

## **Le Corporate University in Italia**

**Una ricerca ASFOR su 25 scuole interne di formazione**

***“2<sup>a</sup> GIORNATA DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE ASFOR”***

***Milano, 11 dicembre 2003***

## **LE CORPORATE UNIVERSITY IN ITALIA**

### **Una ricerca ASFOR su 25 scuole interne di formazione**

di Osvaldo Busana, direttore *Formazione Istituzionale Gruppo Fiat* in ISVOR FIAT scpa  
e coordinatore scientifico della ricerca Asfor sulle *Corporate University*

Gennaio 2004

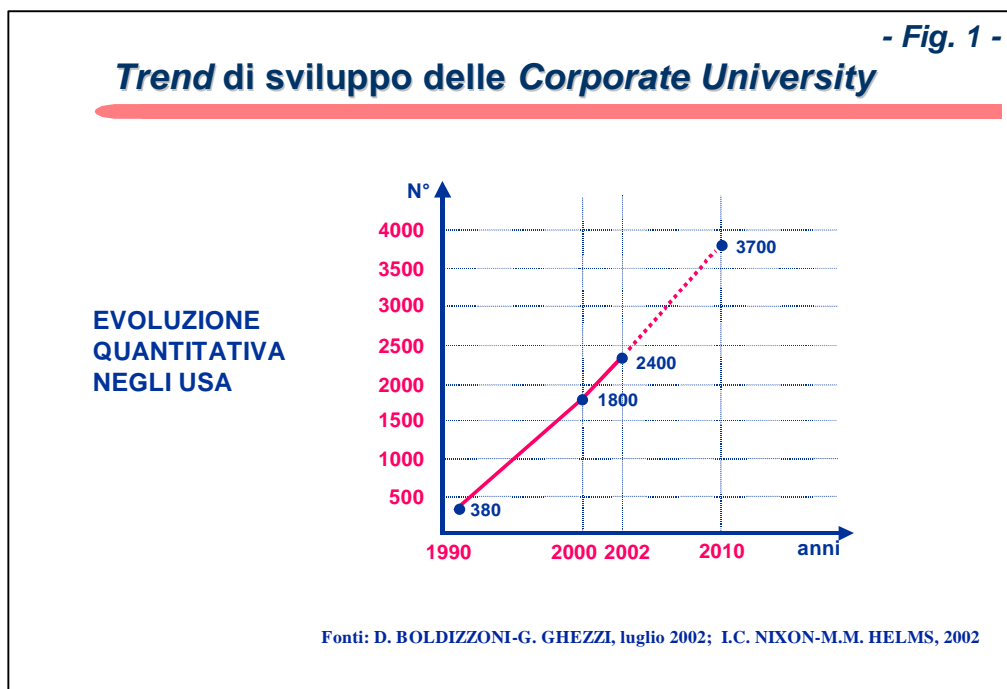
## **Corporate University : un fenomeno mondiale in grande espansione**

Le *Corporate University* – ovvero le strutture di formazione manageriale (ma anche tecnica) create al proprio interno da organizzazioni aziendali - stanno calamitando su di sé negli ultimi tempi un interesse crescente.

Basterebbe a dimostrarlo il numero di ricerche, studi, analisi, comparazioni, contributi, convegni, iniziative associative ed editoriali che negli anni più recenti è andato moltiplicandosi, prima negli Stati Uniti, poi in Europa e da un po' di tempo anche in Italia. Con tali lavori e approfondimenti, oltre a suggerire ulteriori definizioni o nuove angolazioni con cui guardare al fenomeno delle *Corporate University*, ci si sofferma di volta in volta a studiarne la fisionomia in evoluzione, piuttosto che a descriverne le finalità, il sistema di offerta, la tipologia dei destinatari, il modello di apprendimento o, ancora, le dimensioni assunte e l'organizzazione che si sono date.

Queste analisi sono svolte spesso per confronti, per lo più su scala internazionale, nel tentativo di interpretare e spiegare le ragioni di un successo e di un' espansione fuori dal comune che le *Corporate University* sono venute registrando con evidenza. Il loro numero negli Stati Uniti è quasi quadruplicato nel corso degli anni '90 e un ulteriore raddoppio è previsto per la fine di questo decennio (*fig.1*). Quanto all'Europa, fino a un paio d'anni fa ne erano censite poco più di un centinaio.

### **Sviluppo delle CU negli USA**



## Le peculiarità del contesto italiano

La situazione delle *Corporate University* in Italia è oggi ancora largamente inesplorata per diverse ragioni.

La prima è certamente legata alla morfologia stessa della struttura produttiva del Paese. La percentuale elevatissima di imprese medie, piccole e piccolissime con un numero di dipendenti che si colloca tra qualche unità e poche centinaia, già configura delle condizioni non favorevoli alla nascita di organismi aziendali di formazione interna. Questi sono infatti propri di grandi organizzazioni, spesso multi-business e quindi caratterizzate da un coordinamento centrale, per l'appunto di tipo "*corporate*", a cui è frequente trovare abbinata una *Corporate University*.

Una seconda ragione è che anche nei casi in cui le condizioni minime di dimensione e articolazione siano presenti, spesso ci si trova di fronte a organizzazioni multinazionali che operano in Italia.

Esse possono anche annoverare nel nostro Paese una presenza cospicua di sedi produttive e commerciali o addirittura prevedere un significativo presidio "*corporate*" di *subsidiary* italiana. Ciò tuttavia, nella maggior parte dei casi, non giustifica che si dia vita a un centro di apprendimento specifico per i dipendenti italiani se già esiste una *Corporate University* allocata in qualche parte del mondo (spesso costituita nei pressi degli *Headquarters* della società) a cui demandare una funzione di diffusione culturale omogenea, trasversalmente ai diversi Paesi. Ne consegue dunque che tentare di "isolare" dei connotati tipicamente italiani di un organismo operante su base globale non è agevole e forse nemmeno significativo.

Nonostante queste peculiarità - che non sono soltanto quelle elencate -, si è venuto diffondendo il desiderio di iniziare un'esplorazione del fenomeno anche nel panorama italiano. Ciò nel tentativo di dare alle *Corporate University* che pure esistono e operano in Italia, una prima descrizione - certamente incompleta e di prima approssimazione - e tuttavia tale da incentivare un lavoro ulteriore di analisi più approfondita, anche sulla base di un primo interesse suscitato.

E' questo un compito che si è assunta *l'Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale*, dando vita a un gruppo di lavoro e attivando con esso una prima indagine della quale sono stati presentati i risultati l'11 dicembre scorso a Milano, all'interno della "2° giornata della Formazione Manageriale Asfor".

**Sistema produttivo  
in Italia**

**Multinazionali e CU**

**Esigenza di saperne  
di più**

## **Caratteristiche e dimensioni della ricerca Asfor**

Il gruppo di lavoro che si è costituito ha riunito rappresentanti di alcune principali *Corporate University* quali Isvor Fiat, IBM, Eni, Sfera di Enel; si è avvalso inoltre dell'apporto di un esponente di SDA Bocconi.

La riflessione ha preso le mosse dai risultati di una ricerca comparativa terminata pochi mesi prima da Isvor Fiat. In essa, oltre a un esame approfondito della letteratura specialistica più recente, si è effettuato un confronto diretto con una decina di *Corporate University* europee di prestigio, tramite questionari e interviste.

Il gruppo di lavoro decideva dunque di procedere con modalità analoga e di adottare lo stesso strumento di rilevazione già impiegato efficacemente, sia pure adattandolo al nuovo campo di ricerca. Ne usciva quindi un questionario composto di due parti, una identificativa della realtà osservata, con riferimento ai suoi principali tratti fisionomici, la seconda, più qualitativa, incentrata su diversi temi da indagare.

La parte iniziale dunque richiedeva informazioni sul referente intervistato, sulla denominazione e sui dati quantitativi più rilevanti della *Corporate University* (o struttura di formazione interna giudicata equivalente) e, infine, sulle cifre e sulle caratteristiche salienti della Società o Gruppo di appartenenza.

Il corpo del questionario invece si riprometteva di analizzare, in sequenza: le finalità principali e le aree di intervento della CU; le caratteristiche essenziali dell'offerta formativa (interna ed eventualmente rivolta all'esterno); le funzioni aziendali coinvolte nella formazione; i fornitori e gli alleati/*partner*; le modalità di erogazione più usate; i modi seguiti nel valutare e certificare l'apprendimento.

E' stata messa insieme successivamente una lista allargata di una settantina di potenziali rispondenti, attingendo a uno spettro molto ampio di Società ed Enti sia privati che pubblici e appartenenti sia al settore industriale che al terziario.

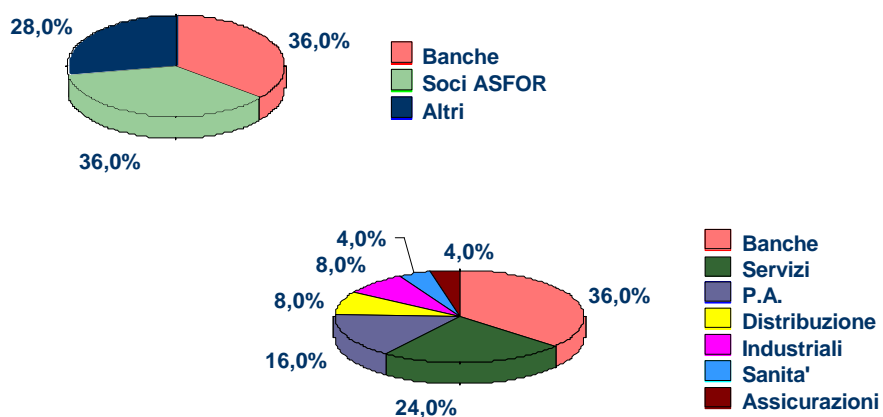
Gli aderenti all'iniziativa sono alla fine risultati 25 con una ripartizione merceologica/settoriale molto variegata (*fig. 2*). Altrettanto composito si è mostrato il numero delle risorse operanti in queste strutture formative: si va da organizzazioni molto snelle con meno di dieci persone a un caso, peraltro unico, in cui ne sono impiegate ben 350 (*fig.3*).

**Questionario di rilevazione**

**Rispondenti**

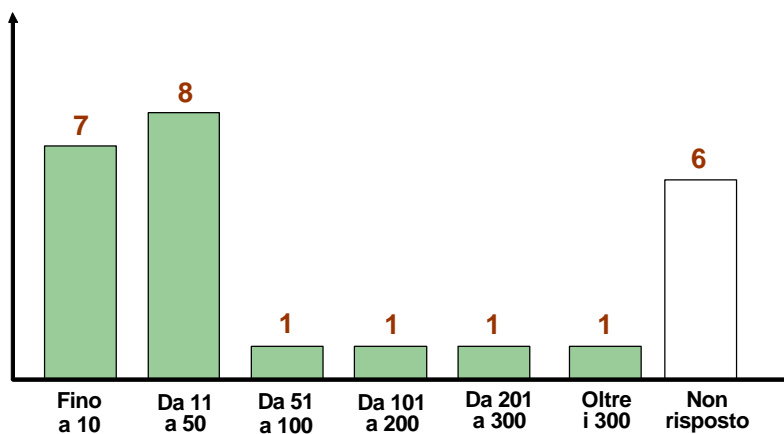
- Fig. 2 -

## Il Campione della Ricerca



- Fig. 3 -

## Dimensioni delle CU: numero degli effettivi



## I risultati della ricerca

Iniziando dalle finalità perseguite e dalle aree di intervento formativo prevalente, emerge una situazione a due facce.

Da un lato, non fanno notizia le percentuali secondo le quali: il 100% dei rispondenti eroga formazione manageriale, l'80% sviluppa anche azioni di consulenza/progettazione e il 64% svolge attività di *networking*. Colpisce invece, dall'altro lato, che ben l'88 % delle *Corporate University* analizzate sviluppi della formazione professionale e che al 52% siano richieste anche azioni di reclutamento e orientamento dei neoassunti.

Con riferimento alle caratteristiche essenziali dell'offerta formativa, la pressoché totalità delle risposte (il 96%) conferma di organizzare i propri programmi trasversalmente alle diverse aree/dipartimenti/*business unit* aziendali. Allo stesso modo sono presenti in quasi tutte le realtà un certo numero di iniziative formative correlate ai cambiamenti strategici e organizzativi. E' prevista altresì in tutti i casi una differenziazione dei programmi in base ai diversi livelli di *management*. Vi è poi un 76% che dichiara di avere un sistema di interventi formativi legati alle principali tappe di carriera; di questi solo il 20% sono propedeutici alle nomine, per il resto essi vengono fruiti successivamente all'attribuzione di nuove responsabilità.

Di nuovo, una percentuale molto elevata (il 92%) dichiara di avere programmi per neoassunti e il 72% afferma di offrire interventi agli alti potenziali. A riguardo dei destinatari dell'offerta formativa, le risposte delineano un quadro di orientamento esclusivo al cliente interno di gran lunga prevalente (il 70%). Soltanto pochi casi vedono un affiancamento all'attività svolta per i committenti interni anche delle iniziative rivolte al sistema cliente esterno; si tratta tuttavia di basse percentuali, oscillanti tra il 2% e il 30%; un unico soggetto dichiara una situazione del tipo 50/50 tra dentro e fuori.

E' interessante menzionare, a questo proposito, quanto emerge da una ricerca francese svolta nel 2002 su 75 primarie CU operanti in diverse parti del mondo. Secondo questo studio, circa il 40% dei casi (29 su 75) rivolge la propria offerta interna anche a fornitori, clienti e futuri potenziali dipendenti (es. studenti in prossimità di diplomi e lauree).

Il capitolo del coinvolgimento delle figure aziendali, a partire dagli esponenti di vertice mostra una situazione uniformemente compatta in cui tutti i ruoli di linea sono impegnati massicciamente sia in azioni di *sponsorship*, sia in testimonianze all'interno dei programmi, sia in attività di vera e propria docenza, oltre che di co-progettazione dei contenuti formativi. Le indicazioni che emergono circa la ripartizione di attività lungo il processo formativo tra Linea e funzione del Personale non procurano sorprese: il quadro è esattamente quello che ci si sarebbe potuto aspettare di una equilibrata suddivisione di responsabilità in base alle competenze prevalenti di ciascun attore (*fig.4*).

**Finalità e aree di intervento**

**Caratteristiche dell'offerta formativa**

**Destinatari dell'offerta**

**Coinvolgimento delle figure aziendali**

**Ripartizione tra Linea e funzione del Personale**

- Fig. 4 -

### Ripartizione di attività fra CU e HR

	CU	HR
Analisi bisogni	24%	26%
Identificazione destinatari	19%	31%
Progettazione	25%	12%
Valutazione dei risultati	23%	22%
Altro	9%	9%

Un capitolo rilevante riguarda i fornitori della formazione e le alleanze/*partnership* stipulate tra le *Corporate University* e altri operatori culturali/centri del sapere. Nel caso della fornitura di *know-how*, la ricerca evidenzia che per il 22% ci si approvvigiona di conoscenza dalle strutture interne, per il 19% da altri enti di formazione esterni, per il 21% dalle università; il primato è tuttavia delle società di consulenza (29%).

Le alleanze o gli accordi di collaborazione sono stipulati nel 28% dei casi con le università, nel 24% con *business school* e nel 22% con società di consulenza. Più basse sono le percentuali degli accordi con aziende specializzate in *ICT* (il 12%) e con istituti di ricerca (solo il 6%).

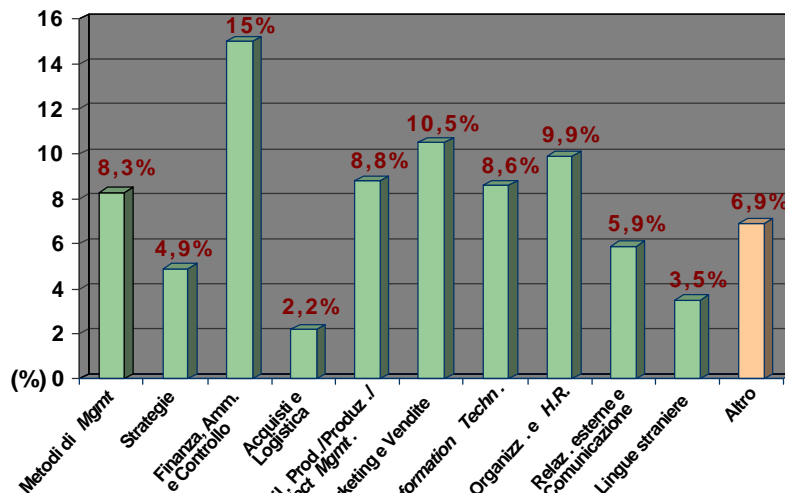
Passando ora ai contenuti prevalenti degli interventi formativi, si fanno notare in prima posizione tematiche come Finanza/Amministrazione/Controllo, Marketing e Vendite, Organizzazione e Risorse Umane; ben posizionati sono anche i classici temi dello Sviluppo Prodotto/Produzione/*Project Management*, dell' *Information Technology* e dei Metodi di *Management* (fig. 5).

**Fornitori e alleanze/partnership**

**Contenuti prevalenti**

- Fig. 5 -

### Contenuti degli interventi formativi

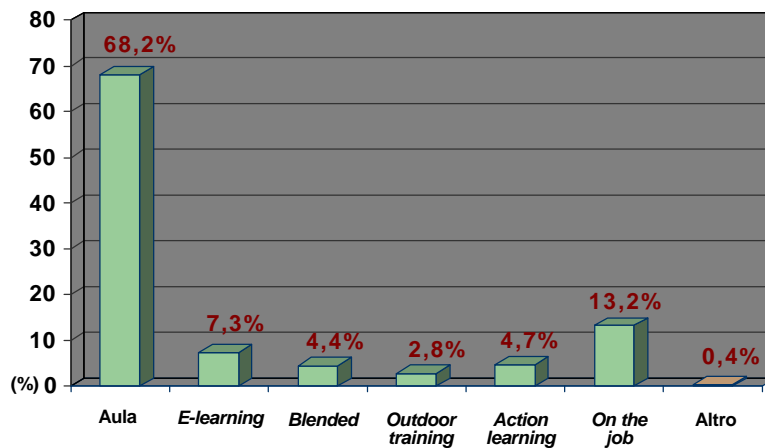


Molto ancorata alle tradizioni appare la situazione delle modalità di erogazione: l'aula stravince, seguita a molta distanza dall' "on the job"; non fa ancora una grande figura l' e-learning. Dal canto loro, anche modalità impegnative e costose come l' *experiential learning* e l' *action learning* risultano poco impiegate (fig.6).

Modalità di erogazione

- Fig. 6 -

### Modalità di erogazione



Da ultimo, delude alquanto il capitolo dei sistemi di valutazione. Di fronte alla situazione rilevata di recente negli Stati Uniti riguardo alle percentuali di impiego delle diverse modalità di analisi dei risultati della formazione - dai questionari di reazione agli esperimenti di calcolo dei ritorni economici dell'attività formativa - (fig.7), soltanto il 72% dei rispondenti ricorre a strumenti di valutazione finale dei risultati della formazione. Nei casi di utilizzo, si tratta per circa il 70% degli immancabili questionari di reazione; l'altro 30% prevede strumenti di misura dell'appreso quali esami/test che comunque non si spingono temporalmente più in là del termine dell'attività formativa in aula.

- Fig. 7 -

### Misurazione dei risultati dell'azione formativa

OGGETTI DELLA VALUTAZIONE NELLE C.U. IN USA	
REAZIONE	90%
APPRENDIMENTO	48%
COMPORAMENTO SUL LAVORO	32%
EFFETTI ORGANIZZATIVI	17%
R.O.I.	7%

Fonte: D. BOLDIZZONI-G. GHEZZI, luglio 2002

### Commenti riassuntivi di confronto internazionale

La vastissima letteratura specialistica sulle *Corporate University* evidenzia alcuni principali tendenze osservabili uniformemente su tutta la scena internazionale. Tra le molte comuni linee di evoluzione che sono desumibili da ricerche e risultati di *benchmarking* vale la pena di richiamarne alcune particolarmente significative.

- 1) Le *Corporate University* si stanno trasformando gradualmente in *"for profit" organization*. Si afferma cioè la logica del *"pay for service"* secondo la quale esse si finanziano grazie alla vendita dei propri servizi a tutta la catena del valore

Principali tendenze internazionali

- 2) I bersagli principali dell'azione delle CU sono riconducibili alle cosiddette "3C":
  - ? la costruzione di un collante e di uno spunto di appartenenza che permei tutta l'organizzazione - *Corporate Citizenship* -
  - ? l'aggiornamento continuo di tutto il *management* sull'evoluzione del *business* e del contesto competitivo - *Contextual reference* -
  - ? Il continuo adeguamento delle competenze chiave per la competizione - *Core Competencies* -
- 3) L'offerta formativa viene sempre di più estesa oltre i confini aziendali a tutti i soggetti della catena del valore, coinvolgendo fornitori, clienti e perfino le strutture educative che formano i giovani di potenziale interesse per l'azienda
- 4) Risultano in costante aumento le alleanze che le CU intrecciano con i centri istituzionali del sapere, università, business school e altre associazioni come società di consulenza fornitrici di *know-how* specialistici e aziende operanti nelle comunicazioni in rete e via satellite
- 5) Le popolazioni *target* e le tipologie di offerta fanno riferimento principalmente al *management* dell'azienda - dal livello dei quadri a quello dirigenziale fino all'alta direzione - e ai contenuti sia tradizionali che innovativi della *management education*
- 6) Rappresenta sempre più un asse portante nelle CU il ricorso al *management* interno, a partire dagli esponenti di vertice (coinvolti spesso in prima persona), sia per alimentare la *faculty* di *manager*-docenti sia per assicurare adeguatezza di *sponsorship* e *commitment* alle diverse iniziative
- 7) Le metodologie dell'apprendimento nella formazione manageriale, oltre che alle tecnologie informatiche fanno sempre più ricorso all'*action learning* e all'*experiential learning* (dall'*outdoor training* a numerose altre forme di apprendimento dall'esperienza)
- 8) *L'e-learning* è sempre più parte integrante delle iniziative di cambiamento e delle strategie organizzative indirizzate al *knowledge management* e alla *learning organization*. Gran parte delle CU stanno lavorando su una miscela articolata di attività "*blended*" tra momenti di presenza in aula e forme di apprendimento a distanza basate sulla tecnologia
- 9) La struttura organizzativa centrale delle CU - soprattutto quando vi è un forte ricorso alle nuove tecnologie - si presenta fortemente snellita
- 10) Nell'ambito della misurazione dei risultati della formazione e dell'apprendimento, oltre alla tradizionale verifica della soddisfazione del cliente-partecipante, si va estendendo la misura di efficacia dell'azione della CU, verificandone gli effetti sul posto di lavoro sia sugli individui che sull'azione dei *team*

Se si prendono a riferimento le dieci linee di tendenza elencate è interessante, in chiave riassuntiva, provare a ricondurre a ciascuna di esse per confronto quanto emerge dalla ricerca Asfor (fig.8).  
 Come è agevole osservare nello schema di sintesi, emergono confortanti allineamenti - punti 1,2,6,9 - , interessanti peculiarità - punti 3,4 e 5 - , ma anche evidenti ritardi, soprattutto a riguardo dell'uso delle tecnologie e dei sistemi di valutazione.

- Fig. 8 -

### Alcuni commenti basati sul confronto internazionale

Trend delle CU osservabili sulla scena internazionale (benchmarking / studi/ ricerche)	Situazione emergente dalla ricerca		
	Allineamento	Differenze	Peculiarità
1. Spostamento da centro di costo a <i>for profit organization</i>			
2. Collegamento a strategie aziendali e cambiamenti organizzativi			
3. Orientamento al servizio e a una pluralità di clienti ( <i>extended enterprise</i> )			cliente interno
4. Sviluppo di alleanze/partnership con <i>business school</i> , università e centri di eccellenza			università e società di consulenza
5. Enfasi sulla <i>management education</i>			formazione professionale
6. Coinvolgimento del management aziendale			
7. Metodologie centrate sul partecipante ( <i>action and experiential learning</i> )			aula e on the job
8. Impiego didattico delle tecnologie informatiche in logica <i>blended</i>			uso ancora limitato
9. Strutture organizzative sempre più snelle			
10. Valutazione del trasferimento dell'appreso sul posto di lavoro			reazione e apprendim. in aula

In conclusione, va comunque sottolineato che la fotografia emergente da queste pagine non può certo rappresentare la realtà italiana delle *Corporate University* nella sua interezza. Basterebbe pensare al modo stesso con cui si è composto il gruppo dei soggetti che hanno aderito alla ricerca. Un interrogativo di fondo che si è posto fin dalle prime riflessioni del gruppo di lavoro, è stato appunto se tracciare o meno un confine a delimitazione del campo di analisi, definendo per esempio a priori dei requisiti fisionomici entro cui i rispondenti dovessero rientrare per essere compresi nell'indagine.

E' noto, al proposito, l'ampio dibattito tra gli addetti ai lavori su quale possa essere la definizione più convincente per una *Corporate University*. Di fatto, esistono innumerevoli definizioni - tutte plausibili - e molte convergono su un modello che, se non è univoco, è quantomeno prevalente.

### Conclusioni

Tuttavia, molto diverso è prendere a riferimento una definizione articolata del tipo: “una *Corporate University* è espressione concreta e visibile di una *learning organization* che sviluppa e sostiene i processi di cambiamento, garantisce l’allineamento di valori strategie e persone nell’organizzazione, adegua e fa crescere di continuo le competenze chiave dell’azienda e dei singoli individui che per essa e con essa lavorano (in una logica di *extended enterprise* ovvero di una pluralità di soggetti coinvolti, rappresentanti tutti gli anelli della catena del valore aziendale); la sua *mission* è di aiutare a migliorare e rinforzare la posizione competitiva delle imprese sul mercato, ma è anche quella di introdurre discontinuità innovative nella situazione esistente laddove momenti di particolare gravità lo rendano necessario”.

Piuttosto che definire una *Corporate University* : “l’ombrello strategico per sviluppare le competenze di dipendenti, clienti e fornitori al fine di realizzare gli obiettivi di *business* “.

Tra una definizione e l’altra si pongono molte e significative differenze che hanno a che fare con la struttura e la collocazione organizzativa, le dimensioni, lo stadio raggiunto nel proprio ciclo di vita, il sistema di relazioni con gli interlocutori interni ed esterni, ... .

Con queste consapevolezza il gruppo di lavoro Asfor ha scelto deliberatamente di non preconstituire vincoli delimitativi, lasciando il campo di ricerca il più aperto possibile. Anche a prezzo di una eterogeneità di risposte che, se in una prima fase di indagine è comunque accettabile e positiva, dovrà necessariamente - proseguendo la ricerca - trovare una ripartizione e un assetto più razionale e definitivo.

Si è trattato dunque, soltanto, di un contributo d’avvio che nel favorire prime riflessioni e scambi di idee deve aprire la strada a un’ulteriore qualificazione e approfondimento dell’indagine.

E’ quanto Asfor auspica possa avvenire in tempi brevi, anche per effetto degli stimoli iniziali che questo articolo ha inteso suscitare.

## Per saperne di più

### Testi

- ? Jeanne C. Meister, *“Corporate University, lessons in building a world-class work force”*, revised and updated edition, Mc Graw - Hill, 1998
- ? Annick Renaud-Coulon, *“Universités d’Entreprise, vers une mondialisation de l’intelligence”*, éditions Village Mondial, 2002
- ? M. Allen, *“The Corporate University handbook: designing, managing and growing a successful program”*, AMACOM, New York, 2002
- P. Lorange, *“New vision for management education: Leadership challenges”*, Pergamon, Oxford, 2002

### Ricerche

- ? *“The Corporate University Challenge: Corporate competitiveness, learning and knowledge “*, report of the EFMD Corporate University Learning Group, 1999-2001
- ? *Corporate University Xchange “Chief learning officers: operating education as business”*, iuniverse.com, 2000
- ? *“Fare formazione nella società della conoscenza, business school e corporate university in USA, Europa e Italia (rapporto 1999)”* a cura di S. Garbellano e F. Martino, Materiali Isvor n°12, marzo 2000
- *“Osservatorio, business school e corporate university negli Stati Uniti e in Europa (rapporto 2000)”* a cura di S. Garbellano e F. Martino, Materiali Isvor n°16, novembre 2001
- *“Universités d’Entreprise et Institutions d’Entreprises, evaluation et comparaison internationale”* par Annick Renaud-Coulon, étude en 3 volumes, 2002
- *Corporate University Xchange “CUX’s pillars of e - learning success”*, CUX Recherche, 2002
- *“Fare formazione per la ripresa della competitività: corporate university e business school in USA, Europa, Italia (osservatorio 2002)”*, a cura di R. Garbellano e F. Martino, Materiali Isvor n°17 febbraio 2003
- ? *“Ricerca esterna/interna sull’evoluzione di Corporate University, Corporate Education e Formazione Istituzionale Fiat”*, a cura di O. Busana e M. Vergeat, materiale interno Fiat, marzo 2003

## Articoli

- J.A. Conger, K. Xin *“Executive education in the 21st century”* in Journal of Management Education, vol. 24 n. 1, 2000
- D. Boldizzoni, G. Ghezzi *“Le Corporate University”*, Sviluppo e organizzazione n° 178, marzo/aprile 2000
- ? I.C. Nixon, M.M. Helms *“Corporate Universities vs. higher education institutions”*, Industrial and Commercial Training, volume 34, number 4, 2002, p.144-150
- S. Garbellano *“Corporate University motore del cambiamento”*, Hamlet n°34, settembre 2002
- D. Bradshaw *“Softer skills move to the centre”* in Financial Times, Sept. 15 2002
- *Business Education - Special Report”* in Financial Times, Oct. 14 2002
- *“The best Business School - Special Report”*, in Business Week, Oct. 21 2002, p. 47-72
- *“Dean Clark on leadership, educational priorities and funding the future”*, in Harvard Business School Bulletin, vol. 78, n° 5, Oct. 2002, p. 6-7
- ? N. Bennett *“Driving change at General Motors”*, Corporate university International, Nov.- Dec. 2002
- D. Leonard *“Marrying distance and classroom education”*, HBS Working Knowledge, Dec. 16 2002
- G. Perrone *“Corporate University, Internet e dintorni”*, L'impresa n.6, novembre – dicembre 2003