning Organization* (Esperti), ossia coloro che sono identificati quali figure strategiche all’interno delle migliori Learning Organization. Questa precisazione è importante, in quanto potrebbe essere che gli Esperti delle Learning Organization utilizzino certe strategie molto di più o meno spesso, rispetto ai numeri riportati dai dati di tutti coloro che hanno risposto. [↑](#footnote-ref-6)
7. Fonte: CorpU 9th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2010). [↑](#footnote-ref-7)
8. Fonte: CorpU 9th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2010). [↑](#footnote-ref-8)
9. Fonte: CorpU 9th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2010). [↑](#footnote-ref-9)
10. Fonte: CorpU 9th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2010). [↑](#footnote-ref-10)
11. Fonte: CorpU 9th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2010). [↑](#footnote-ref-11)
12. Fonte: CorpU 9th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2010). [↑](#footnote-ref-12)
13. Fonte: CorpU 9th Annual Learning Excellence Benchmarking Study (2010). [↑](#footnote-ref-13)
14. Fonte ATD, Meister. [↑](#footnote-ref-14)