

Le ACADEMY nelle aziende dei CAVALIERI DEL LAVORO



FEDERAZIONE NAZIONALE
DEI CAVALIERI DEL LAVORO

Gruppo del Mezzogiorno



Le ACADEMY nelle aziende dei CAVALIERI DEL LAVORO

FEDERAZIONE NAZIONALE
DEI CAVALIERI DEL LAVORO

Gruppo del Mezzogiorno

Nel luglio del 2023, in previsione della realizzazione del Convegno Nazionale 2024, Il Gruppo del Mezzogiorno dei Cavalieri del Lavoro ha incaricato il professore Gianfranco Viesti con il suo team di ricercatori di Economia Applicata presso l'Università Aldo Moro di Bari, di produrre un'indagine sul sistema delle Accademie presenti nelle aziende dei Cavalieri del Lavoro.

Si ringraziano le aziende che si sono rese disponibili all'indagine attraverso la compilazione di un questionario ed i Cavalieri del Lavoro che, in una fase successiva, hanno aderito ad una intervista con il professore Viesti.

PREFAZIONE

PAG. 4

CAPITALE UMANO: L'ANIMA delle IMPRESE

di **Maurizio Sella**, Presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

PRESENTAZIONE

PAG. 5

TALENTO e COMPETENZE

per la CRESCITA delle AZIENDE

di **Carlo Pontecorvo**, Presidente del Gruppo del Mezzogiorno dei Cavalieri del Lavoro

IL RAPPORTO

PAG. 6

LE ACCADEMIE dei CAVALIERI DEL LAVORO:

una realtà multiforme, in forte sviluppo

di **Gianfranco Viesti**, Professore di Economia Applicata, Università degli Studi di Bari Aldo Moro



INDICE

L'intervento del Presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

CAPITALE UMANO: L'ANIMA delle IMPRESE

di **Maurizio Sella**

Digitalizzazione, connettività, sistemi di realtà aumentata e immersiva stanno ridisegnando il mondo del lavoro a una velocità eccezionale. Secondo l'ultimo rapporto del World Economic Forum sul "Futuro delle professioni" circa un quarto dei posti di lavoro sarà destinato a cambiare nel prossimo futuro, mentre in un recente documento il Fondo Monetario Internazionale segnala come l'Intelligenza artificiale generativa sia destinata a impattare sul 60 per cento della popolazione attiva delle economie avanzate.

Non esiste più la formazione acquisita una volta per tutte. Conoscenze e competenze necessitano oggi più di ieri di essere costantemente aggiornate e diventa centrale il modello della formazione permanente. Ogni donna e uomo di impresa lo sa bene perché ogni imprenditore sa bene che il primo valore della propria attività scaturisce dal capitale umano che ne definisce l'anima. Non sorprende quindi che il tessuto imprenditoriale italiano stia facendo registrare forti segnali di proattività nella creazione di Academy aziendali. E, come bene è evidenziato nel rapporto curato dal Prof. Gianfranco Viesti, sorprende ancora meno che un ruolo di primo piano in questo quadro lo svolgano le imprese guidate da Cavalieri del Lavoro.

Dall'indagine effettuata colpiscono molti aspetti. Ne segnalo tre. Il primo: le Academy delle aziende dei Cavalieri del Lavoro non seguono un modello standard ma presentano una significativa diversificazione sia in termini dimensionali sia dal punto di vista organizzativo, il che rappresenta uno strumento strategico "nel processo di creazione di valore disegnato sulle specifiche realtà e prospettive aziendali". Il secondo: si tratta di realtà che sanno guardare anche a un target che va oltre quello dei dipendenti, per abbracciare i dipendenti della rete distributiva, i fornitori, gli installatori. Terzo: le Academy svolgono spesso un ruolo fondamentale anche in termini di relazioni con il territorio, la formazione erogata infatti non si esaurisce entro i confini dell'azienda ma diventa un fattore di occupabilità soprattutto per i più giovani.

Le aziende guidate dai Cavalieri del Lavoro dimostrano, in particolare, come fare impresa contribuisca non solo alla crescita economica del Paese, ma possa giocare un ruolo cruciale nel plasmare un futuro del lavoro, per citare il bel titolo del convegno promosso quest'anno a Bari, più sostenibile e inclusivo, con al centro il capitale umano e la sua continua valorizzazione.



L'intervento del Presidente del Gruppo del Mezzogiorno dei Cavalieri del Lavoro

TALENTO e COMPETENZE per la CRESCITA delle AZIENDE

di **Carlo Pontecorvo**

Il tema del Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro - "Il Futuro del Lavoro", Bari 14 settembre 2024 - declinato in tre direttrici fondamentali, la demografia, la tecnologia e la formazione, identifica in quest'ultima un elemento strategico di sviluppo di un mondo in continuo e progressivo mutamento.

Una prima analisi mostra come la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro già svolge un ruolo importante in questo ambito, attraverso il circuito delle Accademie interne alle nostre aziende ed è per questo che abbiamo affidato a Gianfranco Viesti, professore di Economia Applicata presso l'Università Aldo Moro di Bari, l'incarico di approfondire il tema, mettendo in evidenza i punti di forza di queste esperienze, pur nella grande diversità dei settori in cui le nostre imprese operano.

Il lavoro ha mostrato quanto siano coltivati il talento e le competenze, elementi della formazione strategici per la crescita delle aziende e pilastri fondamentali per il loro successo sostenibile a cui sono riservate importanti risorse ed energie.

Lo stesso lavoro illustra come le Accademie di formazione siano veri e propri incubatori di innovazione e cultura aziendale e le testimonianze dei Cavalieri del Lavoro, raccolte, rivelano come le Accademie contribuiscono a formare la futura classe dirigente, promuovendo valori di eccellenza, etica e responsabilità sociale d'impresa, quanto abbiano contribuito al miglioramento della produttività aziendale, alla qualità delle produzioni ed anche e soprattutto al benessere dei dipendenti.

Programmi di formazione personalizzati, l'uso di tecnologie avanzate e metodologie didattiche innovative sono la migliore risposta alle esigenze di un mercato globale in continua evoluzione e questo volume è anche una fonte di ispirazione per chiunque creda nella formazione continua come motore di crescita personale o collettiva.



Le Academy

L'indagine per la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Le ACCADEMIE dei CAVALIERI DEL LAVORO: una realtà multiforme, in forte sviluppo

di **Gianfranco Viesti**, Professore di Economia Applicata, Università degli Studi di Bari Aldo Moro



Questo Rapporto

Questo rapporto presenta le evidenze raccolte tramite una indagine ad hoc, condotta per la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, sulle Academy aziendali.

Individuato l'universo delle Academy, è stato predisposto un ampio e articolato questionario che è stato compilato dai responsabili aziendali. I 41 questionari raccolti sono stati integrati da informazioni raccolte dai siti aziendali e da approfondite interviste ad alcuni dei Cavalieri del Lavoro coinvolti¹. Il rapporto viene diffuso in occasione del Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro a Bari, 14 settembre 2024.

Quali principali risultati sono stati ottenuti? Il fenomeno delle Academy nelle aziende che fanno capo a Cavalieri del Lavoro è in forte crescita, coerentemente con una maggiore attenzione alle attività formative rilevata dalle indagini statistiche su tutte le imprese italiane. Diverse Academy sono sorte in tempi recenti; quasi tutte hanno conosciuto un significativo sviluppo. Le loro dimensioni (in termini di corsi forniti e personale coinvolto) variano coerentemente con la taglia aziendale, ma appaiono in tutti i casi significative. Le attività spaziano su più ambiti, affiancando alla diffusione di conoscenze tecniche la promozione di più generali competenze.

Le tipologie di Academy sono piuttosto diversificate: anche se è impossibile tracciare confini netti (per la pluralità di attività in molte di esse), la maggioranza è orientata ad attività nei confronti del personale dipendente, mentre alcune sono più direttamente mirate alla formazione dei neoassunti. Un gruppo particolare di Academy svolge invece prevalentemente attività nei confronti di soggetti esterni all'azienda. La soddisfazione per le attività è diffusa. I principali risultati raggiunti attengono tanto allo sviluppo professionale delle persone coinvolte quanto al rafforzamento della condivisione di saperi e approcci aziendali. Tutte le imprese prevedono di mantenere o di incrementare queste attività in futuro.



Perché conoscere le Academy

È agevole comprendere perché questa rilevazione sia stata compiuta. Le conoscenze e le competenze delle forze di lavoro sono un fattore competitivo sempre più importante per il successo del sistema imprenditoriale italiano. Le competenze manuali restano importanti, ma quelle immateriali, con particolare riferimento a quelle legate al digitale, stanno rapidamente accrescendo la loro importanza.

1. Il totale delle Academy individuate è 53. Grazie alla collaborazione della segreteria della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, 41 di esse (il 77%, un tasso di adesione particolarmente alto) hanno attivamente partecipato alla rilevazione compilando via web il questionario. I questionari sono stati compilati nei mesi di marzo e aprile 2024. Dopo aver analizzato i dati sono state effettuate sei interviste dirette (nel mese di maggio 2024), in collegamento audio-video, con altrettanti Cavalieri del Lavoro.

Se vi è un tema su cui si realizza un consenso pressoché unanime di studiosi e grandi organizzazioni internazionali è proprio la rilevanza e l'opportunità dell'investimento in istruzione e formazione: per accrescere la produttività delle imprese, ma anche per migliorare l'occupabilità e più in generale il benessere delle persone coinvolte.

Questo è sempre più importante alla luce delle trasformazioni a cui abbiamo assistito negli ultimi due decenni del sistema economico internazionale. Industria e servizi nei paesi avanzati come l'Italia tendono a mettere al centro dei processi produttivi non più solo i beni tangibili ma anche le risorse intangibili, e condivisibili, come la conoscenza. Concorrenza internazionale e grandi trasformazioni tecnologiche stanno rendendo sempre più consuete carriere lavorative nelle quali si cambiano imprese e responsabilità. Il reskilling e l'upskilling sono necessari per milioni di lavoratori, sia per accrescere le loro competenze (e quindi i risultati del loro lavoro) e la loro occupabilità durante l'intera vita di lavoro, sia per aggiornare e adattare il loro know-how alle esigenze aziendali, con una componente di digitalizzazione sempre più forte.

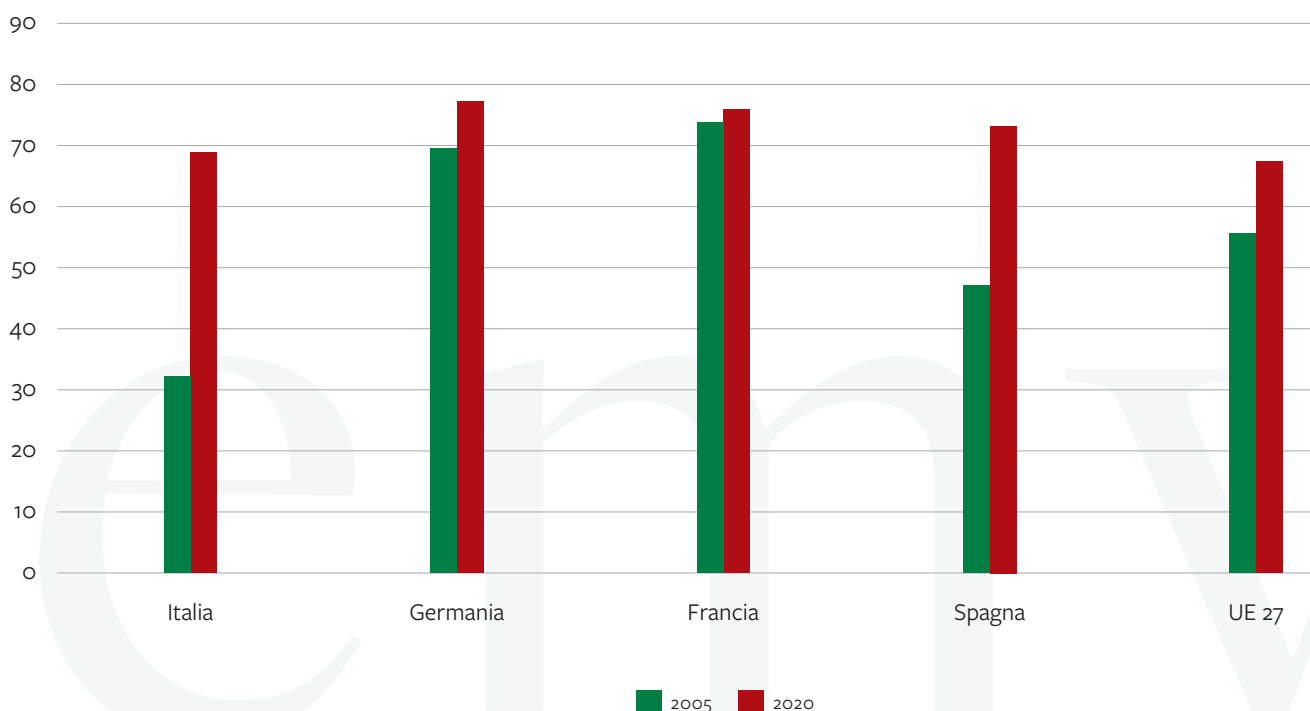
L'importanza della formazione continua per i dipendenti è notevolmente aumentata in Italia negli ultimi anni. Uno storico gap nei confronti degli altri paesi europei è stato significativamente ridotto.

Queste valutazioni sono possibili grazie agli ultimi dati disponibili (per il 2020) dell'indagine campionaria Eurostat/Istat denominata CVTS, Continuing Vocational Training Survey. L'indagine è realizzata sulle imprese con almeno 10 dipendenti. In questo ambito, l'Italia del 2020 pare ben allineata alle medie europee (Tav. 1). Il 69% delle imprese italiane eroga formazione continua ai propri dipendenti, contro una media dell'Europa a 27 pari al 67%; valori ancora maggiori si registrano in Spagna (73%), Francia (76%) e Germania (77%). Tuttavia, il tessuto imprenditoriale italiano ha compiuto un notevole recupero: la stessa rilevazione per il 2005 mostrava dati molto peggiori: solo il 32% delle imprese a fronte di una media europea del 56% e valori ancora maggiori per i principali partner.



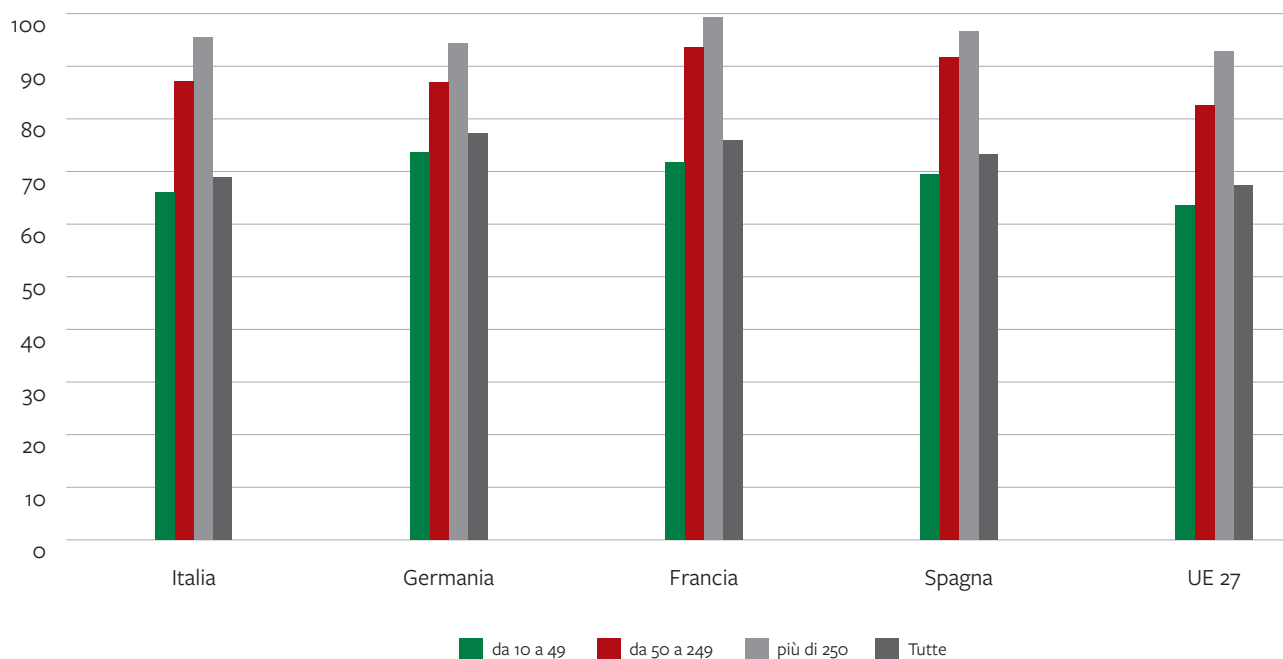
Un quadro nazionale in miglioramento

Tav. 1 Quota di imprese che erogano formazione continua (Eurostat)



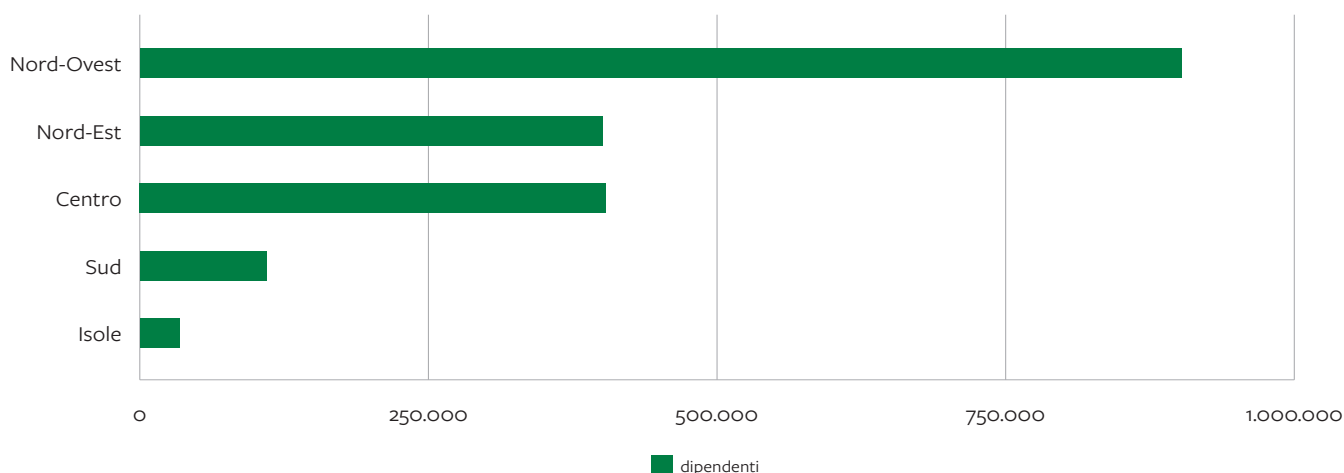
Su quasi 200.000 imprese italiane coperte dalla rilevazione, circa 137.000 hanno svolto attività formative, di cui 118.000 di tipo corsuale. Le altre hanno svolto attività formative diverse dai corsi; frequentemente, le due tipologie di attività sono compresenti nelle stesse imprese. I dati CVTS indicano che la percentuale di imprese che erogano formazione continua cresce con la dimensione d'impresa. Sale dal 66% per quelle fra 10 e 49 occupati, all'87% per quelle fra 50 e 249 e al 96% per le maggiori. Quest'ultima percentuale è pari alle medie dei grandi paesi partner mentre vi è ancora uno scarto da recuperare soprattutto per la classe dimensionale inferiore (Tav. 2).

Tav. 2 Quota di imprese che erogano formazione continua per classe dimensionale d'impresa (numero di dipendenti), 2020 (Eurostat)



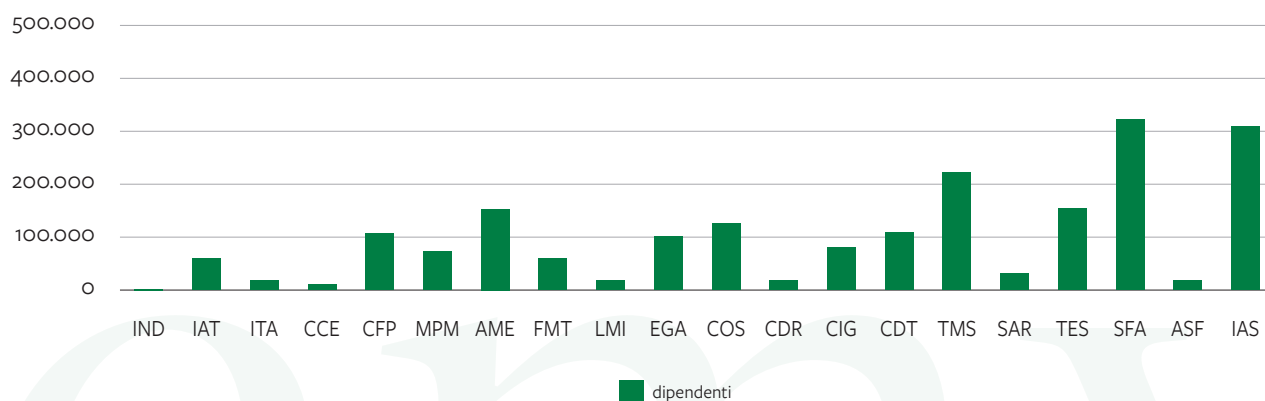
Le attività di formazione continua hanno, come è normale attendersi per la diversa composizione settoriale e dimensionale del sistema delle imprese italiane, anche una gradazione territoriale. La percentuale di imprese che ha realizzato attività formative è maggiore al Nord-Est e al Nord-Ovest; inferiore è il dato per il Centro (con valori più alti per l'Umbria) e il Sud (con valori più alti per Abruzzo-Molise e Basilicata). Più modesto per le Isole (57%, ma con dati migliori per la Sardegna). Tuttavia, nell'insieme del Mezzogiorno ben 26.000 imprese, sulle 42.000 analizzate dall'Istat, hanno svolto attività di formazione continua.

Sempre nel 2020 i partecipanti a corsi di formazione interni sono stati 4 milioni, rispetto ai circa 9 milioni di dipendenti delle aziende censite; il 44% (che scende al 33% nel Mezzogiorno e sale fino al 50% nel Nord-Ovest) (Tav. 3).

Tav. 3 Partecipanti a corsi di formazione in azienda migliaia di dipendenti, 2020 (Istat)

Non vi è alcuna differenza di genere fra uomini e donne. Vi è naturalmente conferma di una partecipazione più ampia al crescere delle dimensioni aziendali: si va dal 58% del totale dei dipendenti nelle imprese che hanno più di 250, al 29% delle più piccole, fra 10 e 19 dipendenti. La percentuale di dipendenti coinvolti è minore per imprenditori, titolari e soci (20%) e per gli operai e assimilati (43%); è molto più alta per gli impiegati (69%) e per dirigenti e quadri (80%).

Vi sono anche significative differenze settoriali. Nell'industria, le percentuali di dipendenti coinvolti sono inferiori nelle attività manifatturiere dei beni di consumo, come il tessile-abbigliamento e il mobilio, e maggiori nelle chimico-farmaceutiche. Sono inferiori alla media nazionale nella distribuzione commerciale e soprattutto nel turismo. Maggiori invece nelle altre attività terziarie, con un picco nei servizi finanziario-assicurativi (93%) e valori decisamente alti nelle telecomunicazioni e software (61%). Percentuali elevate (60%) si riscontrano anche nelle utilities (acqua, energia) (Tav. 4).

Tav. 4 Partecipanti a corsi di formazione in azienda migliaia di dipendenti, 2020 (Istat)

LEGENDA ABBREVIAZIONI: IND (Industrie estrattive); IAT (Industrie alimentari e del tabacco); ITA (Industrie tessili e dell'abbigliamento); CCE (Industria della carta, cartone, editoria e stampa); CFP (Industria chimica, farmaceutica, gomma, plastica e raffinazione petrolio); MPM (Produzione di metalli e prodotti in metallo); AME (Fabbricazione apparecchi meccanici, elettrici, elettronici); FMT (Fabbricazione mezzi di trasporto); LMI (Legno, mobili e altre industrie manifatturiere); EGA (Fornitura di energia elettrica, gas, acqua e gestione rifiuti); COS (Costruzioni); CDR (Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli); CIG (Commercio all'ingrosso, escluso quello di autoveicoli e motocicli); CDT (Commercio al dettaglio, escluso quello di autoveicoli e motocicli); TMS (Attività di trasporto, magazzinaggio e servizi postali); SAR (Attività dei servizi di alloggio e ristorazione); TES (Telecomunicazioni, attività editoriali, produzione di software e servizi informatici); SFA (Servizi finanziari, assicurazioni e fondi pensione); ASF (Attività ausiliarie dei servizi finanziari); IAS (Attività immobiliari, professionali, artistiche, sportive, scientifiche, tecniche, noleggio e altre attività dei servizi).

È in questo quadro di maggiore sensibilità alle questioni della formazione dei dipendenti e della qualità del lavoro come fattore competitivo per le imprese, che si inserisce il fenomeno oggetto del presente rapporto, e cioè lo sviluppo delle Academy aziendali in Italia. Tradizionalmente, la nascita delle Academy si fa risalire all'esperienza della "corporate university" della General Electric negli Stati Uniti degli anni Cinquanta². Il fenomeno prende poi piede in Europa negli ultimi due decenni del XX secolo; in Italia si fa risalire il fenomeno alla nascita della Academy dell'ENI nel 2001 (ma come si vedrà alcune esperienze su cui è basato questo rapporto sono precedenti). Il loro sviluppo si inserisce in un processo di complessivo ripensamento dell'organizzazione aziendale, di rafforzamento dell'identità delle imprese, di valorizzazione dei percorsi di crescita professionale dei dipendenti.

Il fenomeno non è semplice da quantificare. Stime contenute nel Decimo rapporto sulla Corporate Social Responsibility dell'Osservatorio Socialis del dicembre 2022 quantificano in oltre 120 le Academy in Italia. Ma il dato è probabilmente superiore.

Ora verranno presentati i risultati della rilevazione condotta sulle Academy di aziende facenti capo a Cavalieri del Lavoro.

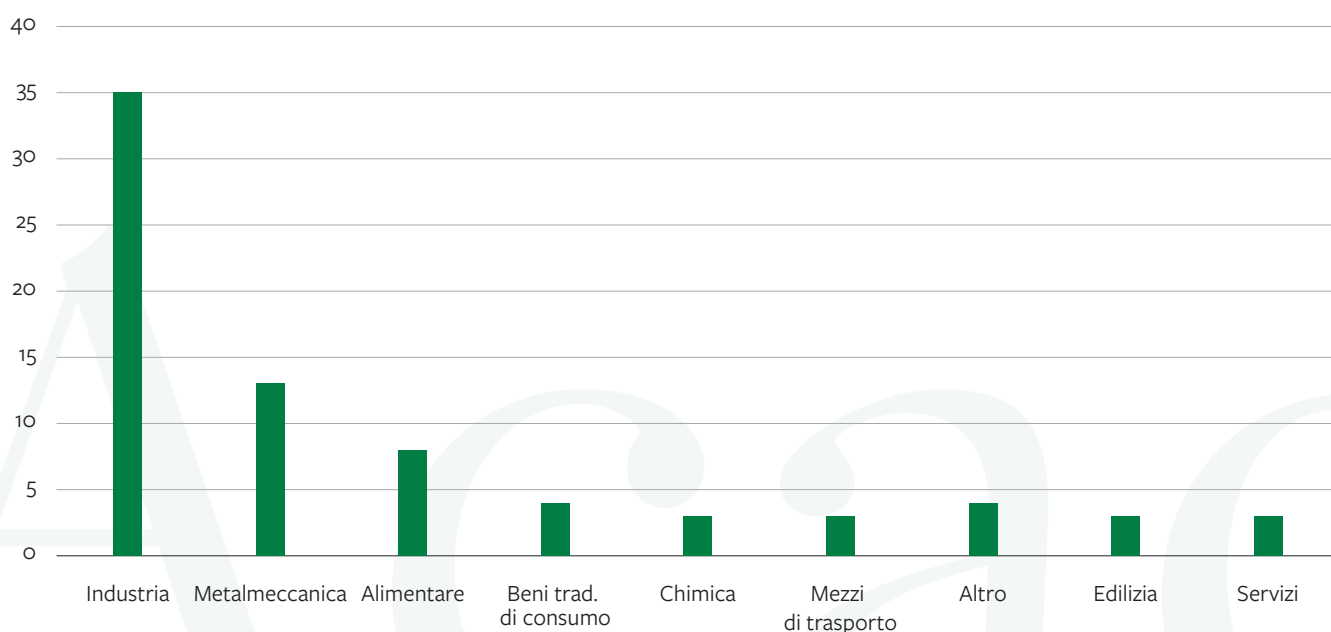


Un quadro d'insieme

Il messaggio di fondo che emerge dalla rilevazione è la grande diversificazione delle Academy in termini dimensionali e di priorità di azione. Non si tratta quindi affatto di un modello standard che viene replicato in diverse sedi, ma di un processo di creazione di valore disegnato sulle specifiche realtà e prospettive aziendali. Lo si vedrà mano a mano, ripercorrendo i risultati che sono stati ottenuti.

È utile ricordare alcuni dati d'insieme. Le Academy che hanno collaborato a questa rilevazione sono, come detto, 41. Sono prevalentemente esperienze di aziende industriali (35) più che dell'edilizia (3) e dei servizi (3). All'interno della manifattura prevalgono le aziende del mondo della metalmeccanica (13) e dell'alimentare (8) (Tav. 5).

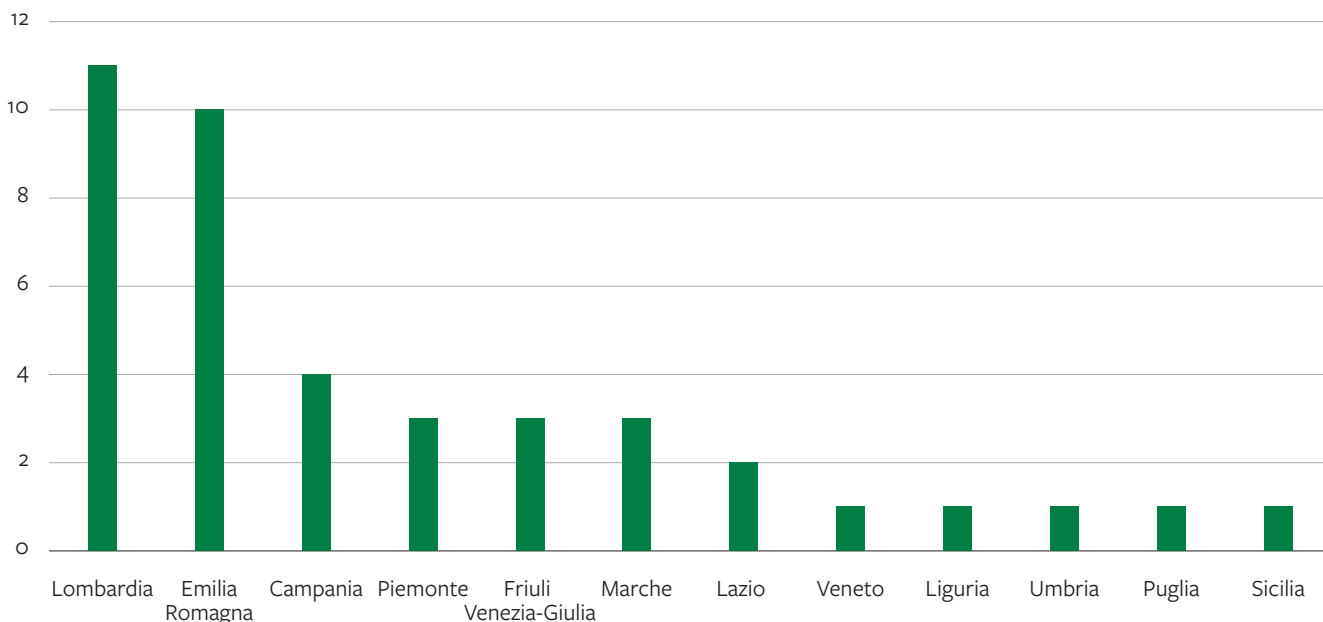
Tav. 5 Academy dei Cavalieri del Lavoro che hanno collaborato alla rilevazione



2. Rusconi, "Academy aziendali, una vecchia ricetta (che funziona) per coltivare e attrarre talenti, Il Sole 24 Ore 10.7.2023

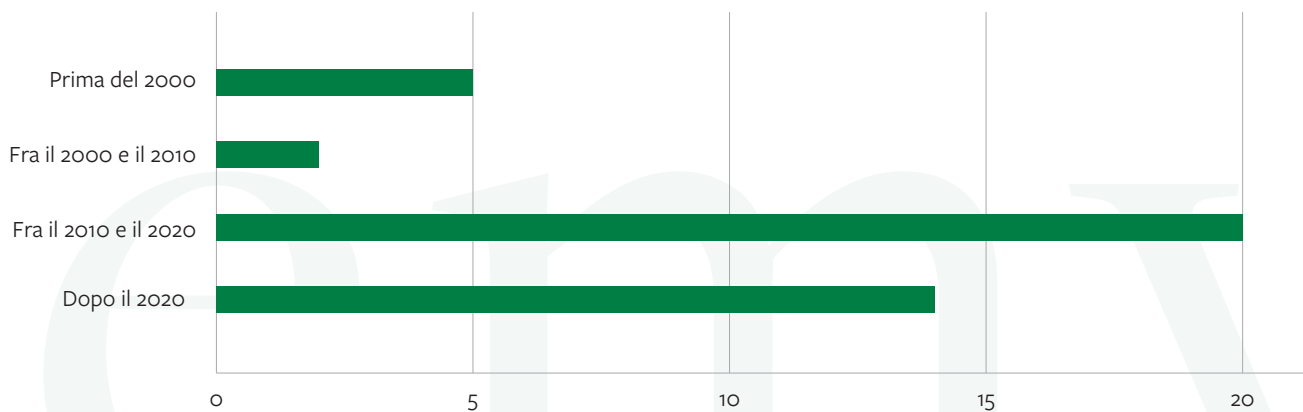
Da un punto di vista geografico, c'è una forte concentrazione in Lombardia (11, prevalentemente nella provincia di Milano) e in Emilia-Romagna (10, più diversificate territorialmente). Tre sono le Academy piemontesi e friulane; una per Liguria e Veneto. Questo dà un totale complessivo di 29 Academy al Nord. Ve ne sono poi 6 sia nelle regioni del Centro (3 nelle Marche e 2 nel Lazio) sia nelle regioni del Mezzogiorno (4 in Campania) (Tav. 6).

Tav. 6 Academy dei Cavalieri del Lavoro che hanno collaborato alla rilevazione per regione



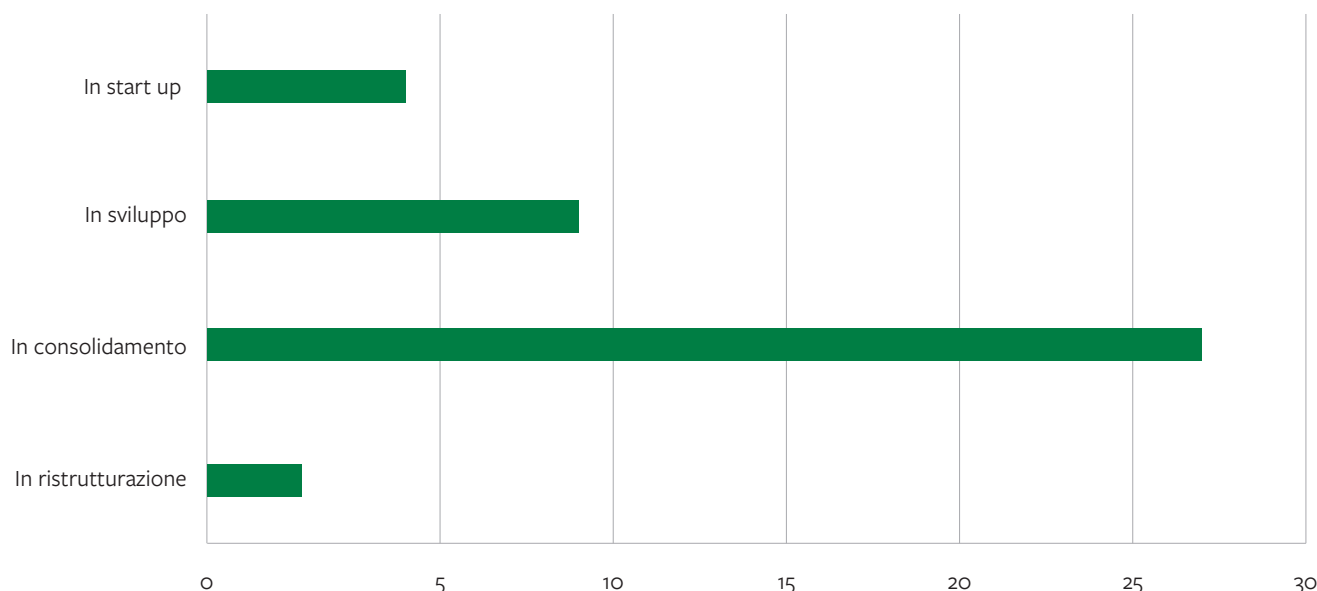
Cinque delle Academy coinvolte risalgono alla fine del XX secolo. Fra le più longeve vi sono certamente quelle di Barilla e Lavazza, dell'inizio degli anni Novanta. Due sono sorte nei primi anni del nuovo secolo, mentre gli anni Dieci hanno visto un consistente sviluppo del fenomeno, con ben 20 nuove Academy. Infine, 14 sono particolarmente recenti e risalgono al periodo successivo al 2020 (Tav. 7).

Tav. 7 Academy dei Cavalieri del Lavoro che hanno collaborato alla rilevazione per data di fondazione



Richieste di definire la propria fase di sviluppo ben 27 Academy si sono descritte come in fase di “consolidamento”; 9 sono in “sviluppo”; 4 ancora in una fase di “start-up” (come nel caso della EuroGroup Laminations) e una in “ristrutturazione” (Tav. 8).

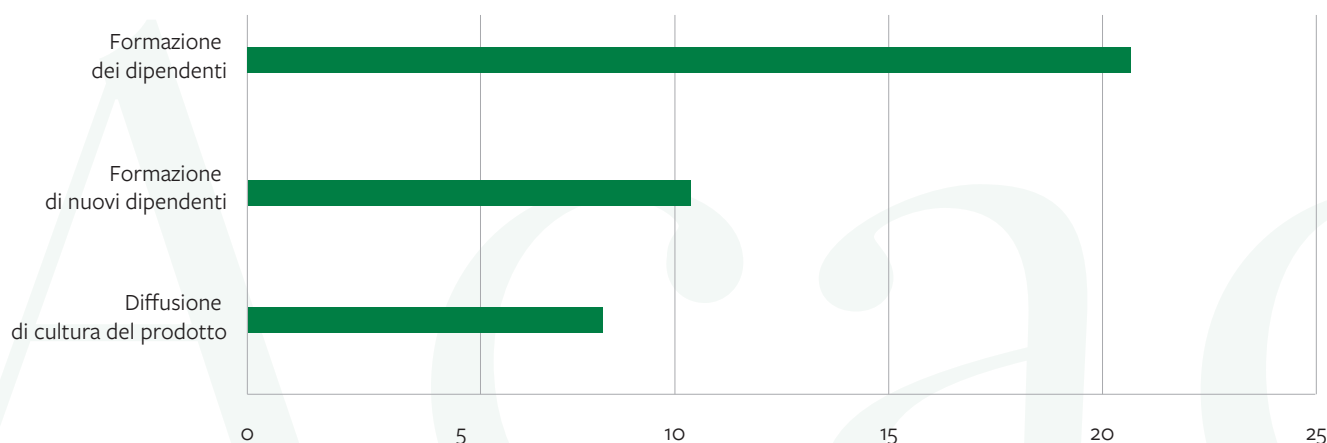
Tav. 8 Academy dei Cavalieri del Lavoro che hanno collaborato alla rilevazione per stadio di sviluppo



A che servono le Academy?

Quale specifica finalità hanno queste Academy? Per quanto possa risultare sorprendente, è difficile rispondere con precisione a questa domanda, perché in diversi casi esse perseguono più finalità contemporaneamente. In linea generale possono essere suddivise nel seguente modo: quelle orientate prevalentemente alla formazione dei dipendenti; quelle orientate prevalentemente alla formazione dei nuovi dipendenti; quelle orientate prevalentemente alla diffusione della cultura del prodotto. La suddivisione è puramente indicativa: in molti casi più di queste attività si sovrappongono (Tav. 9).

Tav. 9 Academy dei Cavalieri del Lavoro che hanno collaborato alla rilevazione per principale finalità



Il gruppo più consistente di Academy (22) è orientato alla formazione dei dipendenti dell'impresa, ma anche, in alcuni casi, dei dipendenti della rete distributiva, dei fornitori, degli installatori. Sono Academy di imprese operanti in tutti i settori manifatturieri e nei servizi. Alcune di esse si occupano anche della formazione di dipendenti di consociate estere. L'Academy Barilla si occupa dello sviluppo del personale per “igniting their curiosity, inspiration, collaboration and awareness to promote growth”³. L'Academy della Gesco di Cesena è centrata sulla realizzazione di “soluzioni phygital per le nostre persone”. La Academy di IP nasce in un momento particolare, quello dell'acquisizione di TotalErg, e ha anche l'obiettivo di integrare popolazioni aziendali con storie diverse. L'Academy Webuild si rivolge sia al personale diretto sia a quello delle aziende in subappalto. L'Academy delle Raccorderie Metalliche di Mantova ospita “i nostri migliori clienti, i clienti dei nostri clienti (installatori)”; la RacMet Academy nasce dall'importanza “che viene data alla crescita professionale e alla formazione di installatori e collaboratori”; la Academy Biesse “ha l'obiettivo primario di disseminare la conoscenza relativa ai prodotti dell'azienda presso la popolazione aziendale e nella rete distributiva”.

Un secondo gruppo (11) è invece orientato prevalentemente alla formazione di nuovi dipendenti (anche se questo non esclude anche attività per la forza lavoro già presente). In questo gruppo vi è una presenza più rilevante di imprese industriali produttrici di beni di consumo. Per Damiani Gioielli lo scopo dell'Academy è “trasmettere la passione e la maestria dell'attività artigianale, favorendo un passaggio generazionale della forza lavoro”. Similmente, per la produttrice marchigiana di calzature Santoni, l'Academy presenta un percorso formativo dedicato alle nuove generazioni per tramandare il sapere artigianale; per la Furla l'obiettivo è “formare nuove professionalità”. Ma lo stesso vale per aziende come Loccioni, Bonomi Group, E80 Group. Per la Sanlorenzo l'obiettivo dell'Academy è “sviluppare figure professionali del settore nautico da introdurre all'interno del gruppo”.

Infine, vi sono 8 casi in cui la finalità prevalente, anche se non esclusiva, è quella di diffondere la “cultura del prodotto”, con un approccio prevalentemente rivolto al mondo esterno. In questo gruppo vi è una presenza più rilevante di imprese dell'agroalimentare. Ancora alcuni esempi. Lo scopo dell'Academy Lavazza è “diffondere la conoscenza del caffè e l'arte della preparazione”, così come per l'Academy della Cimbali è “divulgare la cultura del caffè e svolgere formazione sulla trasformazione del caffè e del latte”. L'Accademia de Nigris si propone di “condividere la storia, le conoscenze e le esperienze maturate dall'azienda, al fine di promuovere la diffusione della cultura degli aceti e condimenti italiani in tutto il mondo”. L'Academy di Urbani Tartufi si presenta come un “centro gastronomico e culturale in cui ogni anno si tengono moltissimi eventi internazionali e vernissage culturali”. Per la Dallara è importante, oltre a formare gli ingegneri, “scatenare la passione verso il motorsport nei giovani”. L'Academy della Texa di Monastier di Treviso vuole “rafforzare il raccordo fra scuola e territorio per offrire alle studentesse e agli studenti opportunità formative di alto profilo”.

3. Tutti i testi virgolettati sono stati redatti direttamente dalle imprese e collocati all'interno del questionario utilizzato per la rilevazione.

Molto interessante è il caso della Irritec Academy di Capo d'Orlando, che è “il centro di formazione Irritec che punta a diffondere la cultura del risparmio idrico e l'ottimizzazione delle risorse per ottenere il massimo rendimento con il minimo consumo di acqua, energia e sostanze nutritive”. Per questo “Irritec Academy contribuisce a formare piccoli agricoltori nei paesi in via di sviluppo contribuendo a inserirli nel tessuto produttivo e sociale”. Il cavalier Carmelo Giuffrè racconta con meritata soddisfazione un'esperienza di “trasmissione di conoscenze a migliaia di agricoltori per ottenere migliori rese e una sostenibilità molto maggiore delle attività attraverso il risparmio idrico”⁴, con periodici incontri in tutto il mondo su piccoli gruppi o con iniziative di maggiore impatto come quelle recentemente realizzate in Senegal.

L'Università del Caffè della Illy nasce già nel 1999 e oggi dispone di 25 sedi in tutto il mondo. Ha un duplice orientamento. Da un lato si rivolge, con la finalità di accrescere la qualità sostenibile delle materie prime, ai coltivatori, alla luce della totale tracciabilità di tutte le forniture; lavora anche in partnership con autorità governative (Colombia) e organizzazioni internazionali (Unido). Dall'altro è orientata a chi prepara il caffè, in esercizi pubblici o in privato. Secondo il cavalier Andrea Illy, da questo punto di vista l'obiettivo è di “accrescere la qualità della tazzina attraverso le Quattro M (miscela, macchina, macinino, mano) che producono poi la Maestria”. L'università eroga anche un vero e proprio master post-universitario in Coffee Economy and Science a Trieste.



La struttura e l'attività delle Academy

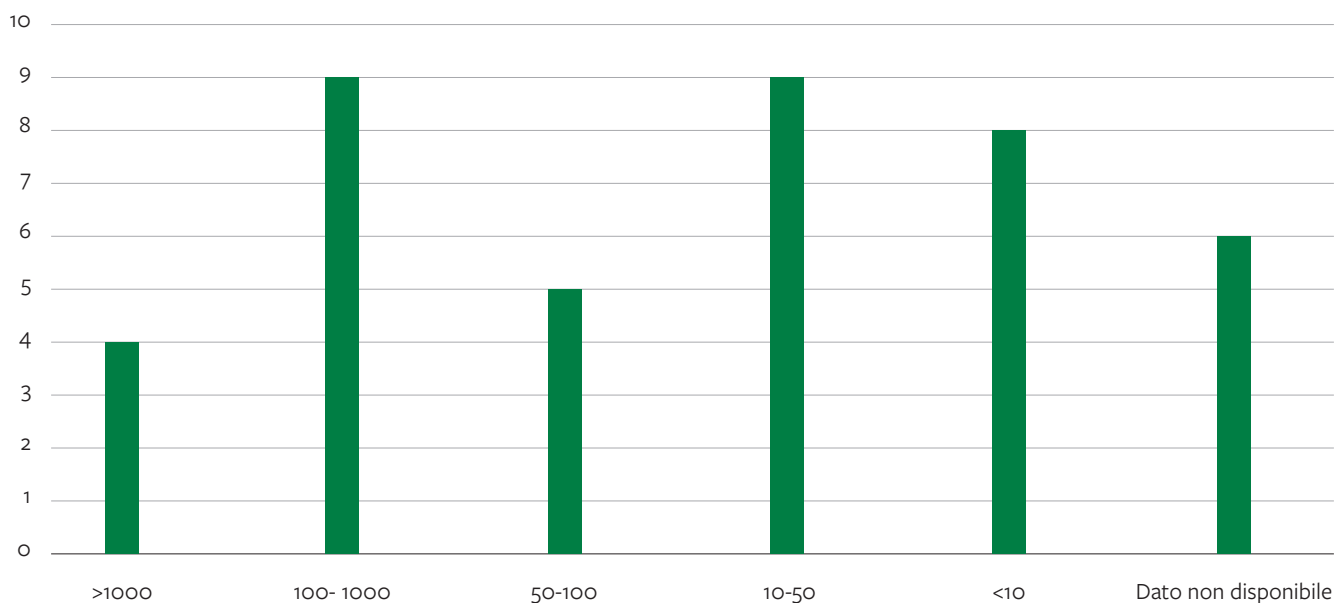
Praticamente tutte le Academy fanno parte dell'impresa di riferimento; sola una è un soggetto giuridico autonomo. La netta maggioranza (29) ha una sede fisica, che coincide con quella dell'impresa, mentre le altre hanno una sede virtuale.

Molto interessante è la riflessione del cavalier Moschini, della Laminazione Sottile di Caserta: “per realizzare un'Academy serve raggiungere una opportuna dimensione: non finanziaria o economica (anche se i costi per farla funzionare non sono irrilevanti), ma organizzativa. Un'Academy funziona se è integrata pienamente nell'azienda, se diviene il luogo della socializzazione, di trasmissione della tradizione aziendale, di rafforzamento del senso di appartenenza”.

La grande diversità delle esperienze emerge, in primo luogo, quando si analizza il numero di corsi annuali realizzati da ciascuna Academy. Il numero è altissimo, nell'ordine di alcune migliaia, per alcune delle aziende più grandi e strutturate come Lavazza, Maire Tecnimont e Illy. L'Academy di Credit Agricole ha visto 11.000 partecipanti. Molto ampio è anche il portafoglio di corsi realizzati dalla IMA. In totale quattro Academy realizzano più di 1.000 corsi all'anno, nove più di 100, cinque più di 50 e ancora nove più di 10. Negli altri casi il numero dei corsi è inferiore alla decina (Tav. 10).

4. Le frasi attribuite ai singoli Cavalieri del Lavoro sono state pronunciate nelle interviste dirette.

Tav. 10 Academy dei Cavalieri del Lavoro che hanno collaborato alla rilevazione per numero di corsi realizzati nel 2023



Anche per la presenza di alcune realtà di grande dimensione il numero di partecipanti alle attività delle Academy oggetto di questa rilevazione nel 2023 è stato di assoluto rilievo. Sono stati oltre 170.000, con numeri relevantissimi per Generali, ma anche per le altre grandi società di servizi come Credit Agricole e AON. Numeri molto ampi sono anche quelli di Lavazza, Illy, Maire Tecnimont, IP, Raccorderie metalliche, Cimbali, Pittini, IMA, Danieli, Biesse e Angelini.

Quel che conta particolarmente è la percentuale dei dipendenti di ciascuna azienda coinvolti nelle Academy. La percentuale è ovviamente abbastanza variabile da caso a caso – e pare avere poco senso fare una media aritmetica di realtà così differenti – ma mediamente si aggira intorno al 50%, con metà delle Academy che superano questo livello. Una intensità che pare coerente, e maggiore di quella rilevata dall'Istat con l'indagine CVTS di cui si è detto in precedenza. Nel rilevante caso di Generali le attività hanno coinvolto in programmi di upskilling il 62% della popolazione aziendale nel 2019-21 e il 68% nel 2022-23. L'Academy Webuild ha erogato oltre 2 milioni di ore di formazione al personale diretto nel periodo 2020-23; le ore superano i 3 milioni considerando il personale in subappalto di cui 2 milioni su salute e sicurezza. L'Academy Novamont ha avviato un programma formativo che ha raggiunto, nei primi otto mesi di attività, più del 40% dei dipendenti. Sono numeri in crescita: per la stragrande maggioranza delle Academy la percentuale dei dipendenti coinvolti è in crescita rispetto al passato.

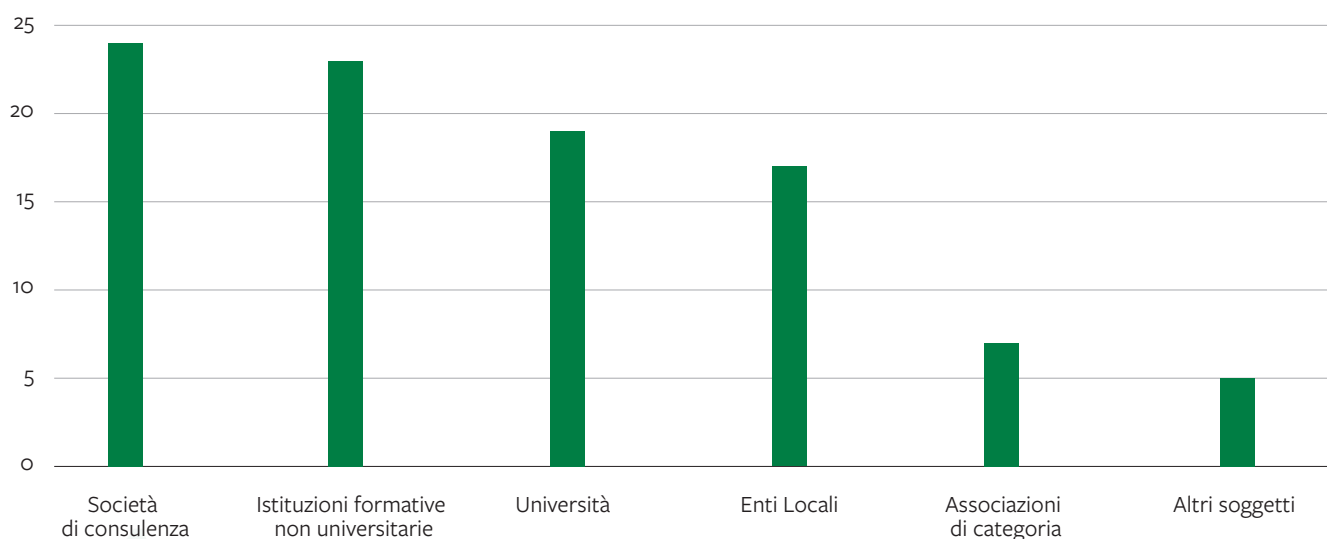
Si tratta, e la cosa non sorprende, in larga maggioranza di dipendenti fra i 25 e i 45 anni, senza particolari diversità di genere. L'età media di un partecipante alle attività delle strutture oggetto di questa rilevazione è 36 anni.

A chi si rivolgono le Academy? Le loro attività sono diversificate, sia fra le diverse esperienze sia al loro interno. Come già detto, non si segue uno schema fisso. In quasi due terzi dei casi i fruitori sono, in percentuali variabili, sia dipendenti dell'impresa sia soggetti esterni. Nel restante terzo sono invece esclusivamente dipendenti. Il caso della Cremonini Academy rende l'idea: partendo dal presupposto che l'esempio è la forma più alta di formazione, le attività formative e di aggiornamento professionale interessano in primo luogo tutti coloro che ricoprono ruoli di responsabilità, per poi arrivare con maggiore coerenza a tutto il resto del team".

Le Academy hanno coinvolto nel 2023 poco meno di duemila docenti. Nella larghissima maggioranza dei casi esse utilizzano per le docenze sia personale interno che esterno.

Sono al centro di reti piuttosto ampie e diversificate di collaborazione. In 24 casi esistono collaborazioni stabili con società di consulenza; in 23 collaborazioni stabili con soggetti di formazione non universitaria (il totale supera 41 perché ciascuna Academy può avere più forme di collaborazione). Ancora, in 19 casi esistono modalità di lavoro comune con le Università e il 17 con gli Enti Locali del territorio. Vi sono poi esperienze di collaborazione strutturata con soggetti del volontariato, con le agenzie del lavoro, con le scuole. La Academy Angelini "ha partnership con 25 business school internazionali" (Tav. 11).

Tav. 11 Academy dei Cavalieri del Lavoro che hanno collaborato alla rilevazione per reti di collaborazioni (possibili più risposte)

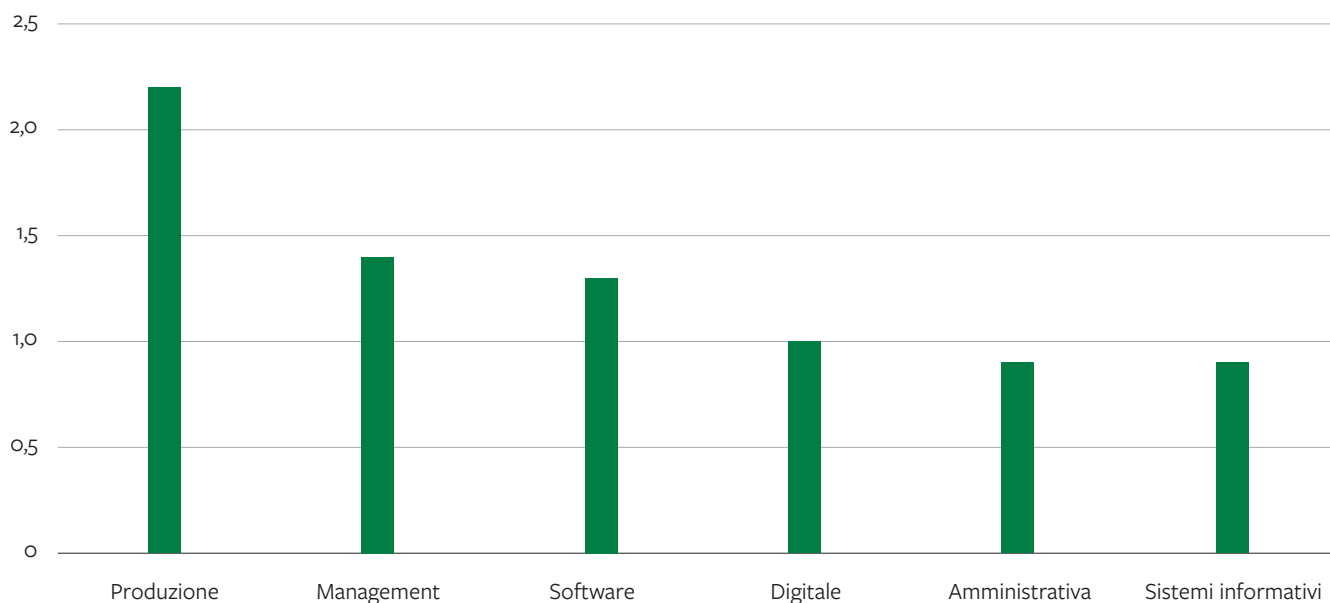


I contenuti delle attività delle Academy

Quali contenuti trasmettono le Academy? Non sorprenderà, dato quanto è stato già detto, che le loro tematiche, così come le loro modalità operative siano piuttosto diversificate. Qui si proverà, grazie ai dati raccolti nella rilevazione, a fornire una descrizione delle tendenze prevalenti, sapendo che in ogni Academy più tipologie e contenuti possono essere compresenti.

In prevalenza l'oggetto della loro attività è relativo a conoscenze più di tipo tecnico-professionale che manageriale, pur nell'ambito di insiemi di conoscenze ampi e differenziati, e della copertura di una pluralità di temi. È stato chiesto a tutte le Academy di indicare il peso percentuale delle aree nelle quali si svolgono le loro attività, rispetto al totale delle ore erogate. Le relative percentuali sono state trasformate in un indice numerico medio da un minimo di 0 a un massimo di 3⁵ (Tav. 12).

Tav. 12 Academy dei Cavalieri del Lavoro che hanno collaborato alla rilevazione rilevanza delle tematiche coperte (numero indice, max 3, min 0)



Emerge chiaramente la prevalenza dell'area "produzione", con un punteggio medio di 2,2; segue l'area "management" (1,4) e poi quella "software" (1,3). Pesi inferiori, ma non irrilevanti, sono stati registrati anche per le aree "digitale" (1), "amministrativa" e "sistemi informativi", entrambe con un indice pari a 0,9.

Ancora, le Academy prevalentemente operano attraverso la formazione di gruppi di soggetti coinvolti nei processi di apprendimento, più che attraverso percorsi personalizzati. Nella maggioranza dei casi le attività sono svolte in presenza, anche se per almeno un quinto dei casi sono previste anche modalità da remoto. E nella maggioranza dei casi è previsto uno specifico calendario programmato di attività. Ad esempio, la EptAcademy mira a "formare manager e senior manager ad alto potenziale su 'people leadership' e 'business leadership' attraverso due settimane di full immersion".

Quasi tutte le Academy prevedono il rilascio di certificazioni; nel 25% dei casi esse sono anche rilasciate da soggetti esterni. Si tratta prevalentemente di enti formativi e di università, ma anche in specifici casi, dell'ordine degli ingegneri e dell'associazione di categoria. Nel caso della Illy, i formatori delle 23 sedi della rete delle università del caffè sono stati certificati dall'ACS Italia.

5. Attribuendo 3 punti a percentuali superiori al 60%; 2 punti a percentuali fra 40 e 60%; 1 punto a percentuali fra 10 e 40% e 0 a percentuali inferiori o nulle.



I risultati raggiunti

Questo è interessante perché il singolo partecipante dispone di una certificazione dalla possibile spendibilità anche esterna. Il consorzio MUNER, Università dei Motoveicoli dell'Emilia-Romagna, cui partecipano la Dallara e la Ferrari, eroga delle vere e proprie lauree.

Le Academy non si limitano alle attività formative. In 8 casi sono attive anche nell'organizzazione di convegni e incontri; in 3 realizzano anche specifiche pubblicazioni; in 7 altri casi poi hanno modalità di interazione con l'esterno di varia natura.

È questo un ambito nel quale è indispensabile lasciare la parola direttamente alle imprese. Nel relevantissimo caso delle Generali, è stato “creato un programma di learning strategic campaigns per tutta la popolazione aziendale e percorsi di formazione personalizzati su un catalogo di skill strategiche”. Attraverso la Maire Academy, i dipendenti del gruppo “stanno accrescendo le loro competenze anche in maniera autonoma, incrementando così il self-empowerment e il self-learning”. Per la MerMec di Monopoli, si sono realizzati progetti “di upskilling e di reskilling per i dipendenti”; per la Loccioni di Ancona sono “cresciuti le soft skill e l'empowerment” così come sono aumentate le skill personali grazie all'Academy della Wamgroup di Modena. Per la Academy IMA si sono “declinate le competenze generiche dei dipendenti in competenze specifiche, in linea con l'evoluzione del business”. Nella Pittini, “la formazione è ormai diventata parte integrante della cultura aziendale”.

Importante, e segnalato da diverse Academy, fra cui Santoni, è anche il risultato di aver accresciuto la retention dei dipendenti. Lo stesso risultato assai positivo viene segnalato dal cavalier Magaldi, secondo il quale “è aumentato il senso di appartenenza all'azienda, una riduzione del turnover, un più elevato grado di soddisfazione interna”. Similmente, l'E80 Group segnala una positiva riduzione del lead time dell'autonomia dei neoassunti in particolare nei ruoli tecnici. Uno dei risultati più importanti raggiunti, a giudizio del cavalier Massimo Moschini della Laminazione Sottile è la “fidelizzazione” dei lavoratori, la “condizione di valori e obiettivi, ancora più importante perché raggiunto in un contesto industriale che conserva caratterizzazioni di artigianalità”. Per la Fratelli Branca è “cresciuto il senso di appartenenza”. Per Chiesi Farmaceutici, “l'aumentata visibilità dei talenti all'interno dell'azienda con conseguente aumento della retention e miglioramento del network interno dei partecipanti a livello globale con aumento della cultura dell'internazionalità”.

Significativi i risultati raggiunti nelle attività formative rivolte al personale in ingresso. Ad esempio, la Academy Danieli segnala “l'ingresso in azienda di 150 giovani eccellenti in media ogni anno”. Naturalmente i numeri sono diversi a seconda della dimensione aziendale: assai significativi sono anche i 30 per anno per la Russo di Casandrino. Per il cavalier Gianni Russo, della Russo di Casandrino, sono molto importanti i risultati raggiunti anche in termini di relazioni con il territorio, che nel caso della sua impresa, mostra criticità. “L'attività dell'Academy è un contributo che l'impresa dà al proprio territorio, accrescendo l'occupabilità dei giovani e dando loro una prima esperienza di lavoro”. L'Academy “garantisce la formazione di giovani disoccupati, anche provenienti dall'ITS della filiera dei prodotti in pelle e li inserisce a pieno titolo nell'impresa”.

Sono riportati anche impatti più strutturali. Il cavalier Fabrizio Di Amato della Maire Tecnimont, ritiene che “l’azienda sia cambiata. Gli stessi tecnici e manager anche più senior si sentono parte di un progetto e adottano approcci anche diversi dal passato. Sono stati rivisti i processi in chiave digitale; riscritte alcune regole funzionamento”. Si è trattato di “un processo dinamico: non di corsi una tantum i cui risultati nel tempo si perdono, specie con la velocità del cambiamento di oggi, ma di un’azione costante, strutturata e rivista attraverso i feedback che ha prodotto”.

Per le Academy orientate all’esterno, come nel caso di Illy, i risultati sono individuati nella creazione di una vera e propria vasta comunità internazionale, e nell’accrescimento della reputazione dell’impresa, con ricadute positive sulle attività commerciali. Per la Irritec sono emersi anche i vantaggi di apprendimento per l’impresa a seguito delle sperimentazioni realizzate dagli agricoltori.



Obiettivi e prospettive

Obiettivi molto comuni per i prossimi anni sono quelli di accrescere la dimensione delle attività in termini di partecipanti e di mettere a punto sempre meglio il proprio modello, in primis accrescendo e diversificando il proprio portafoglio. Sotto il primo profilo, ad esempio Irritec si pone un obiettivo quantitativo (500) in termini di agricoltori da coinvolgere e Russo (30) in termini di giovani da formare. Diverse Academy mirano a estendere le proprie attività anche alle filiali estere (come nel caso della Laminazione Sottile), ai clienti (Biesse, Novamont), alle imprese partner (IP).

Quanto al miglioramento del catalogo, del mix di corsi, della loro migliore personalizzazione, si tratta di un obiettivo comune a molte Academy, a cominciare da Chiesi e GESCO. Lavazza ha l’obiettivo specifico di accrescere i propri contenuti digitali. EPT Academy vuole riunire tutti i partecipanti che si sono susseguiti dal 2017 al 2024 per rafforzare l’effetto network fra di loro.

Quanto ai contenuti non sorprendentemente viene da più parti indicata una maggiore attenzione al mondo digitale. Diverse Academy, da Pittini a Maire, da Barilla a Generali citano esplicitamente il tema dell’Intelligenza artificiale e delle sue applicazioni come un ambito di particolare interesse per il futuro.

Le Academy

L'indagine ha potuto contare sul lavoro preventivo di raccolta ed elaborazione dei dati di base di Flaminia Berrettini per la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro e di coordinamento e di curatela della responsabile delle Relazioni Esterne e Segreteria generale del Gruppo del Mezzogiorno Benedetta de Falco.

Coordinamento editoriale

Confindustria Servizi SpA
Viale Pasteur, 6 - Roma

Progetto grafico e impaginazione

Marco Neugebauer e Roberto Randi (thesymbol.it)

Stampa

D.effe comunicazione di Fabio Dito
Via dei Tordj, 12/a - Roma

Luglio 2024

www.cavalieridellavoro.it

