Academy

Le Corporate Academy si configurano come un'evoluzione delle tradizionali attività formative aziendali. Nascono come strumento strategico per rispondere a esigenze di formazione del personale dell'azienda intesa come *learning organization*, organizzazione che apprende. Possono essere altresì definite come scuole professionali d'impresa [1]: offrono un percorso di formazione interno sviluppato sulla base delle esigenze della singola azienda, attraverso il quale vengono trasmesse conoscenze [2] e vengono formate competenze altamente specializzate. Con le Academy si fa strada una nuova idea di formazione (*embedded learning*, ovvero formazione incorporata nel lavoro [3]), non più intesa come corsi a catalogo, ma come luogo per la produzione e condivisione continua di conoscenze e competenze. Le prime Academy aziendali vennero fondate negli Stati Uniti (General Motors, 1927; General Electric, 1955). Solo alla fine del Novecento le Academy conobbero una forte crescita: erano circa 400 nel 1980, aumentarono a circa 1600 nel 1990, fino ad arrivare a oltre 4.000 nel 2020. In Italia, la prima Academy venne fondata da ENI nel 2001. A fine 2022 erano circa 160: localizzate principalmente nel Nord Italia – Lombardia, Emilia-Romagna, Piemonte, con numeri significativi anche nel Lazio e in Campania – si stanno ramificando in quasi tutti i principali settori del *Made in Italy*, dell'industria manifatturiera (che la fa da padrone) al settore assicurativo bancario, dall'alimentare ai trasporti, dai servizi alla telefonia e comunicazione [4]. Sono soprattutto le grandi imprese a dotarsi di proprie Academy: vengono create per rispondere al bisogno di trovare le competenze specifiche, colmando il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro. Una differenza importante che contraddistingue le Academy dalla formazione aziendale tradizionale è la promozione di processi di apprendimento [5] non formali e informali. L'apprendimento organizzativo accade soprattutto *on the job*, sul posto di lavoro; poi, grazie ai *feedback* di colleghi e superiori (*social learning)*; infine, in aula. L'apprendimento sociale è una forma di apprendimento cooperativo, immediato, rilevante, che avviene nel contesto lavorativo. Dal processo di socializzazione emergono le *skill* [6] e le *capability* [7]: il coinvolgimento dei manager nella docenza risponde da una parte all'esigenza di proporre conoscenze ed esperienze rilevanti, in quanto situate e contestualizzate; dall'altra, si dà così valore alla collaborazione stessa, alla condivisione con i colleghi. Le Academy si relazionano con il mondo accademico e della ricerca da una parte, con il territorio in cui insistono dall'altra. Esse svolgono la funzione di motore di cambiamento all'interno delle imprese. Pertanto, costituiscono una leva direzionale che assicura l'allineamento costante delle attività di formazione e apprendimento alle strategie di business e alle politiche di gestione e

valorizzazione del personale. Le aziende che vogliono adeguare le competenze del lavoratore a quelle centrali per il proprio business (*reskilling*, *upskilling*) ricorrono alle Academy che, oltre alle competenze tecniche, permettono di sviluppare competenze trasversali. Le attività delle Academy possono essere finanziate attraverso partnership e sponsorizzazioni; in alternativa, si può ricorrere ai fondi interprofessionali per la formazione continua. Le Academy sono oramai una valida alternativa ai tradizionali percorsi universitari, soprattutto sul piano della tecnologia, dell'innovazione e della sostenibilità. Le Academy sono anche scuole di educazione all'imprenditorialità [8], nel senso che lavorano attorno alla capacità di trasformare le idee in azioni, favorendo l'iniziativa personale e la creatività: i discenti imparano ad assumersi la responsabilità delle proprie azioni e accettano la possibilità di sbagliare e fallire. Per quanto riguarda la valutazione [9], in assenza di linee guida generali, solitamente il discente viene valutato nelle sue competenze iniziali e poi finali, in modo da poter attestare l'apprendimento raggiunto. Non esiste un modello unico di Academy: ogni settore porta con sé delle necessità specifiche che difficilmente sono replicabili. Alcuni modelli esistenti sono i seguenti:

- modello formativo strutturato specificamente per l'ingresso in azienda e quindi rivolto ai soli dipendenti;
- modello formativo per sopperire alla carenza di competenze e aperto alla collaborazione con università, IFTS, ITS per formare quelle figure ad hoc di cui l'azienda necessita;
- modello formativo per formare le risorse interne e per diffondere all'esterno la specifica cultura aziendale;
- modello formativo che mette a disposizione i propri spazi, il personale e le attrezzature alle scuole del territorio per supportare la qualificazione e l'arricchimento dell'offerta formativa e per concorrere all'orientamento [10] e alla formazione della propria filiera professionale.

Le Academy si iscrivono nella VET (*Vocational Educational Training*), ovvero l'istruzione e formazione professionale [11]: è la formazione nelle competenze e nell'insegnamento delle conoscenze connesse a un determinato mestiere o professione [12]. La VET trovava nel Processo di Copenaghen del 2002 una sistemazione grazie allo sviluppo dei quadri di qualifiche nei singoli Paesi che contribuirono all'implementazione dell'EQF (*European Qualifications Framework*), ovvero l'orientamento verso un apprendimento basato sui *learning outcome* (risultati di apprendimento [13]). Nel successivo Comunicato di Bruges del 2010 il cosiddetto WBL (*work-based learning [14])*, ovvero l'apprendimento basato sul lavoro, veniva definito come uno strumento in grado di aumentare il potenziale dei lavoratori. Nel 2016, la Commissione Europea emanava la New Skills Agenda: in essa venivano stabilite, tra le altre, le seguenti priorità:

- rendere l'istruzione e la formazione professionale una scelta di elezione;
- incrementare l'apprendimento basato sul lavoro;
- offrire maggiori opportunità di apprendimento sul luogo di lavoro.

Il CEDEFOP, il Centro Europeo per lo sviluppo della formazione professionale, definisce il WBL come il processo di acquisizione di conoscenze e competenze attraverso lo svolgimento di compiti in un contesto professionale, cui segua una riflessione sulle attività realizzate. Il costrutto WBL va contro il modo tradizionale di considerare l'apprendimento come acquisizione di conoscenze che precedono la pratica, soprattutto nei contesti di formazione formale: l'apprendimento non è fase preparatoria della professione, ma parte integrante della fase lavorativa. Il WBL a sua volta fa parte del *Life Long Learning*, l'apprendimento per tutta la

vita: dai tempi del Libro Bianco di Jacques Delors, l'apprendimento non è più confinato alla parte iniziale dell'esistenza umana, per poi lasciare spazio alla vita professionale; la divisione in blocchi di tempo non corrisponde più alla realtà attuale, per cui il lavoratore continua a imparare sempre per restare al passo con il mondo del lavoro. Nelle Academy, chiamate anche Corporate University, è pertanto importante sottolineare il ruolo strategico della formazione continua: il patrimonio di professionalità, presente in maniera frammentata nelle scuole superiori a indirizzo tecnico e nelle università (che formano a singole discipline di base o specialistiche) risiede all'interno delle aziende e delle loro strutture formative. Caratteristica dei docenti delle Academy è l'esperienza [15] maturata sul campo, a volte per molti anni, prima di diventare formatori dei colleghi. Le Academy fanno parte del cosiddetto Sistema Duale [16] della formazione: una modalità di apprendimento che prevede momenti formativi teorici in aula e momenti formativi pratici in contesti lavorativi. Tale modalità supera la tradizione dicotomia tra educazione [17] e formazione professionale [11] e mira alla formazione integrale della persona, che la educa ad apprendere in situazione (*action learning).* Il sistema nasce in Germania e viene introdotto in Italia con le riforme del mercato del lavoro [18] e della scuola del 2015. Anche il sistema regionale di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) fa parte del Sistema Duale: nato nel 2003, pur assicurando una formazione culturale di base, privilegia l'apprendimento in contesti pratici come i laboratori; inoltre, a partire dal secondo anno, sono previsti dei periodi di tirocinio [19] obbligatorio presso le aziende.

Bibliografia

Aa.Vv., *I talenti del fare 2*, Fondazione Altagamma, Milano, 2022.
Allen M., *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*, Amacon, New York, 2002.
Cerni E. (a cura di), *Le Academy aziendali. Cultura, competenza e formazione in azienda,* FrancoAngeli, Milano, 2016.
Cedefop, *Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from Cedefop's European skills and jobs survey*, Cedefop reference series n. 106, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018.
Delors J., *Nell'educazione un tesoro. Rapporto all'Unesco della Commissione Internazionale sull'Educazione per il Ventunesimo Secolo,* Armando Editore, Roma, 1996.
Marcone V.M., *Work-based Learning. Il valore generativo del lavoro,* FrancoAngeli, Milano 2018;
Soriano Bellavista M., *Management della formazione. Dal servizio formazione alle Academy/Corporate University*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

Autore

Cristiano Chiusso Dottore in Lingue e Letterature Straniere, Master in Consulenza Filosofica, PhD in Pedagogia. Referente per il servizio mobilità internazionale dell'Esu di Venezia, interprete per il Comune di Venezia, ricercatore in progetti europei dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Ricercatore presso l'Università Ca' Foscari; ricercatore per ISRE; counsellor e formatore per l'Esu e l'Università IUAV di Venezia; docente di formazione per il Comune di Venezia, per la AGB-CGIL, l'Istituto di Promozione del Lavoro e l'AVIS del Sudtirolo, per l'ULSS 12 Veneziana, per il Salone d'Impresa, per Irecoop Veneto, per l'I.T.T. Algarotti di Venezia, per Dieffe - Accademia delle Professioni a Padova.

URL di origine:https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/academy

Links
[1] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/impresa [2] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/conoscenze [3] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/lavoro [4] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/comunicazione [5] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/apprendimento [6] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/skill [7] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/capability [8] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/educazione-allimprenditorialita [9] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/valutazione [10] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/orientamento [11] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/formazione-professionale-fp [12] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/professione [13] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/risultati-di-apprendimento [14] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/workbased-learning [15] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/esperienza [16] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/sistema-duale [17] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/educazione [18] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/mercato-del-lavoro [19] https://www.cnos-fap.it/parola-chiave/tirocinio-internship