



LE CORPORATE ACADEMY A SUPPORTO DELLO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO NEI SISTEMI TERRITORIALI DI PMI

Domenico Barricelli

Seminario INAPP

Le persone al centro del cambiamento, le competenze e la formazione continua come volano per una crescita sostenibile

Luci sul lavoro, Montepulciano (12 luglio 2024)



CONTENUTI

**NUOVI APPRENDIMENTI E BISOGNI
FORMATIVI NELL'ERA DIGITALE**

**DEFINIZIONI, RICONOSCIMENTI,
CLASSIFICAZIONI C.A.**

**IL RUOLO DELLE ACADEMY DI
FILIERA**

PROSPETTIVE



IL CONTESTO



Twin transitions: digital & green



Smart working (new way of working) /smart learning (learn anywhere and at any time)



Processi di up-skilling e re-skilling / skills mismatch



Great resignation /quite quitting



Talent attraction / engagement / retention



Corporate university, corporate college, insitute, school, foundation...

Allineare la dotazione di capitale umano e intellettuale dell'organizzazione con gli obiettivi strategici determinati dai contesti competitivi

PROSPETTIVA STRATEGICA e RISPOSTA AL CAMBIAMENTO

Oltre 150 in Italia...



LE CORPORATE ACADEMY A SUPPORTO DELLO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO NEI SISTEMI TERRITORIALI DI PMI

di Domenico Barricelli, Giuseppe Cappiello

*Corporate Academies Supporting Human Capital Development
in SME Territorial Systems*

Le academy delle imprese rappresentano una novità significativa nel panorama italiano della formazione continua e possono costituire un nodo significativo della rete di attori che contribuiscono allo sviluppo del capitale umano di un territorio. Le corporate academy in molti casi sono strutture di eccellenza istituite dalle imprese, che investono, innovano e sono di supporto allo sviluppo delle conoscenze e competenze; pertanto, ambiscono ad essere incluse a pieno titolo tra gli attori del sistema di offerta formativa.

Il presente contributo illustra i risultati emersi da una ricerca esplorativa sul fenomeno delle academy aziendali, con l'obiettivo di individuare le diverse caratterizzazioni ed esperienze.

L'analisi ha inteso, in particolare, collocare lo sviluppo delle corporate academy nel contesto delle trasformazioni in corso nel sistema della formazione continua. I risultati indicano che le academy italiane crescono in termini numerici, sviluppano esperienza e si aprono alle collaborazioni con altri soggetti del territorio rendendo più permeabili i confini dell'impresa.

Parole chiave: academy aziendale, capitale umano, transizione digitale, formazione continua.

Corporate academies represent an important new element of the Italian continuing education scenario, and can constitute a significant feature of the network of actors contributing to the development of human capital of an area. Corporate academies are often top-ranking structures set up by companies, which invest, innovate, and support the development of knowledge and skills, and therefore aim to be included among the actors of the training offer system.

This article presents the findings of an exploratory research on the phenomenon of corporate academies, with the aim of identifying the different features and experiences.

The analysis was aimed, in particular, at framing the development of corporate academies within the context of the ongoing transformations occurring in the continuing education system. The findings point out that the number of Italian academies is growing and that they are gaining more and more experience, as well as opening up to cooperation patterns with other territorial actors, making the boundaries of the company more porous.

Keywords: corporate academy, knowledge management, digital transition, continuous training.

Domenico Barricelli, Ricercatore, Gruppo di ricerca "Formazione continua e apprendimento degli adulti", Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP), Corso d'Italia 33, 00198 Roma, d.barricelli@inapp.gov.it.

Giuseppe Cappiello, professore associato di Economia e Gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze aziendali, Alma Mater Studiorum - Università degli Studi di Bologna, Via Zamboni 33, 40126 Bologna, giuseppe.cappiello@unibo.it.

Codici JEL / JEL codes: J24, M53.

Pervenuto alla Redazione nel mese di giugno 2023, revisionato nel mese di luglio 2023, e accettato per la pubblicazione nel mese di agosto 2023 / Submitted to the Editorial Office in June 2023, reviewed in July 2023, and accepted for publication in August 2023.

economia & lavoro

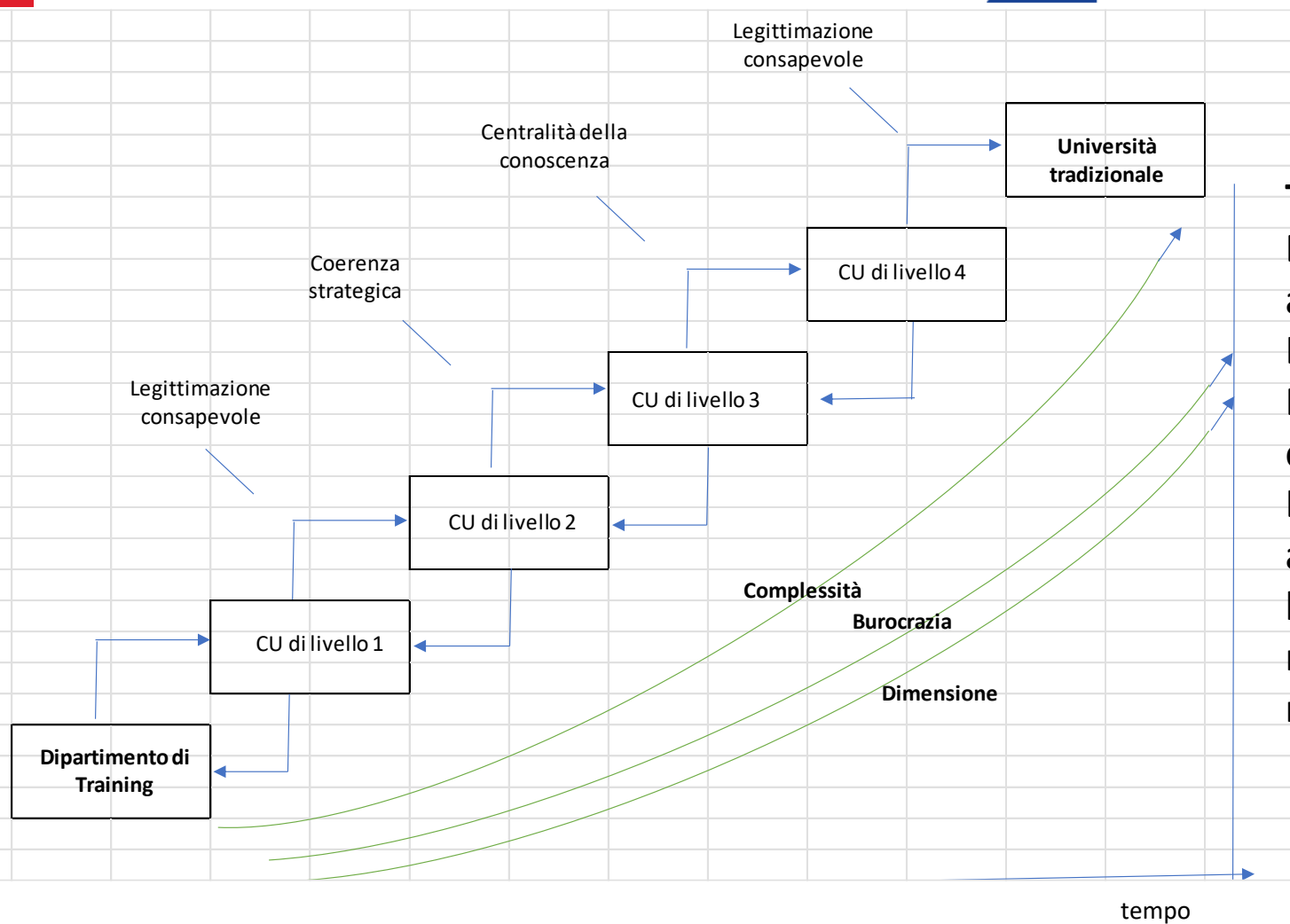
Anno LVII, n. 1 gennaio-aprile 2023

LA FUNZIONE STRATEGICA DELLA FORMAZIONE CONTINUA PER LO SVILUPPO DEI SISTEMI DI CONOSCENZE E COMPETENZE

Roberto Angotti, Introduzione Roberto Angotti, Luca Dordit, Questioni chiave per le policy della formazione continua in Italia, basate sui risultati dell'indagine INAPP-INDACO-Imprese Giuditta Occhiocupo, La funzione strategica della formazione continua per lo sviluppo delle competenze alla luce dei principali strumenti di policy Domenico Barricelli, Simona Carolla, Gli investimenti formativi dei lavoratori autonomi alla luce della crisi pandemica e dei primi cambiamenti indotti dalla trasformazione digitale Roberto Angotti, Giovanna Di Castro, Profilo di adulti *low-skilled* caratteristiche, partecipazione formativa e competenze Giuditta Occhiocupo, Alessandra Pedone, L'impatto dello *smart working* sui processi di *reskilling* e *upskilling* nel lavoro privato e pubblico: primi elementi di analisi Domenico Barricelli, Giuseppe Cappiello, Le corporate academy a supporto dello sviluppo del capitale umano nei sistemi territoriali di PMI



CLASSIFICAZIONI DELLE C.U.



Tassonomia delle CU (gestione RU)

Da parti integranti di reparti HR (Liv 1) a strutture autonome (Liv. 4)

Le CU di 2 e 3 Liv fanno riferimento alla DG (con possibili partecipazioni esterne)

La CU di liv 4 sono entità formalmente autonomi che si rapportano con l'esterno (con propri organismi di rappresentanza, legate al top management dell'impresa madre)





CU GENERALISTA: tutti i dipendenti per diffondere la cultura organizzativa



CU MANAGERIALE: trasferimento di competenze manageriali (di leadership), trasversali, comportamentali per allineare alle priorità aziendali



CU TECNICA: per la creazione, diffusione e mantenimento delle competenze distintive aziendali (con il coinvolgimento di personale operativo)





SCHOOL: allineare le competenze rispetto alla strategia (CU competente solo per le attività formative)



COLLEGE: integrare le conoscenze individuali agli obiettivi organizzativi



ACADEMY: creare nuova conoscenza per individui e organizzazione, promuovendo innovazione (direttamente dal vertice aziendale)





FOLLOWER : non produce conoscenza attraverso la ricerca e tende a non avere occasioni di scambio



DEPOSITI DI R&S: pur svolgendo ricerca, hanno limitate occasioni di scambio



GATEKEEPERS: attive nello scambio e nella diffusione, anche se non producono direttamente nuova conoscenza («portali per l'innovazione»)



Differenze tra training department e CU



Training department (lavora in modo reattivo)

C.U. (ha una visione olistica)

	Objectives	To improve individual performance	↔	To improve individual and corporate performance, to attract and retain talents, to develop and spread a shared corporate culture
	Focus	On individuals: isolated efforts to react to specific problems in performance	↔	On the organization: systematic and proactive approach which aims to help business strategies
	Structure	Decentralized: the activities are split according to the skill categories	↔	Centralized: the activities are integrated within a global learning strategy
	Ojective of training processes	Job specific	↔	To support corporate transformation and expansion
	Trainers	Internal or external experts	↔ ↔	Internal managers and indipendent experts: partnership with public or private research centres and universities
	Users	Employess		Employees, suppliers, partners, customers



luoghi di integrazione della conoscenza, dello scambio e
confronto con gli attori dello sviluppo territoriale

TRATTI DISTINTIVI DELLE CORPORATE UNIVERSITY



Attivatori di nuovi percorsi di conoscenza (luoghi di integrazione della
conoscenza)



Si modifica il perimetro d'impresa (formale): il territorio come libero
scambio di conoscenza (con fornitori, clienti, istituzioni centri di ricerca)



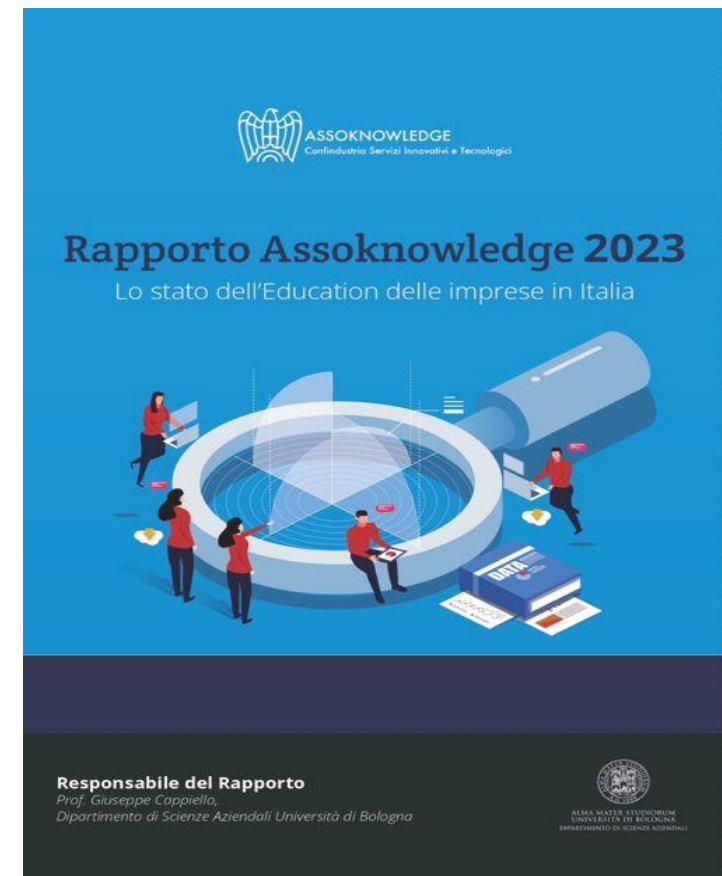
Ruolo di guida del cambiamento, per lo scambio e il confronto con gli
attori dello sviluppo territoriale



Rapporto Assoknowledge 2023



- CRESCONO IN TERMINI NUMERICI
- EVOLVONO IN TERMINI DI ESPERIENZE
- SI APRONO SEMPRE PIU' ALL'ESTERNO (SUI TERRITORI)
- SOPRATTUTTO DI SERVIZI, COLLOCATE NEL CENTRO-NORD, DI MEDIO-GRANDI DIMENSIONI
- ALL'INTERNO DELLA DIREZIONE HR
- PARTNERSHIP ESTERNE DOCENZE ESTERNE NETWORKING (TRA LE PRINCIPALI ATTIVITA?)
- FORMAZIONE IN INGRESSO, COMPETENZE TECNICHE RELATIVE AL BUSINESS AZIENDALE, LEADERSHIP E COMUNICAZIONE, SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI, CULTURE E MISSION AZIENDALE, GENERAL MANAGEMENT, CRS (TRA I PRINCIPALI CONTENUTI FORMATIVI)
- E-LEARNING, LEZIONE FRONTALE, SEMINARI BREVI, AFFIANCAMENTO (COACHING) AUTOAPPRENDIMENTO, METODI ALTERNATIVI, COMUNITA' DI PRATICA (MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' FORMATIVE)



Academy di Filiera: una rete aperta all'innovazione e allo sviluppo delle competenze per la riduzione dello skills mismatch

IDENTIKIT:

- Nuovi soggetti aggregativi di apprendimento e sviluppo delle competenze, in particolare legate alle specifiche filiere produttive.
- Forme aggregative articolate che coinvolgono imprese, agenzie formative, fondazioni ITS , università, centri di ricerca, poli tecnologici, ma anche associazioni datoriali e sindacali (elemento di premialità).

OBIETTIVI:

- Rafforzare il sistema di competenze presenti sul territorio (adulti occupati, ma anche inoccupati, disoccupati, inattivi).
- Incentivare la proattività del tessuto di piccole e micro imprese attraverso la valorizzazione delle aziende di grandi e medie dimensioni.
- Attivare le competenze per l'innovazione e la competitività (attraverso le "Imprese formatrici", leader di filiera, con le loro *Corporate Academy o training center*) riducendo il gap tra domanda ed offerta di lavoro (sempre più qualificato).



LE ESPERIENZE IN ATTO SUL TERRITORIO

Caso Regione Piemonte



Rafforzare le filiere produttive attivando la formazione al personale delle Academy, ma anche a persone occupate (nella filiere di riferimento) nelle imprese presenti nella catena di fornitura o nel distretto in cui sono inserite.

Creare “hub di competenze specialistiche” al servizio delle imprese di distretto/filiera, per incentivare soprattutto la proattività di un tessuto fatto prevalentemente di piccole e microimprese.

“Academy di filiera del Piemonte 2023-2026”, attivazione di nove Academy di rete, per ciascuna delle filiere di riferimento: **Agrifood** (Cuneo); **Costruzioni, infrastrutture e manutenzione del territorio orientate alla sostenibilità** (Asti); **Sistema della logistica, a valore aggiunto e per l’e-commerce** (Alessandria); **Turismo** (servizi, ristorazione, ospitalità, artigianato) e **montagna** (Verbano-Cusio-Ossola); **Commercio e artigianato di servizi** (Vercelli); **Tecnologie informatiche e digitali** (Torino); **Manifattura avanzata** (Torino); **Chimica, farmaceutica e biotech** (Novara); **Welfare, coesione e innovazione sociale** (Cuneo).

27mil di euro a valere sul Fondo di Sviluppo e Coesione 2021-2027, assegnando a ciascuna filiera 3mil di euro.

(Un atto di indirizzo che prosegue la sperimentazione del modello didattico-organizzativo avviata nel 2021 e 2022)



Regione Marche si stanno attivando e finanziando (con risorse del PR Marche PLUS 2021/2027, asse 2 “Istruzione e Formazione”) **percorsi formativi nel commercio e turismo, artigianato, manifattura, costruzioni e servizi**

Obiettivo :

- rispondere al fabbisogno occupazionale, all’aggiornamento e riqualificazione delle competenze richieste dalle imprese operanti nelle filiere individuate, indirizzate alla popolazione residente o domiciliata di età compresa fra i 18 e i 60 anni (indipendentemente dalla condizione occupazionale e dalla cittadinanza).

“Lazio Academy – Formare per creare occupazione e qualità del lavoro” diretta a giovani fino a 35 anni compiuti o adulti (disoccupati o in stato di non occupazione).

Obiettivo:

- qualificare e valorizzare il sistema di offerta formativa attraverso esperienze di eccellenza (come quello delle academy aziendali con i loro centri di formazione) per rafforzare un legame più stabile tra il sistema regionale della formazione e quello delle imprese;
- incentivo alla proattività del tessuto delle piccole e piccolissime imprese, favorite da imprese leader, quali “hub” di competenze al servizio delle filiere;
- ridurre il mismatching tra domanda e offerta di lavoro per promuovere la formazione finalizzata all’assunzione di personale sempre più professionalizzato e qualificato



...ESPERIENZE



Regione Toscana, finanziamenti a supporto di percorsi formativi nelle **filiera Carta, Chimica-Farmaceutica, Metallurgia-Siderurgia, Mezzi di trasporto, Trasporti e logistica, ICT, Marmo, Mediatico-audiovisivo, Casa e costruzioni, Moda, Turismo e beni culturali, Meccanica ed Energia, Sanità-Sociale.**

Filiera strategiche sotto il profilo della creazione di lavoro (saldo avviamenti e cessazioni), qualità del lavoro (stabilità e contenuto del lavoro attivato, da un lato; livello professionalità, titolo di studio, dall'altro) e competitività (incidenza delle imprese dinamiche e propensione all'export).

Regione Sardegna, istituisce le Academy per fornire un'offerta formativa di alta specializzazione per contribuire alla formazione di nuove conoscenze e competenze, sostenendo la qualificazione del capitale umano in specifici ambiti strategici legati ai nuovi scenari di cambiamento: **agroalimentare, turismo, edilizia, energie rinnovabili, ICT e servizi sociali (ambito di interesse prioritario per la programmazione del FSE+).**

Un modello di intervento duraturo, utile alle imprese per rispondere al rafforzamento delle competenze delle risorse umane in modo tempestivo, ma anche al territorio per rinvenire nuove risorse adeguatamente formate, per ampliare l'organico e la capacità produttiva per nuovi insediamenti e investimenti, riducendo i tempi tra i fabbisogni e l'effettiva risposta (anche in virtù delle lezioni apprese dalle precedenti esperienze di formazione continua e costituzione di Academy aziendali).



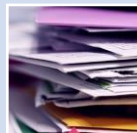
...ESPERIENZE



La grande vivacità del sistema produttivo nella diffusione di academy rivolte alla formazione a favore di dipendenti e manager delle aziende hanno portato la **Regione Emilia Romagna** a partire dalla vecchia programmazione a finanziare **24 academy di rete** (proprio perché costituite da soggetti di diversa natura: **grandi aziende, PMI, enti pubblici, enti di formazione professionale, soggetti non profit, tanto da poter parlare di academy di rete**) finalizzate all'inserimento lavorativo di 300 persone non occupate, e ha sostenuto le imprese partner di quei progetti formando 137 imprenditori, dipendenti e collaboratori. Un sistema orientato allo sviluppo e all'innovazione nel campo delle competenze dove il coinvolgimento di diversi soggetti imprenditoriali e filiere produttive, sta producendo ricadute significative sulla qualità del lavoro e sull'attrattività del territorio.

Nel sud **Regione Campania** c/o il Polo Universitario dell'Università Federico II (di S. Giovanni a Teduccio) a partire dalla nascita della Apple Developer Academy (2016), ad oggi sono dieci le academy afferenti all'ateneo napoletano: strutture di alta formazione, risultato di accordi di collaborazione tra l'Ateneo e aziende di rilievo internazionale, con un'offerta di percorsi formativi di particolare rilevanza per il tessuto produttivo campano.





Seguire le sperimentazioni regionali attraverso lo studio dei casi delle Academy di filiera nei diversi territori (Piemonte, Sardegna, E. Romagna, Marche, Toscana, Campania)



Focus group territoriali (Nord-Centro-Sud) “la formazione continua e il ruolo delle Academy di Filiera” (con la partecipazione degli attori protagonisti delle academy di filiera)



Rilevazioni Inapp (2024/2025) quali-quantitative sugli investimenti formativi di imprese e adulti (Indaco-Imprese; Indaco-adulti) e sul sistema di offerta formativa (Indaco-OFP)





GRAZIE PER L'ATTENZIONE



www.inapp.gov.it

Domenico Barricelli
d.barricelli@inapp.gov.it