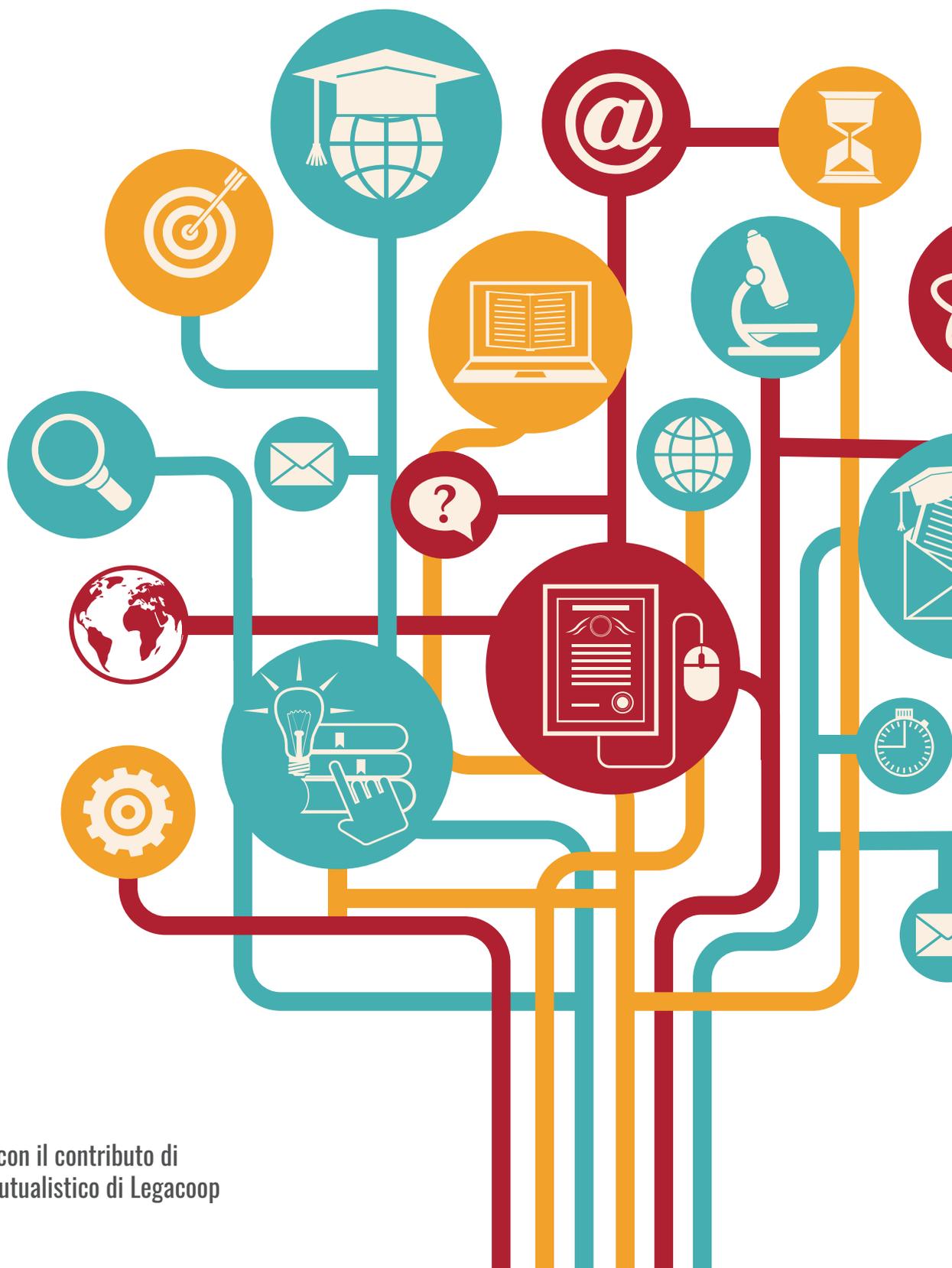


# Verso un modello cooperativo di Academy

Ricerca sul concetto di Academy e sulla sua applicazione nel sistema cooperativo

**BOZZA**

v. 1.0 del 18/10/2021



**2021**

Ricerca realizzata con il contributo di  
Coopfond, fondo mutualistico di Legacoop

## GRUPPO DI LAVORO E RINGRAZIAMENTI

# Verso un modello cooperativo di Academy

Ricerca sul concetto di Academy e sulla sua applicazione nel sistema cooperativo

*Bozza report di ricerca – versione 18/10/2021*

## Sommario

<b>GRUPPO DI LAVORO E RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>1</b>
<b>Verso un modello cooperativo di Academy .....</b>	<b>1</b>
<b>PREFAZIONE.....</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO.....</b>	<b>6</b>
<b>3. METODOLOGIA DI RICERCA .....</b>	<b>12</b>
<b>4. RISULTATI DELLA RICERCA .....</b>	<b>15</b>
ANAGRAFICA DELLE COOPERATIVE INTERVISTATE .....	15
GENESI DELL'ACADEMY .....	16
ORGANIZZAZIONE DELL'ACADEMY.....	21
TARGET E AREE DI INTERESSE.....	32
COMPETENZE E FUNZIONAMENTO DELL'ACADEMY .....	39
DIGITALE E IMPATTO COVID-19 .....	44
NUMERI DELL'ACADEMY .....	46
CHIUSURA DELLE INTERVISTE .....	48
<b>5. CONCLUSIONI.....</b>	<b>52</b>
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>53</b>

# PREFAZIONE

# 1. INTRODUZIONE

*Spesso mi sono chiesto se noi, e mi riferisco prima di tutto alla mia generazione, abbiamo fatto e stiamo facendo per loro tutto quello che i nostri nonni e padri fecero per noi, sacrificandosi oltre misura.*

*È una domanda che ci dobbiamo porre quando non facciamo tutto il necessario per promuovere al meglio il capitale umano, la formazione, la scuola, l'università e la cultura. Una domanda alla quale dobbiamo dare risposte concrete e urgenti quando deludiamo i nostri giovani costringendoli ad emigrare da un Paese che troppo spesso non sa valutare il merito e non ha ancora realizzato una effettiva parità di genere. Una domanda che non possiamo eludere quando aumentiamo il nostro debito pubblico senza aver speso e investito al meglio risorse che sono sempre scarse. Ogni spreco oggi è un torto che facciamo alle prossime generazioni, una sottrazione dei loro diritti*

Mario Draghi

(Comunicazione del Presidente del Consiglio al Senato della Repubblica)

Il basso investimento in capitale umano rappresenta una delle debolezze che affliggono l'economia e la società italiana da decenni. Nel 2020, con il 24,1% di persone dai 15 ai 29 anni inattive (Neet), l'Italia rimane al primo posto nelle statistiche sulla disoccupazione giovanile nell'Unione europea (basti pensare che per l'Olanda il dato è 5,9%). E questo è solo uno dei tanti aspetti di un fenomeno che, se non corretto, rischia di compromettere il futuro economico e sociale del Paese.

Il mismatch tra competenze offerte e competenze domandate è il risultato del ritardo con cui le politiche attive del lavoro sono state introdotte a favore di quelle passive e della struttura industriale italiana costituita da micro, piccole e medie imprese che hanno difficoltà a coniugare in modo virtuoso la propensione a investire in ricerca, sviluppo e formazione professionale. Aspetti ben noti all'attuale Presidente del Consiglio che, nel suo discorso di insediamento, non ha mancato di ricordare l'importanza - e l'impegno futuro del governo - a promuovere il capitale umano, a rafforzare la diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese, il sostegno ai processi di innovazione e di trasferimento tecnologico nelle aziende.

**Istruzione, formazione ed esperienza lavorativa sono i tre pilastri alla base del "capitale umano"** inteso come l'insieme delle conoscenze e delle capacità produttive possedute dalla forza lavoro di un Paese e che contribuiscono attivamente alla produzione economica e allo sviluppo sociale di quest'ultimo. La stagnazione della produttività in Italia da oltre vent'anni è dovuta al combinarsi di scarsi investimenti in capitale fisico e in capitale umano: come rilevato dal rapporto Ocse, dall'Istat e dalle analisi prodotte dalle imprese alla ricerca di personale qualificato, **l'Italia soffre della mancanza di capitale umano e di competenze adeguate ad affrontare le sfide del prossimo futuro.** Basti pensare che una richiesta su tre di laureati di area STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) rischia di rimanere vacante e che la spesa totale media per istruzione (da risorse pubbliche e private) in rapporto al Pil è in Italia costantemente inferiore a quella media dei Paesi Ocse.

La maggior parte degli imprenditori è concorde nell'attribuire al sistema educativo-formativo italiano la causa primaria di questa situazione, soprattutto per quanto riguarda i profili dei giovani laureati che non avrebbero le *skill* necessarie per soddisfare le attuali esigenze delle imprese; è anche vero, però, che le imprese non sono sempre in grado di sfruttare appieno le

competenze dei giovani assunti, prevedendo per loro percorsi di crescita e sviluppo coerenti. Al fine di rendere proficui gli investimenti in questo ambito **è necessaria quindi una maggiore cooperazione tra tutti i principali attori del "sistema-Paese" - enti pubblici o privati, accademie o imprese - affinché lo sviluppo del capitale umano si configuri sempre più come un percorso permanente lungo tutta la carriera lavorativa**, con un'articolazione formativa differenziata e bilanciata nel corso della vita della persona. Le imprese assumono quindi un ruolo fondamentale nel costruire percorsi formativi coerenti con la domanda di competenze del mondo del lavoro, nel formare nuove professionalità, nel preparare i lavoratori all'aggiornamento continuo.

In un mercato sempre più dinamico come quello odierno va considerato che le competenze non possono essere trasferite unicamente attraverso gli attori tradizionali; è opportuno ricorrere ad una pluralità di setting di apprendimento. Ciò si traduce nella necessità che la formazione di stampo più teorico presso le istituzioni educative e formative sia affiancata da una **formazione nei luoghi di lavoro, dove l'impresa si configuri come un luogo di crescita e formazione delle risorse umane e possa pienamente essere considerata come tale anche dallo stesso sistema educativo**. La crescita e la qualità delle relazioni tra mondo imprenditoriale e sistema educativo-formativo diventano perciò un obiettivo prioritario. Per questo acquisiscono un ruolo centrale le esperienze in cui istituzioni formative e aziende si affiancano per completare e integrare conoscenza teorica ed esperienza professionale, così da generare quelle competenze innovative di cui il sistema produttivo ha bisogno. Il balzo tecnologico, accelerato anche dalla pandemia, e la mutevolezza e complessità degli scenari hanno determinato infatti nelle imprese la necessità diffusa di disporre di risorse dall'elevata preparazione, capaci di mettere a frutto intelligenza e capacità creativa. Per un'impresa, dunque, una riserva di capitale umano qualificato e dotato di un'adeguata formazione è la condizione più difficile da realizzare e mantenere, tanto più se l'obsolescenza dei saperi e delle competenze riguarda anche, e soprattutto, i livelli direttivi.

**Il capitale umano costituisce dunque una condizione preliminare per l'efficienza produttiva e la competitività** e le imprese sono i soggetti che possono agire per incentivarne la crescita. Si tratta di una sfida soprattutto per le PMI che, in molti casi, dispongono di strumenti e risorse limitate per affrontare le nuove sfide competitive, per declinare i percorsi di sviluppo professionale, per aggiornare e innalzare la qualità del proprio capitale umano.

È in questo contesto che emerge un fenomeno che nel corso degli anni ha visto un incremento costante: quello della **nascita delle accademie aziendali, entità che si basano sul presupposto della *learning organization*, che incoraggia l'apprendimento, promuove lo scambio di informazioni tra le persone e crea una forza lavoro sempre più consapevole**. Si tratta di strutture di formazione interne alle aziende, nate con l'obiettivo di presidiare le conoscenze chiave, valorizzare i percorsi di crescita professionale dei dipendenti e ridurre i rischi derivanti dal cambiamento generazionale del personale o da repentine variazioni della forza lavoro.

Di fatto, la creazione dell'Academy sembra corrispondere al momento in cui l'azienda si rende conto del **ruolo centrale** che la formazione può rivestire per il proprio sviluppo. La diffusione delle tecnologie digitali ha dato impulso a questo fenomeno, favorendo negli ultimi decenni la loro nascita anche in Italia e decretandone uno sviluppo che oggi assume connotati ben diversi da quelli delle prime esperienze americane del secolo scorso.

**Le Academy di oggi si basano su una nuova concezione di formazione**, non un catalogo di corsi prevalentemente incentrati sulla formazione obbligatoria, tecnica o manageriale e finalizzati alla risoluzione di gap formativi, ma **luogo, fisico e virtuale, finalizzato alla produzione e condivisione continua di conoscenza** che contribuisce a raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda e a creare valore e occupabilità.

Le Academy nascono per garantire due elementi: la condivisione, diffusione e radicamento delle competenze già presenti in azienda (mediante la valorizzazione delle competenze interne dei dipendenti) e l'apertura al mercato delle conoscenze e dell'innovazione (mediante i rapporti con istituti di ricerca, università, centri di formazione e consulenza).

**Tanti sono i modelli attualmente esistenti di Academy**, non è possibile identificarne uno univoco in quanto ogni Academy nasce a partire da specifiche e diverse esigenze aziendali. Esistono Academy che si "limitano" all'organizzazione di corsi per i dipendenti, altre più complesse che sono aperte all'interscambio col mondo esterno, accademico, scientifico, professionale, e che prevedono attività rivolte anche a figure non dipendenti dell'organizzazione. Tuttavia, non è sempre stato così. Se osserviamo, a livello generale, l'exkursus storico che ha portato alle moderne Academy aziendali, possiamo notare una notevole evoluzione nei concetti che sono alla base di queste strutture:

- le prime Academy (americane) nascono per erogare formazione tecnica ai dipendenti, centralizzando in un unico luogo fisico il processo formativo senza di fatto intervenire sul processo stesso;
- solo dopo il 2000 si assiste al processo di evoluzione culturale e organizzativa dell'Academy, che mette al centro dei processi produttivi la conoscenza, risorsa intangibile;
- con la rivoluzione telematica, esplosa intorno al primo decennio del XXI secolo, il mondo diventa interconnesso e anche l'organizzazione cambia volto trasformandosi in *learning organization*, con al centro i processi di apprendimento continuo. Le Academy iniziano a sviluppare il loro potenziale;
- oggi, le Academy più evolute sono un luogo fisico e virtuale finalizzato a produrre e condividere conoscenza, non più solo per colmare gap formativi e professionali aziendali, ma per raggiungere obiettivi di business, di occupabilità, di creazione di valore.

**Le Academy oggi sono luoghi che sostengono il cambiamento**, che fanno crescere le competenze chiave, che favoriscono la condivisione e lo scambio tra i lavoratori e tra essi e il mondo esterno, che supportano la sostenibilità e la responsabilità sociale dell'impresa nel territorio. Sono luoghi in cui le persone sono soggetti attivi che, anche grazie alle nuove tecnologie, contribuiscono alla diffusione della cultura aziendale e alla continua innovazione dei processi.

Le Academy non sono più un mero centro di costo, ma produttrici di valore, in dialogo costante con i centri di produzione della conoscenza. La persona è al centro, così come lo sono i processi innovativi. Queste sono le moderne Academy.

A questa ricerca il compito di comprendere se il tessuto imprenditoriale cooperativo emiliano-romagnolo stia cogliendo questi segni di innovazione e se sarà in grado di vincere questa sfida.

## 2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Agenda europea per le competenze<sup>1</sup> sarà il faro che guiderà le politiche in materia di educazione e formazione per il prossimo quinquennio e si pone come obiettivo trainante quello di aiutare le persone e le imprese a sviluppare maggiori e migliori competenze e a metterle a frutto per:

- rafforzare la competitività sostenibile, come previsto dal Green Deal europeo;
- garantire l'equità sociale, mettendo in pratica il primo principio del pilastro europeo dei diritti sociali: accesso all'istruzione, alla formazione e all'apprendimento permanente per tutti, ovunque nell'UE;
- costruire la resilienza per reagire alle crisi, sulla base delle lezioni apprese durante la pandemia di COVID-19.

Il rapido passaggio a un'Europa climaticamente neutra e alla trasformazione digitale sta cambiando il modo in cui lavoriamo, apprendiamo, partecipiamo alla società e conduciamo la nostra vita quotidiana. La pandemia da Covid 19 ha poi avuto un profondo impatto su milioni di persone che nell'UE hanno perso il lavoro o hanno subito una significativa perdita di reddito. Molti dovranno acquisire nuove competenze e trasferirsi in nuovi posti di lavoro in un diverso settore dell'economia. Altri dovranno migliorare le proprie competenze per mantenere il proprio lavoro in un nuovo ambiente lavorativo.

Al centro quindi dell'Agenda europea per le competenze c'è il tema della **formazione continua, del re-skilling e dell'up-skilling**, con obiettivi ambiziosi da raggiungere entro il 2025, sulla base di indicatori quantitativi consolidati.

Indicators	Objectives for 2025	Current level (latest year available)	Percentage increase
Participation of adults aged 25-64 in learning during the last 12 month (in %)	50%	38% (2016)	+32%
Participation of low-qualified adults 25-64 in learning during the last 12 months (in %)	30%	18% (2016)	+67%
Share of unemployed adults aged 25-64 with a recent learning experience (in %)	20%	11% (2019)	+82%
Share of adults aged 16-74 having at least basic digital skills (in %)	70%	56% (2019)	+25%

<sup>1</sup> European Skills Agenda. Introdotta a luglio 2021 dalla Commissione europea, fissa obiettivi ambiziosi da conseguire nei prossimi 5 anni, attraverso 12 azioni. L'Agenda pone inequivocabilmente al centro dell'attenzione le competenze, e quindi le persone, definendo un quadro strategico in cui tutte le iniziative si fondano su questo investimento primario: investimento nelle persone.

Serve pertanto un investimento massiccio in competenze; per questo oltre alle risorse di imprese e governi nazionali, l'UE sta dando la priorità agli investimenti nelle persone e nelle loro competenze nel bilancio pluriennale.

Il piano di ripresa per l'Europa, proposto dalla Commissione nel maggio 2020, ha concentrato l'attenzione anche sulle attività relative all'incremento delle competenze.

Inoltre, per sbloccare più investimenti nazionali e privati in materia di educazione e formazione, la Commissione sta esplorando come i quadri fiscali possono supportare meglio gli investimenti, anche al fine di promuovere una migliore valorizzazione del capitale umano, soprattutto da parte delle grandi aziende. Il lavoro svolto in organizzazioni piccole e grandi, svolge un ruolo molto importante nella vita delle persone. Pertanto, l'apprendimento da un punto di vista economico, umano e sociale deve essere radicato nel tessuto di tutte le organizzazioni del lavoro.

La Commissione in molteplici pubblicazioni a supporto delle strategie di sviluppo dell'UE per il prossimo futuro afferma che *è essenziale promuovere attivamente lo sviluppo dell'apprendimento sul posto di lavoro e affinché le imprese e le altre organizzazioni diventino organizzazioni di apprendimento. Gli obiettivi educativi politici europei dell'"apprendimento permanente" e della creazione di "società della conoscenza" o "economie della conoscenza" possono essere raggiunti solo se le organizzazioni in cui le persone lavorano sono anche organizzazioni in cui stanno imparando.* Quindi, le organizzazioni del lavoro devono diventare, allo stesso tempo, organizzazioni che apprendono.

In questo contesto politico-strategico si pone di assoluto interesse il tema delle Academy, quale strumento effettivo di messa a sistema delle indicazioni in materia di *re-skilling* ed *up-skilling* della forza lavoro e della logica trasformativa che vede le organizzazioni, indipendentemente dalla loro dimensione, come luoghi di apprendimento, che possono e devono dare corpo al concetto di formazione continua lungo tutto l'arco della vita (*life-long learning*).

Il panorama delle Academy a livello europeo è molto frastagliato e diversificato a seconda dei paesi/ macroaree europee.

Innanzitutto, ci troviamo di fronte a differenti terminologie: nella prospettiva europea, infatti, troviamo molto più frequente il termine **Corporate University** in quanto lo sviluppo di modelli legati alla formazione interna dei lavoratori si è diffuso in primis nell'ecosistema delle grandi aziende e nelle multinazionali. Le **Corporate Academy**, o più semplicemente Academy, si sono invece sviluppate nell'ambito di realtà aziendali medio-piccole, anche in una logica di filiera produttiva.

In Europa, il fenomeno delle Corporate University si diffonde a partire dagli anni '80 anche se, come anticipato, in maniera disomogenea a causa delle diverse specificità istituzionali dei contesti paese. Questo ha sicuramente inciso anche sulla scarsa produzione di analisi e mappature estese a tutto il territorio europeo in materia.

Da un'indagine condotta da Assoknowledge<sup>2</sup> e datata 2016 risultano essere attive in Europa 218 Corporate University, suddivise in modo geograficamente disomogeneo a fronte di una rilevante affinità nella composizione settoriale, caratterizzata dalla prevalenza del settore bancario-assicurativo (fatta eccezione per la Germania dove i settori predominanti sono

---

<sup>2</sup> "Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia.", Assoknowledge 2016

automotive e utilities). Si tratta di un dato probabilmente incompleto, che riscontra comunque una popolazione più che raddoppiata rispetto alle circa 100 Corporate University rilevate nei primi anni 2000. Il rapporto di Assoknowledge pone tra i primi paesi per numero di Academy la Germania (51 Academy rilevate), poi Italia (40) e Francia (39) quasi a parimerito.

L'esperienza francese, che prende avvio negli anni '80, riguarda in prevalenza grandi realtà imprenditoriali e multinazionali (soprattutto americane con sedi sul territorio francese) e ha come target privilegiato delle attività formative il management, oppure i giovani talenti.

La Germania avvia le prime esperienze di Corporate University negli anni '90, anche in questo caso in prevalenza da parte di grandi imprese che operano a livello internazionale, ad esempio Lufthansa, Siemens, Deutsche Bank, Volkswagen. In questo caso i target delle attività delle Corporate University sono le figure apicali, quindi i livelli manageriali ed i dirigenti intermedi.

In alcuni paesi dell'UE, in particolare nel Nord Europa, esistono poi esperienze di Corporate University di sistema, organizzate da associazioni che aggregano imprese, università e società di consulenza, ma anche istituzioni pubbliche. Queste esperienze sono capaci di raccogliere fabbisogni formativi omogenei riuscendo a dare una risposta integrata agli aderenti: è il caso di NOCA<sup>3</sup> in Danimarca, che si occupa di formazione del management e dei responsabili delle risorse umane.

**L'esperienza italiana di Corporate University è relativamente recente e conta qualche decina di imprese di medio-grandi dimensioni.** Va ricordato che il tessuto produttivo italiano è caratterizzato prevalentemente da piccolissime e piccole imprese, dimensioni che normalmente non consentono investimenti significativi in formazione. Questa è la prima ragione per la quale le esperienze di Corporate University o Academy in Italia si sono realizzate nell'ambito di poche e circoscritte grandi imprese.

La prima Corporate University nel nostro paese si deve all'intuizione di Enrico Mattei che, nel 1957, decise di fondare presso Eni una scuola di studi superiori sugli idrocarburi, la prima business school italiana ad accogliere anche partecipanti stranieri. Oggi la Scuola rappresenta una realtà formativa importante a livello internazionale per la formazione dei futuri manager dell'energia e dell'ambiente. È del 2007 invece l'Enel University, così come dei primi anni duemila le Corporate University nate in seno a Barilla, Vodafone, Telecom, Ferrero, Illy, Tenaris, Pirelli, Generali, Poste italiane, Mediolanum, Technogym, Gruppo Hera solo per citare le più famose.

**Entrando nello specifico della regione Emilia-Romagna i dati attualmente a disposizione<sup>4</sup> ci parlano di una regione particolarmente vivace sul tema:** su 120 imprese regionali censite – le più grandi in termini di fatturato, 100 del manifatturiero e del terziario, 20 dei servizi finanziari – vi è una presenza di 29 Corporate Academy molte delle quali attive nel settore metalmeccanico. Si comprende quindi il contributo significativo che la nostra regione apporta all'intero panorama delle Academy italiane.

Secondo la ricerca queste realtà sono nate negli ultimi dieci anni, non hanno una propria veste giuridica ma fanno per lo più capo alla Direzione Risorse Umane, presentano poco personale dedicato e nella totalità dei casi sono nate come progetti ad elevato contenuto strategico. Le motivazioni alla base della loro costituzione sono le più varie: mantenere lo specifico know-how

---

<sup>3</sup> <https://www.noca.dk/>

<sup>4</sup> Ricerca dell'Istituto Nomisma, su commissione della Regione Emilia-Romagna, anno 2016.

aziendale e garantirne la trasmissibilità (anche in una logica di transizione scuola-lavoro per ovviare alla difficoltà di reclutamento di profili specialistici), individuare all'interno delle organizzazioni figure ad alto potenziale di crescita, stimolare i manager a pianificare e gestire in maniera strategica la crescita e il cambiamento, creare e condividere una cultura unitaria dell'impresa soprattutto nei momenti di transizione, essere un laboratorio di innovazione e proposta di nuovi progetti da sviluppare. Come riportato nella ricerca *la necessità di formare il personale è un'esigenza che le aziende avvertono come criticità e che pare non essere più soddisfabile rivolgendosi esclusivamente all'esterno. La domanda di specifiche qualifiche, di reti immateriali che si espandono in società sempre più globali, unita alla esigenza di collocare determinate prestazioni lavorative in un definito ambito territoriale, impone alle imprese di creare internamente un sistema formativo organico che vada oltre i tradizionali enti dedicati all'istruzione. Le Corporate Academy si contraddistinguono per la forte connessione con la realtà e le strategie aziendali*<sup>5</sup>.

**Quello della connessione tra Academy, cultura/strategia aziendale e realtà esterna è un aspetto estremamente rilevante, che anche questa ricerca nel sistema cooperativo ha messo in luce.** Gran parte delle cooperative intervistate non hanno infatti formalizzato l'Academy come Business Unit a se stante<sup>6</sup>, ma di fatto le modalità con cui viene gestita la formazione sono considerabili tipiche delle Academy: struttura snella, mission e vision allineate a quelle aziendali, obiettivi basati su un percorso di valorizzazione continua delle professionalità, in sintonia con la cultura aziendale.

A partire da questi assets, **il panorama di modelli presenti in regione è estremamente variegato**: si va dal modello formativo aziendale strutturato specificatamente per l'ingresso in impresa e quindi rivolto ai soli dipendenti, al modello formativo nato per sopperire alla carenza di competenze ed aperto alla collaborazione con Università, ITS, IFTS proprio per formare quelle figure ad hoc di cui l'azienda necessita. C'è il modello nato non solo per formare le risorse interne ma anche per diffondere all'esterno la specifica cultura aziendale (ad esempio la cultura cooperativa), oppure quello dell'impresa che mette a disposizione i propri spazi, personale, attrezzature alle scuole del territorio per supportare la qualificazione e l'arricchimento dell'offerta formativa e per concorrere all'orientamento e formazione della specifica filiera professionale.

---

<sup>5</sup> Pag. 9 Ricerca dell'Istituto Nomisma

<sup>6</sup> "L'Academy si distingue da un tradizionale dipartimento di formazione in quanto, almeno a livello ideale, si presenta come una vera e propria Business Unit, proprio in quanto non è più concepito come puro centro di costo, bensì come produttrice di valore" - Le Academy aziendali all'epoca di Industria 4.0 – Adele Corbo.

### **FOCUS: SOCIO-COOPERATIVA-FORMAZIONE**

L'analisi in ambito cooperativo del fenomeno Academy assume anche un'originale particolarità nella considerazione del rapporto socio-cooperativa. Il rapporto mutualistico che si consolida nel patto collettivo tra soci comporta l'esercizio di complessi diritti e doveri di dimensione economica e normativa che presuppongono la necessaria consapevolezza della loro piena portata. Tale consapevolezza richiede una fertilizzazione costante e necessaria per accompagnare il ricambio delle basi sociali e per consentire il controllo della proprietà (soci) sui dirigenti (Consiglio d'Amministrazione e management).

Ecco, quindi, che nell'ambiente cooperativo i programmi formativi rivolti ai soci (lavoratori, utenti o imprenditori) devono necessariamente assumere obiettivi finalizzati non solo al miglioramento dei processi produttivi, ma anche alla crescita del rapporto mutualistico. I programmi formativi delle Academy tradizionalmente intese puntano alla formazione di conoscenze utili al miglioramento della produttività e raggiungono questo risultato sia con l'implementazione delle competenze di ruolo, sia con la dotazione di informazioni relative alla comprensione del processo produttivo aziendale. Per la cooperativa, la portata di questi obiettivi si estende ulteriormente e deve puntare alla maturazione di processi partecipativi avanzati sia in ambito produttivo, sia nella dimensione sociale cooperativa.

Per questi aspetti i riferimenti più aggiornati sono costituiti dalle elaborazioni di Legacoop Emilia-Romagna riguardanti le "Linee guida per la buona governance cooperativa" e la ricerca sviluppata su "Nuove relazioni industriali e partecipazione organizzativa nella Cooperazione" (Carrieri, Pero, Ricciardi 2018).

**Il tema delle Academy, negli ultimi anni, ha acquistato consenso e interesse presso le imprese emiliano-romagnole al punto da sollecitare la stessa Regione a inserirlo all'interno della nuova programmazione 2021-2027.** L'obiettivo auspicato è che attraverso lo stanziamento di fondi e finanziamenti si rafforzi il legame tra istruzione/formazione e le imprese quali soggetti formativi. In una regione a forte vocazione meccanica, ad esempio, sviluppare ulteriormente la collaborazione tra imprese e scuole tecniche potrebbe certamente migliorare la formazione di quelle professionalità che spesso le aziende lamentano di non trovare sul mercato. Allo stesso modo, aiutare le imprese a sviluppare Academy in collaborazione col sistema formativo regionale potrebbe favorire la nascita di percorsi specialistici e manageriali da rivolgere a giovani laureati per agevolare l'inserimento nelle imprese stesse. Si tratta di esempi che denotano quanto sia rilevante per questa Regione e per la sua economia proseguire sulla strada tracciata e favorire il continuo interscambio tra mondo produttivo e mondo accademico e formativo.

La stessa struttura Regionale si è dotata di un progetto di Academy che ha la finalità di potenziare le politiche formative dell'Ente per un management degli Enti Locali sempre più adeguato alle trasformazioni della società e dei territori. Un modello che guarda alla Corporate Academy inteso come "organismo educativo concepito come strumento strategicamente utile a far sì che un'organizzazione raggiunga la propria missione conducendo attività che coltivino l'apprendimento, la conoscenza e la comunicazione di tutti coloro che – interni o meno

all'impresa – contribuiscono direttamente al successo aziendale”<sup>7</sup>. Gli indirizzi strategici di riferimento di questo progetto - quelli per il negoziato sulla programmazione 2021-2027 delle politiche europee di sviluppo<sup>8</sup> - sono gli stessi che animano gli interventi regionali a favore della nascita delle Academy aziendali sul territorio e richiamano la necessità di garantire a tutti i cittadini pari diritti di acquisire conoscenze e competenze ampie e innovative e di crescere e lavorare esprimendo al meglio **potenzialità, intelligenza, creatività**. Elementi di cui le moderne Academy non possono fare a meno.

---

<sup>7</sup> Programma Triennale per gli a.a. 2020/2022 per il rafforzamento della capacità istituzionale e per lo sviluppo delle competenze strategiche - Academy Regionale

<sup>8</sup> Richiamate nella delibera regionale n. 2359/2019

### 3. METODOLOGIA DI RICERCA

La metodologia di ricerca utilizzata da DEMETRA FORMAZIONE per la stesura di questo rapporto si è basata principalmente su un **censimento interno al sistema cooperativo**. DEMETRA FORMAZIONE, in quanto ente di formazione di riferimento del sistema Legacoop Emilia-Romagna, dispone di un osservatorio privilegiato rispetto al tema della formazione in cooperativa e ha quindi potuto selezionare un campione di imprese sufficientemente significativo per dare consistenza al fenomeno in ambito regionale.

#### *Gli step del processo*



Il primo step ha riguardato l'individuazione delle potenziali cooperative da coinvolgere sul territorio emiliano-romagnolo tra coloro che hanno costituito o stanno costituendo un'Academy aziendale o hanno una funzione strutturata dedicata alla formazione. La centralizzazione dell'azione formativa è divenuta per molte cooperative fondamentale per strutturare un organo interno, con processi operativi autonomi anche se integrati con l'organizzazione, che sia strumento strategico e orientato all'innovazione dell'organizzazione attraverso apprendimento permanente, diffusione della conoscenza sia internamente che esternamente, contribuendo quindi al successo aziendale ed alla competitività.

**Il campione finale su cui si è concentrata la ricerca è costituito da 20 cooperative**, di diversa dimensione e rappresentative di numerosi settori, alle quali è stato rivolto l'invito a partecipare alla ricerca.

Le imprese sono:

- Anastasis Società Cooperativa Sociale
- CAMST - Soc. Coop. a r.l.

- CIDAS Cooperativa Sociale a R.L
- CIRFOOD
- CNS - CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI
- COMMERCianti INDIPENDENTI ASSOCIATI Società Cooperativa
- CONAD CENTRO NORD
- Consorzio Cooperative Sociali Quarantacinque Società Cooperativa Sociale
- COOP ALLEANZA 3.0 Soc. Coop.
- Cooperativa Sociale Coopselios, Società Cooperativa
- Coopservice Soc.coop.p.A.
- CPL CONCORDIA SOC. COOP.
- Doc Educational
- Fondazione Scuola Nazionale Servizi
- FORMULA SERVIZI
- OPEN GROUP Cooperativa Sociale
- Proges Società Cooperativa Sociale
- ROBINTUR S.p.A
- SACMI
- UNICA – UNIPOLSAI

Le interviste sono state realizzate nei mesi di giugno e luglio 2021.

### ***Lo strumento: intervista semi-strutturata***

DEMETRA FORMAZIONE ha scelto di condurre la ricerca attraverso la **modalità dell'intervista semi-strutturata**, trattandosi di uno strumento che consente di raccogliere dati sia di tipo quantitativo che qualitativo. L'intervista favorisce da un lato una **relazione partecipata e un grado di approfondimento qualitativo maggiore rispetto ad altri strumenti**; inoltre consente un livello di confronto maggiore con l'intervistato, funzionale a mantenere vivo il patto di fiducia tra l'ente e la cooperativa coinvolta nell'intervista.

La forma semi-strutturata permette di combinare – intorno ad un tema predeterminato – domande prefissate obbligatorie, ma anche una struttura di quesiti adattabili a seconda dello specifico contesto aziendale. La raccolta delle informazioni avviene attraverso una serie di domande che fungono da guida dell'intervista, sulle quali l'intervistatore può intervenire modificandone l'ordine o adattando la domanda nel modo che ritiene migliore per raccogliere una determinata informazione. L'intervista semi-strutturata permette quindi una centratura maggiore sull'intervistato e la possibilità di raccogliere dati e informazioni in maniera coerente con la sua disponibilità e coinvolgimento.

Le interviste sono state realizzate a distanza grazie alla possibilità delle imprese di usufruire facilmente di webinar e incontri on line con gli esperti di DEMETRA FORMAZIONE.

### ***La struttura dell'intervista***

L'intervista è stata elaborata dal team di progetto in modo da essere funzionale alla raccolta di dati quantitativi e di informazioni di tipo qualitativo, con una composizione a blocchi utile ad

approfondire specifici aspetti connessi al tema dell'Academy aziendale. I blocchi o domini di indagine sono stati i seguenti:



Si rimanda al fac-simile di intervista allegato al report per gli approfondimenti di ciascun blocco tematico.

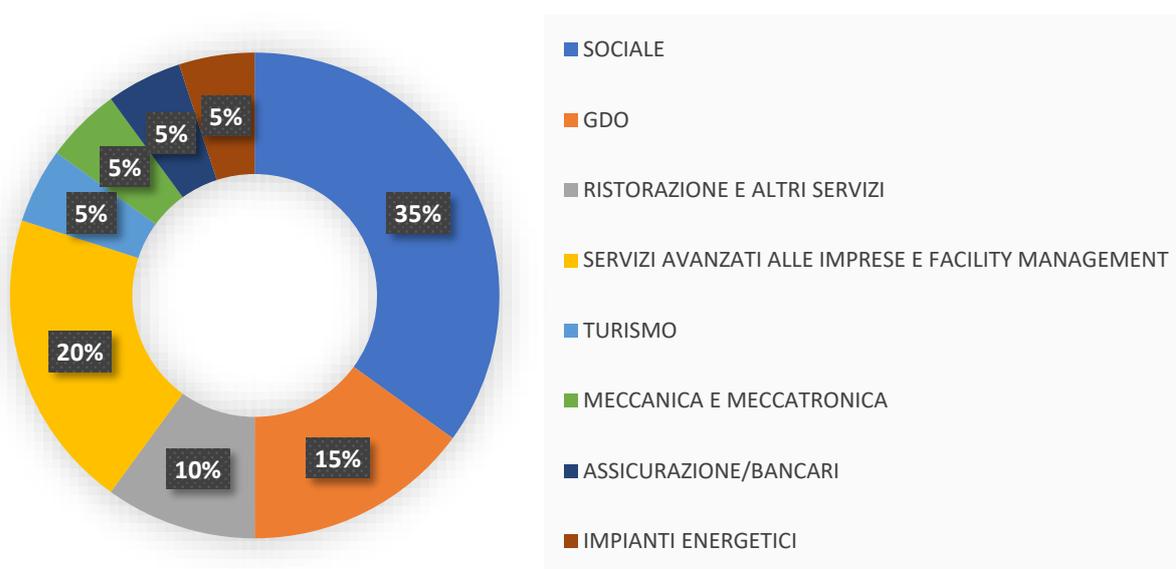
## 4. RISULTATI DELLA RICERCA

### ANAGRAFICA DELLE COOPERATIVE INTERVISTATE

Prima di illustrare i risultati della ricerca è utile tracciare un quadro conoscitivo delle imprese cooperative che hanno aderito al progetto di ricerca.

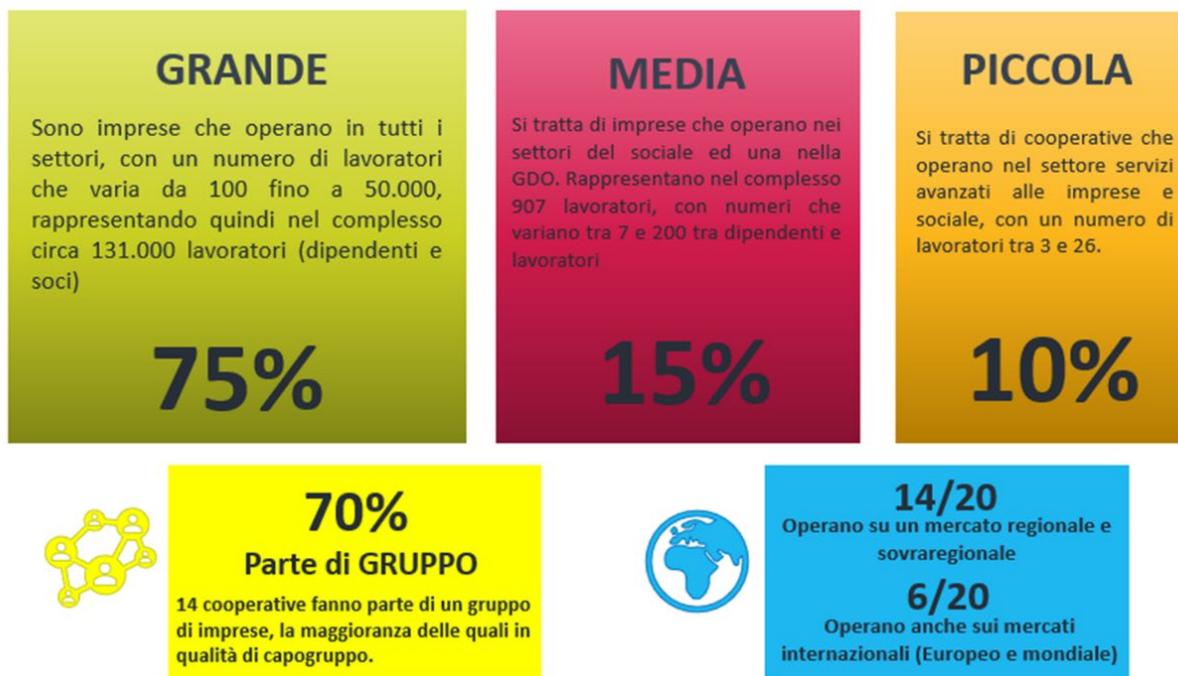
Per quanto riguarda il settore in cui le imprese intervistate operano, la fotografia che ci viene restituita è in linea con quella che è la distribuzione generale delle cooperative associate a Legacoop. Come possiamo vedere dal grafico sottostante **il settore prevalente è quello sociale**, all'interno del quale operano cooperative e consorzi che si occupano di una vasta gamma di servizi<sup>9</sup>. Il secondo settore per rappresentatività è quello dei **servizi**, intesi come servizi avanzati alle imprese e servizi di facility management.

#### SETTORE PRODUTTIVO



Relativamente alla dimensione delle imprese intervistate, come possiamo vedere dall'infografica successiva, il 75% è rappresentato da cooperative di grandi dimensioni, connotato tipico delle imprese che si dotano di Academy aziendale. Evidenziamo tuttavia anche la presenza di 3 cooperative di medie dimensioni e 2 di piccole dimensioni, cooperative che operano nei settori del sociale, servizi avanzati alle imprese e grande distribuzione organizzata.

<sup>9</sup> All'interno di questo settore è stata posizionata anche una cooperativa che è espressione del comparto delle Industrie Culturali e Creative, al fine di semplificare la lettura dei dati.



Due dati che risultano particolarmente interessanti, se letti in integrazione, sono quello legato ai mercati nei quali le imprese intervistate operano e quello relativo alla partecipazione a gruppi di imprese. Entrambi restituiscono un'immagine di **cooperative molto ramificate sul territorio nazionale o internazionale**, sia per la presenza di sedi operative in altre regioni/Stati, che per la partecipazione a gruppi di imprese (consorzi, ATI, contratti di rete). Questo ci consente di affermare che **le Academy o i servizi centralizzati di formazione sono più facilmente collocati in contesti imprenditoriali che operano su livelli geografici ampi e abituati a confrontarsi e a competere con altre imprese in contesti nazionali o internazionali**.

## GENESI DELL'ACADEMY

### *Le motivazioni*

Rispetto al primo item indagato, vale a dire la genesi del percorso di costruzione dell'Academy o di strutturazione di uffici formazione centralizzati, possiamo mettere in evidenza un elemento che accomuna tutte le imprese intervistate e che possiamo considerare come pilastro di ancoraggio: **la formazione è considerata da tutte un asset strategico**. La formazione, infatti, è percepita come un elemento chiave per andare a definire quelle che sono le traiettorie di sviluppo dell'azienda sotto due aspetti: da un punto di vista più operativo, infatti, consente ai lavoratori *in primis* di acquisire competenze che incrementano le prestazioni, sia in termini di efficacia che di efficienza; dall'altro la formazione è strumento imprescindibile per andare a costruire e strutturare la cultura dell'azienda.

Le cooperative coinvolte si caratterizzano, indipendentemente dal settore in cui operano, per essere realtà che vedono nello sviluppo delle competenze dei propri stakeholders (interni, ma

anche esterni) e della conoscenza dell'azienda un driver di innovazione e che può essere letto nelle motivazioni che hanno guidato la scelta di costituire un'Academy aziendale o di strutturare uffici formazione come veri e propri organi centralizzati.

Veniamo dunque ai motivi che hanno spinto le cooperative ad intraprendere questo percorso in ambito formativo. Seppur con alcune distinzioni rispetto allo specifico ambito settoriale nel quale le cooperative operano e in relazione anche alla diversa struttura organizzativa interna, possiamo riscontrare alcune motivazioni ricorrenti.

La prima risulta essere sicuramente la necessità di **conservare il patrimonio formativo e informativo dell'azienda**, cercando quindi di creare e sviluppare un modello formativo omogeneo e lavorare sulla **condivisione della cultura aziendale**. In diverse esperienze l'Academy è un modo per dare **ordine e organicità** all'offerta formativa articolata dall'azienda che altrimenti risulterebbe frammentata, con il rischio connesso di perdere know how importante e accumulato nel tempo. Questa motivazione è ricorrente per quelle cooperative che operano in contesti di produzione altamente specializzata e che operano su mercati nazionali ed internazionali ad elevata competitività. Per loro riuscire a mantenere il know-how all'interno dell'organizzazione è assoluto elemento di distintività, ma è anche un modo per avere garanzia sul fatto che possano essere mantenuti standard professionali di alto profilo e omogenei e in questo modo avere la garanzia che i propri servizi siano erogati con i medesimi standard qualitativi. Questo è vero per quelle realtà, di grandi dimensioni, che sono caratterizzate da **delocalizzazione aziendale** con numerose articolazioni territoriali, con ruoli che si ripetono e per le quali l'Academy è un elemento che dà sicurezza sull'omogeneità di competenze e qualità del servizio.

Altra motivazione emersa durante le interviste è quella di **facilitare la fruizione delle attività formative** da parte di tutti i lavoratori e soci, ma non solo. Questo è soprattutto vero per quelle cooperative che hanno un'ampia **delocalizzazione aziendale** sul territorio regionale/nazionale o anche a livello internazionale – questo è un tema che come si vede ritorna con costanza e che favorisce la nascita di Academy proprio come elemento di "ordine" - e che necessitano di strumenti e modelli che consentano di agevolare la partecipazione alla formazione per i loro dipendenti *in primis*, permettendo quindi una maggior conciliazione tra vita-lavoro e formazione. Inoltre, secondo le cooperative intervistate, lo strumento dell'Academy, inteso come vera e propria piattaforma digitale per la fruizione della formazione, consente un **efficientamento in termini di costi e tempi**.

Su tutto ciò si innesta il tema fondamentale della **condivisione della cultura aziendale** riscontrabile in tutte le interviste fatte. Per le cooperative intervistate il tema dell'identità e della cultura aziendale è estremamente importante e quindi fattore che incide fortemente nelle scelte anche in ambito formativo, soprattutto laddove la cooperativa si trova in una fase di riorganizzazione, di riposizionamento sul mercato o di espansione. La condivisione della cultura aziendale risulta indispensabile per creare senso di appartenenza e per traghettare tutta l'impresa verso il cambiamento organizzativo o di approccio lavorativo. Fanno eccezione in senso stretto alcune esperienze di Academy completamente dedicate a beneficiari esterni all'azienda, per cui le attività formative sono progettate come "area di business", come servizio aggiuntivo che viene promosso con finalità di acquisizione di competenze specialistiche e in quanto tale non direttamente connesso alla cultura aziendale. In queste esperienze, non numerose ma importanti, è però evidente lo spirito cooperativo con cui le attività sono organizzative e viene rimarcato il fatto che si tratti di una Academy a cui si dà molto valore

internamente poiché che costituisce una parte importante dell'identità della cooperativa e a cui viene dedicato un grande impegno per la sua implementazione da parte delle risorse interne.

Un'altra motivazione, meno ricorrente ma certamente da evidenziare, è quella legata alla **transizione digitale**. La *digital transformation* o *transition* è divenuta un aspetto molto importante per le strategie di sviluppo delle cooperative, sia per la crescente velocità dell'innovazione tecnologica, ma anche per una maggiore consapevolezza dell'importanza che il digitale riveste per il futuro dell'impresa. In questi ultimi due anni, ancor di più a fronte della pandemia, è maturata la consapevolezza che l'impresa deve collaborare con i propri lavoratori (soci e dipendenti) per trasferire le conoscenze necessarie per una reale transizione. In questo l'Academy è vista come strumento di supporto alla definizione di una strategia adeguata che consenta dunque di dotare le risorse umane delle competenze necessarie per una appropriata alfabetizzazione digitale a livelli di complessità crescente, in funzione dei ruoli professionali ed organizzativi ricoperti.

Nel caso poi di realtà consortili o di cooperative che fanno parte di reti/gruppi stabili di imprese, emergono come trainanti altre motivazioni, in aggiunta alle precedenti. Per alcune realtà l'idea di creare un'Academy è nata per consentire alle cooperative associate di "fare rete" in maniera strutturata e quindi di utilizzare le proprie competenze per generare valore aggiunto per tutte le realtà aderenti e quindi **mettere a fattor comune saperi e know-how** utili a valorizzare le singole progettualità/produzioni. Per altre, invece, la creazione dell'Academy ha favorito una **specializzazione verticale** che ha contribuito a migliorare i servizi verso i soci e ne ha attratti altri, questo è soprattutto vero per quelle realtà consortili che svolgono servizi centralizzati per le cooperative sociali o per quelle cooperative che fanno da polo di specializzazione all'interno di gruppi o contratti di rete.

In questi casi, l'Academy nasce per aumentare la **riconoscibilità** dell'azienda nei confronti dell'esterno rispetto alla **autorevolezza** e alla **competenza** che può esprimere su tematiche specialistiche e di settore e consente anche, nel caso specifico dei consorzi, la restituzione dello **scambio mutualistico**, assolvendo quindi ad una fondamentale funzione della cooperazione.

L'Academy e le attività formative strutturate dalle cooperative intervistate assolvono poi, nella maggioranza dei casi, alla funzione di favorire i processi di **inserimento dei nuovi assunti** per il trasferimento del know-how aziendale ai nuovi soci e lavoratori in termini di cultura aziendale, competenze specialistiche necessarie per lo svolgimento delle attività lavorative e modelli organizzativi e di servizio propri della singola cooperativa.

### ***Modelli e risorse coinvolte***

Il secondo item indagato ha riguardato le risorse coinvolte nella creazione dell'Academy ed eventuali modelli o buone pratiche dalle quali le cooperative avessero preso spunto per sviluppare il loro modello. Possiamo affermare innanzitutto che **la quasi totalità delle imprese intervistate riferisce di non aver preso a riferimento dei modelli già esistenti**. Diverse esperienze di Academy sono **evoluzione di precedenti sistemi di organizzazione** della formazione che si ritenevano oramai non più adeguati, da modificare anche per aumentarne l'attrattività e l'interesse nei confronti dei destinatari e, nuovamente, per dare organicità alla formazione. Questo è vero soprattutto per quei modelli di Academy, prevalente

presso le imprese di grandi dimensioni e ampiamente diffuse, in cui è prevista una partecipazione su base volontaria alle attività promosse.

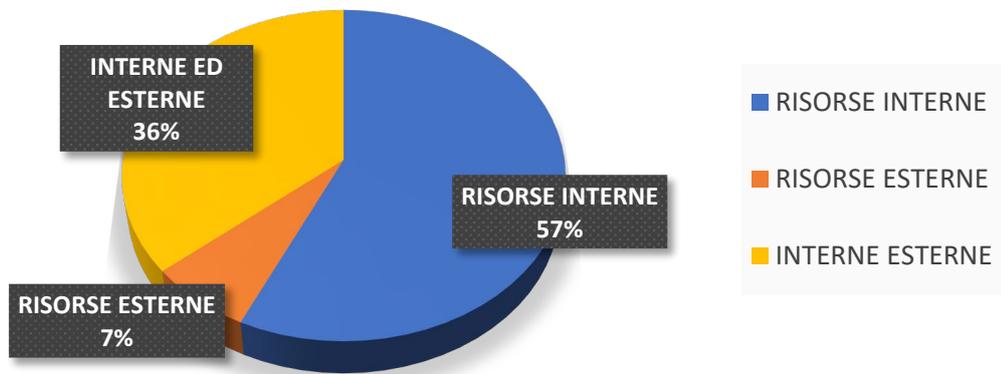
Solo alcune delle imprese intervistate hanno raccolto esempi e buone pratiche tra cui, ad esempio, i modelli di Academy di origine statunitense, per andare a identificare le caratteristiche di maggior successo nella loro strutturazione e quindi prendere spunto al fine di costruire un proprio modello costruito su misura per la singola realtà. Questa scelta è avvalorata da due approcci tipici di questa tipologia di imprese, prescindendo dalle peculiarità settoriali e dimensionali:

- **Portato valoriale e di principi tipici del modello cooperativo**, che per osmosi si trasferisce anche all'Academy e che vale ancor di più nel caso di centralizzazione della formazione. Difficilmente i valori ed i principi di cui sono portatrici le imprese cooperative ritrovano un eguale nei modelli già oramai consolidati come quelli delle Corporate Academy americane o europee, o ancora nelle Academy d'impresa italiane principalmente costruite da grandi imprese di capitali o da multinazionali. Per le cooperative intervistate i valori, la cultura aziendale, sono elementi essenziali che devono non soltanto rappresentare l'impresa all'esterno, ma essere le basi fondamentali condivise con tutti i lavoratori (soci e dipendenti) e che quindi compongono il *framework* di riferimento per le proposte di contenuto della formazione in azienda.
- **Lettura del fabbisogno di competenze dei soci**, che corrisponde ad una maggiore originalità del modello applicato. Tutte le imprese intervistate hanno restituito una fotografia chiara del processo che ha condotto alla creazione di Academy/servizio centralizzato di formazione, cioè dare risposte ai bisogni specifici dei soci (siano essi persone singole o altre imprese nel caso dei consorzi), che di conseguenza dà origine a modelli costruiti ad hoc. La lettura del fabbisogno di competenze, formativo, progettuale e strategico è alla base dell'impianto che ha generato la creazione del singolo modello e rappresenta un meccanismo tipico nelle procedure gestionali delle cooperative, laddove la base sociale funge da punto di raccolta informativa prioritario per la costruzione delle strategie aziendali.

La mancanza di riferimento ad un modello specifico non ha impedito la nascita di esperienze eterogenee, e per questo fonte di grande ricchezza per il sistema cooperativo nel suo complesso, caratterizzate da **complessità ideativa e realizzativa**; da **ricorrenza, modularità e flessibilità** nell'offerta formativa; da concentrazione su **tematiche tecnico-professionali, gestionali, manageriali** fondamentali per la crescita in termini di competitività e al contempo attenzione a tematiche "altre", di **cultura generale** si potrebbe dire come, ad esempio, l'utilizzo delle tecnologie, la salute alimentare che creano motivazione e partecipazione; da modelli di apprendimento adeguati e aggiornati con le moderne tecnologie e le esigenze di flessibilità.

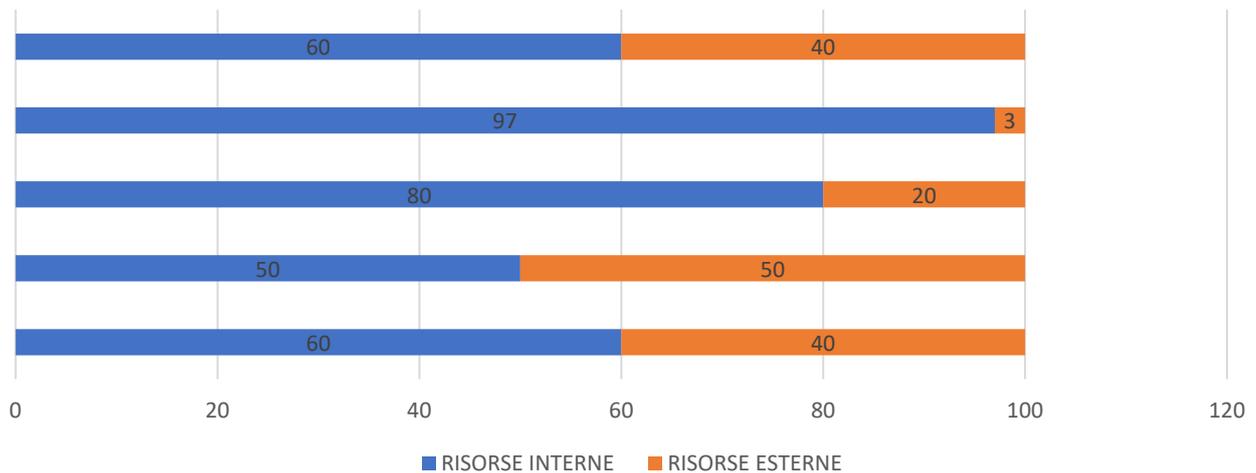
Per quanto riguarda invece le risorse coinvolte nella creazione ed elaborazione del modello di Academy o di servizio formativo centralizzato, le cooperative si attestano su tre tipologie di comportamenti evidenziati dal grafico sottostante.

## RISORSE INTERNE VS RISORSE ESTERNE

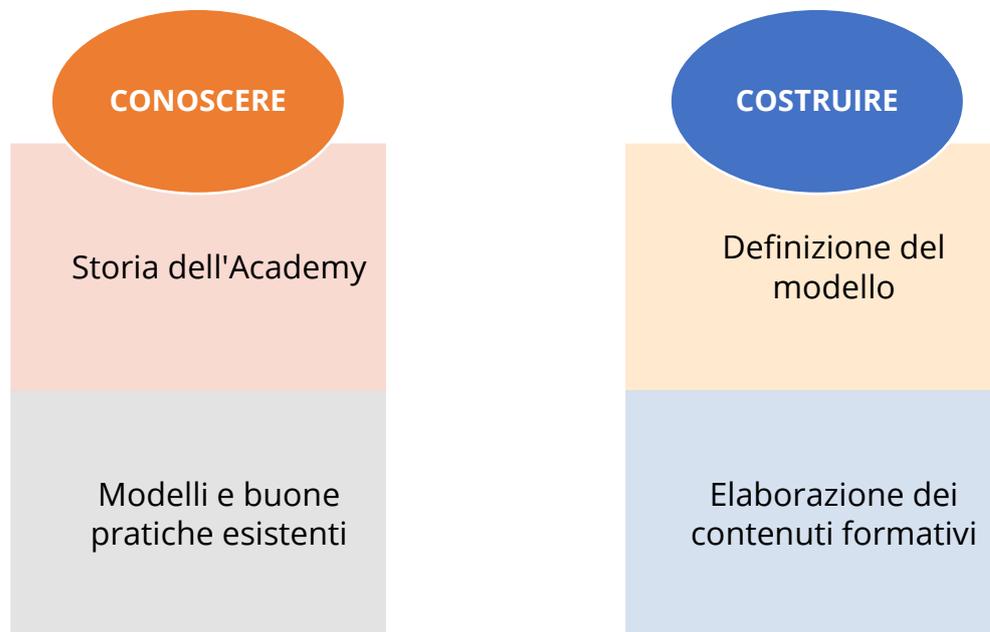


Come si nota dal grafico, la grande maggioranza del campione si è affidato a **risorse interne** per la costruzione della propria Academy. La seconda componente è costituita da 5 aziende che presentano un mix di risorse interne ed esterne con una netta prevalenza, in ogni caso, di quelle interne come si vede dal grafico che segue.

## PERCENTUALE DI RICORSO TRA RISORSE INTERNE ED ESTERNE



Rispetto a questa situazione, laddove le risorse esterne sono intervenute per supportare le risorse interne lo hanno fatto principalmente su due fronti:



Il profilo delle risorse esterne fa riferimento prevalentemente a:

- Consulenti specializzati, sia in materia di sviluppo di Academy, che consulenti esperti nello specifico settore in cui l'impresa opera;
- Enti di formazione professionale, con i quali le imprese storicamente collaborano;
- Università e Business school;
- Consulenti informatici e/o specializzati nella creazione di contenuti formativi multimediali.

La terza situazione fa riferimento ad un completo ricorso esterno delle risorse utilizzate per la costruzione dell'Academy; nel caso del nostro campione, si tratta di una cooperativa che ha acquisito l'Academy a seguito di una fusione con la società che si occupava di formazione, la quale è rimasta autonoma ma controllata al 100% da chi l'ha acquisita.

## ORGANIZZAZIONE DELL'ACADEMY

### *Forma giuridica e organigramma*

Veniamo ora ai dati quali-quantitativi relativi ad uno degli elementi centrali di questa ricerca, cioè come sono strutturate le Academy ed i servizi centralizzati di formazione all'interno dell'organizzazione aziendale.

Il primo dato rilevato riguarda l'eventuale costituzione dell'Academy in **forma giuridica autonoma** rispetto a quella della cooperativa. Sul panel di venti imprese intervistate soltanto

due hanno deciso di costituire la propria Academy come vera e propria impresa. Nel primo caso si tratta di una cooperativa sociale che opera nel comparto delle Industrie Culturali e Creative, nata su spinta di una rete di imprese cooperative e non, che riunisce professionalità dello spettacolo, della cultura, della creatività, della conoscenza e dell'innovazione tecnologica. Nel secondo caso, si tratta di una cooperativa sociale che opera nell'ambito dei servizi alla persona e dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (tipo A e B), che ha deciso di costituire la propria Academy come società a responsabilità limitata acquisendo una società esterna.

Nonostante la forma giuridica autonoma, entrambe le realtà sono legate all'impresa madre anche per quanto attiene alle strategie di sviluppo ed innovazione: nel primo caso la cooperativa risponde alla capogruppo, mentre nel secondo caso la società è di diretta responsabilità dell'area Risorse Umane.

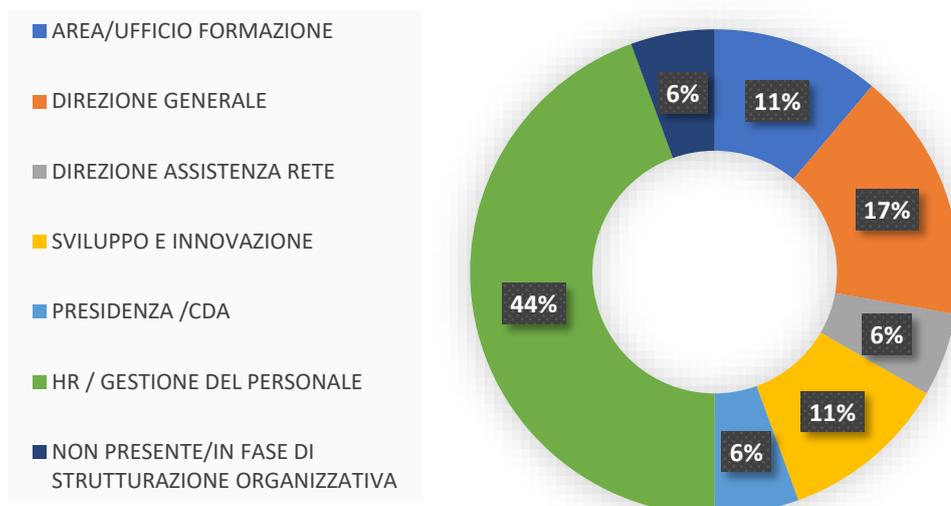
All'interno degli organigrammi delle imprese intervistate che hanno scelto di non costituire una forma giuridica autonoma, è proprio l'area Risorse Umane che risulta quella cui afferisce l'Academy o il servizio centralizzato di formazione (44% dei casi).

Da notare poi che in tre casi il posizionamento in organigramma prevede una relazione gerarchica direttamente con la Direzione Generale ed in un caso addirittura con la Presidenza/Consiglio di Amministrazione, a dimostrazione di come il tema della formazione e dello sviluppo del capitale umano interno ed esterno all'azienda sia considerato un asset strategico e di investimento.

Stesso dicasi per i due casi nei quali l'Academy è posizionata all'interno dell'area "Sviluppo e innovazione". Una realtà tra quelle intervistate ha strutturato la divisione Learning & Development mettendo così in stretta relazione l'apprendimento con lo sviluppo e la crescita innovativa dell'organizzazione.

L'altra realtà, di natura consortile, ha inserito le attività di Academy nell'area Sviluppo cooperativo e innovazione sociale e sostenibile perché vi è una precisa volontà di adempiere, attraverso le attività proposte, al principio dello scambio mutualistico e dare un valore aggiunto alle associate. In questo modo l'Academy consente di migliorare nel suo complesso il lavoro del consorzio e di garantire una qualità omogenea nelle prestazioni dei soci. Nella stessa realtà la formazione per i dipendenti è posizionata, in continuità con quanto fanno altre organizzazioni, all'interno della Direzione delle Risorse Umane.

## POSIZIONAMENTO IN ORGANIGRAMMA



Soltanto in un caso l'esperienza di Academy non ha una collocazione chiara e precisa all'interno dell'organigramma. Si tratta di una esperienza in fase iniziale, con contorni ancora da definire e quindi di fatto da strutturare sia in termini organizzativi che operativi.

### FOCUS: ORGANIGRAMMA E POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Il posizionamento in organigramma restituisce una chiara prevalenza attribuita ad organi aziendali di immediata competenza rispetto ai temi formativi, tra cui le direzioni HR, così come organi di indirizzo quali le Direzioni Generali delle cooperative.

A fronte di questo posizionamento però, abbiamo voluto approfondire anche quanto le competenze in materia di politiche formative siano integrate all'interno degli organi decisionali delle cooperative, in specifico all'interno dei Consigli di Amministrazione, che tipicamente sono gli organi deputati alla definizione delle strategie generali dell'organizzazione, così come delle politiche di investimento correlate.

Su questo fronte gli intervistati hanno presentato un quadro disomogeneo; nel complesso si può dire che i CDA non esprimano direttamente competenze specifiche in materia di politiche formative nella maggior parte dei casi intervistati. Questo non coincide ovviamente con l'assenza di interesse nei confronti della tematica; si registra piuttosto una non perfetta coincidenza tra importanza strategica assegnata al tema sviluppo delle competenze e rappresentanza.

### *Coinvolgimento di stakeholders interni ed esterni*

Con l'intervista si è poi cercato di indagare quale fosse il **livello di coinvolgimento di stakeholders, sia interno sia esterno, collegato all'Academy e all'organizzazione delle attività formative** nelle singole cooperative coinvolte.

Innanzitutto, è stato chiesto alle imprese come fosse stata socializzata ai dipendenti la creazione dell'Academy. Le risposte sono state molto diversificate, a seconda del modello di Academy che si è venuta a costituire, ma anche in relazione al coinvolgimento dei dipendenti stessi nella creazione di questo nuovo strumento aziendale.

Anche in questa situazione si va da situazioni in cui il coinvolgimento e la socializzazione dell'Academy è stato altissimo a situazione di minore coinvolgimento.

In un caso, in particolare, i dipendenti sono stati tutti coinvolti nella fase di avvio/progettazione e nella fase di vera e propria creazione dell'Academy. Tutti i dipendenti sono quindi stati intervistati, inoltre sono state coinvolte le cooperative associate attraverso dei focus/gruppi di discussione per iniziare a creare un percorso di confronto "accademico", in modo da abituare le cooperative a condividere le competenze e gettare le basi per il modello di Academy da sviluppare.

Diversi sono i casi in cui la cooperativa ha attuato una pratica di rilevazione costante del fabbisogno sull'intera popolazione con questionari indirizzati a tutti i lavoratori o attraverso la raccolta coordinata da figure apicali di riferimento.

A parte questi casi, per la restante parte del campione la socializzazione è stata prettamente di carattere comunicativo-informativo, attraverso comunicazioni dedicate durante le attività che vengono svolte quotidianamente, oppure sono state predisposte newsletter, survey, webinar/eventi online interni, intranet aziendale, assemblee dei soci, Whatsapp o il portale dedicato all'Academy accessibile dal sito aziendale.

È stato chiesto agli intervistati di indicare, basandosi su una scala di Likert, se fosse stata adeguatamente comunicata e valorizzata all'interno dell'azienda per predisporre al meglio la partecipazione ed il coinvolgimento dei dipendenti e, successivamente, se ne è stata data o ne viene data periodicamente diffusione all'esterno. Nell'infografica sottostante sono riportati i risultati.

## COINVOLGIMENTO STAKEHOLDER INTERNI/ESTERNI



Il **coinvolgimento dei dipendenti risulta alto**, grazie al lavoro della comunicazione interna, che viene veicolata attraverso i diversi canali aziendali (mail, newsletter interna, canali social aziendali, portale unico formazione, ecc.). Dobbiamo considerare inoltre che, trattandosi nella

maggior parte dei casi di Academy neonate, la strutturazione della comunicazione interna per diverse aziende è ancora in evoluzione, al fine di raggiungere tutti i livelli aziendali interessati.

Nel caso invece della comunicazione verso l'esterno dell'organizzazione e quindi indirizzata agli stakeholders esterni (collaboratori, consulenti, fornitori, clienti, scuole, ecc.) possiamo affermare che si tratta di una **comunicazione in molti casi generalista**, promossa attraverso i canali web (sito, Facebook, LinkedIn o mailing list). Esistono alcune eccezioni, come nel caso dell'impresa che ha deciso di attivare comunicazioni mirate, ad esempio per i clienti o per studenti e professionisti del settore, strutturando quindi delle campagne social dedicate, oppure dirette streaming (Facebook/YouTube) e webinar/eventi online aperti al pubblico. In questi casi si tratta in particolare di quelle Academy rivolte ad esterni, a destinatari altri rispetto ai propri dipendenti già più volte citate.

### *Personale dedicato all'Academy*

Per quanto riguarda i ruoli e le funzioni che si occupano dell'Academy o del servizio centralizzato di formazione il panorama è abbastanza diversificato, ma correlato alla storicità dell'Academy e alla dimensione dell'impresa.

Agli intervistati è stato chiesto quali fossero le **risorse dedicate** alla gestione dell'Academy e se queste risorse fossero **impiegate full time o part time** in questa attività. Ne è emerso un quadro riassunto nella seguente infografica.

#### PERSONALE DEDICATO ALL'ACADEMY



\* 63 impiegate presso un'unica impresa  
 \*\* 16 impiegate presso un'unica impresa

Come vediamo, le imprese che hanno dedicato risorse full time alla gestione dell'Academy sono 9 (8 imprese di grandi e 1 di medie dimensioni); di queste, una realtà conta ben 63 risorse dedicate all'Academy, mentre le restanti 8 imprese impiegano full time una media di 3,9 dipendenti.

A seguire possiamo contare 3 imprese che impiegano risorse per la quasi totalità del loro tempo lavoro – tra l'80 e il 90% - per la gestione dell'Academy: una in particolare ha un gruppo composto da 16 dipendenti dedicati, mentre le altre due impiegano rispettivamente 2 e 3 risorse.

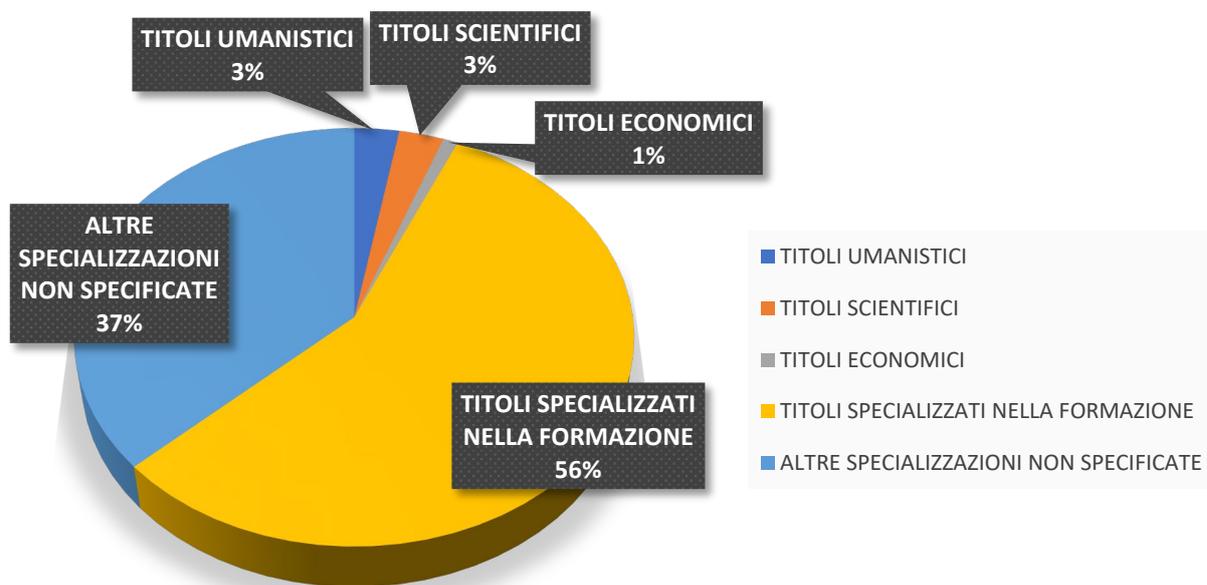
Questa distinzione numerica in relazione alla dimensione dei team coinvolti nella gestione dell'Academy deriva principalmente dalla grandezza dell'impresa intesa come numero di lavoratori e soci. Le due realtà che impiegano 63 dipendenti full time e 16 dipendenti quasi full time devono dare risposte formative attraverso le loro Academy in un caso a 50.000 e nell'altro a 12.000 lavoratori e soci; non ci stupisce, quindi, che i nuclei di gestione siano così strutturati e ampi.

Per altre 9 imprese, invece, viene dedicato personale che part time si occupa della gestione dell'Academy o dell'ufficio formazione centralizzato, in autonomia o a fianco di personale che se ne occupa full time. La percentuale del tempo lavoro varia molto, dal 50-60% che risulta essere maggioritario (7 imprese) fino a percentuali che arrivano al 20% o inferiori. Queste percentuali più basse sono riconducibili al modello di Academy sviluppato, che vede anche la contribuzione forte di soggetti esterni che supportano l'impresa non soltanto per quanto riguarda la proposta di contenuto, ma anche la vera e propria gestione/organizzazione dell'Academy. Dobbiamo poi mettere in evidenza che per queste imprese la creazione dell'Academy è estremamente recente (da metà 2020), per cui si trovano ancora in una fase di avvio dell'esperienza, che in molti casi deve essere sperimentata per poi essere strutturata anche in termini di organico.

Rispetto al personale dedicato all'Academy o all'ufficio centralizzato, abbiamo poi chiesto quale fosse la **specializzazione di queste risorse**. Anche in questo caso la diversità riscontrata è dovuta principalmente a due fattori: da un lato l'anzianità dell'Academy stessa, che vede i diversi profili coinvolti più coerenti con le figure che tipicamente si occupano di formazione e sviluppo del personale, mentre dall'altro il settore specifico in cui opera l'impresa che determina anche la scelta di concentrare la formazione da erogare attraverso l'Academy su tematiche più specialistico-settoriali e/o di natura tecnico-normativa.

Nella figura sottostante possiamo visualizzare la **distribuzione delle specializzazioni** presenti in seno alle Academy cooperative.

## SPECIALIZZAZIONI PRESENTI NELLE ACADEMY

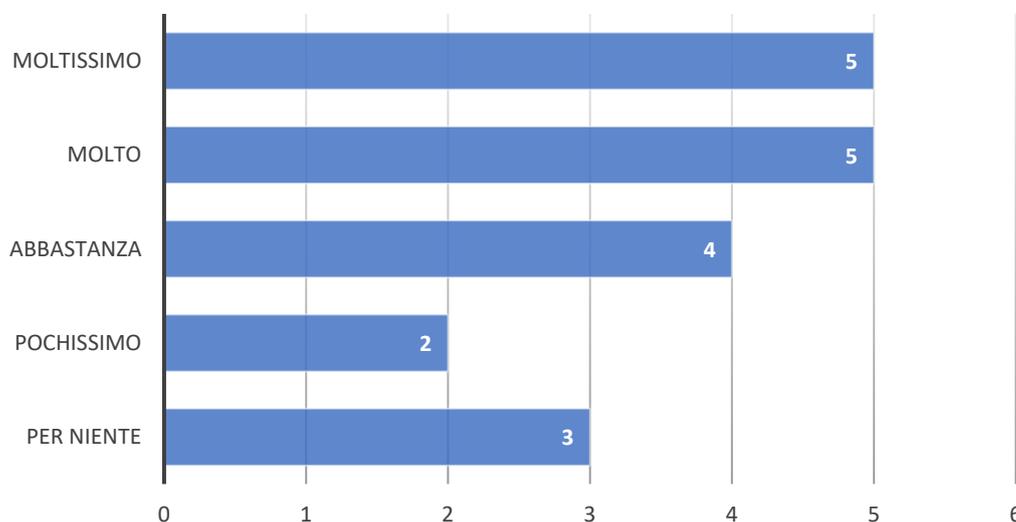


### *Legame con il territorio in ambito formativo*

Alle imprese è stato chiesto quale fosse il **grado di interscambio con il territorio** nel quale operano, in termini di legami con i nodi di competenza sul territorio che possono fornire all'impresa contenuti formativi, docenti esperti e dunque competenze, ma dall'altro lato che siano partner con cui l'impresa può costruire nuove proposte formative da rivolgere sia al proprio interno che all'esterno, alla comunità in senso generale.

Rispetto quindi al legame con il territorio, le risposte fornite su scala Likert sono state le seguenti:

## LEGAME CON IL TERRITORIO



Rispetto agli **attori territoriali** che possono essere annoverati tra i nodi di competenza con i quali interagire per potenziare competenze o generarne di nuove, utili all'impresa ma in generale al territorio stesso, sono stati individuati: **scuole secondarie di secondo grado** (istituti tecnici e istituti professionali in primis), **università e business school, enti di formazione professionale**, enti e società che si occupano di **consulenza specialistica**.

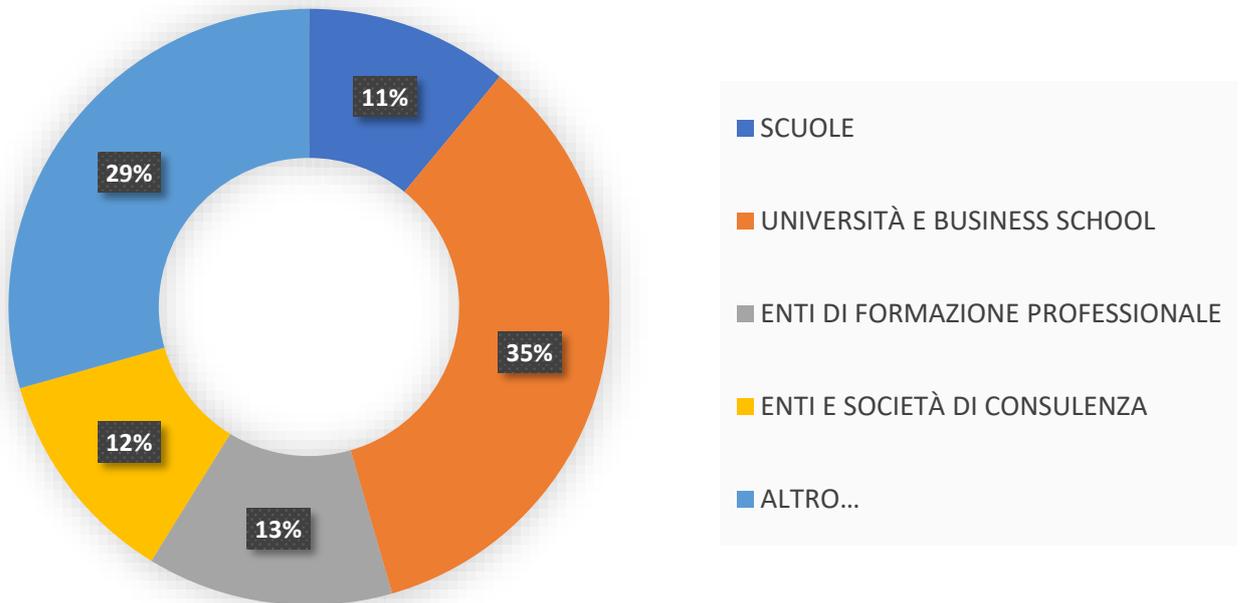
Come possiamo vedere dal grafico sottostante, il 39% delle imprese si rivolge alle università ed alle business school ad esse associate come fonti cui attingere competenze da incorporare in azienda, ma anche come soggetto con cui collaborare per la costruzione di percorsi formativi da rivolgere al proprio interno o anche all'esterno, così come progetti di ricerca da assegnare a dottorandi o tirocinanti curriculari. Questi soggetti sono anche fonte di collaborazione importante per l'inserimento di innovazioni che derivano da ricerche e studi avanzati. In taluni casi l'università è anche un luogo in cui l'impresa porta la propria testimonianza come eccellenza del settore e il proprio know how per reclutare giovani talenti, una modalità di *employer branding* per evidenziare le proprie caratteristiche distintive rispetto al mercato e alla concorrenza.

Con le scuole, che rappresentano un interlocutore nell'11% dei casi, in media, il rapporto è principalmente indirizzato all'ospitare gli studenti in esperienze di alternanza scuola-lavoro o tirocinio.

Quasi a parimerito – 13 e 12% - i rapporti con enti di formazione professionale e con società che si occupano di consulenza specialistica e di settore, con i quali le imprese si relazionano principalmente per l'acquisto di percorsi formativi e, in casi più rari, per la progettazione di contenuti e percorsi formativi da rivolgere al proprio personale.

Infine, nel 39% dei casi le imprese hanno costituito **legami con altre tipologie di soggetti**: tra questi liberi professionisti portatori di specifica expertise necessaria per condurre attività formative auto-organizzate, enti e società che si occupano di R&S che possono portare le loro competenze in qualità di docenti o come consulenti che supportano l'azienda nella strutturazione di proposte contenutistiche a carattere formativo ed infine, in un caso, sono stati citati anche enti pubblici, con i quali sono stati avviati dei percorsi di sviluppo formativo in co-progettazione.

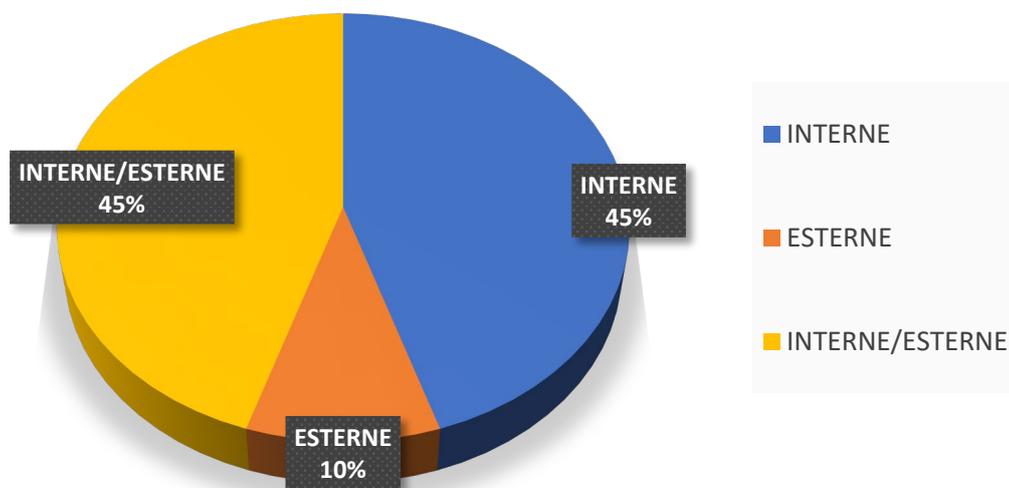
## ATTORI TERRITORIALI



### *Finanziamento Academy*

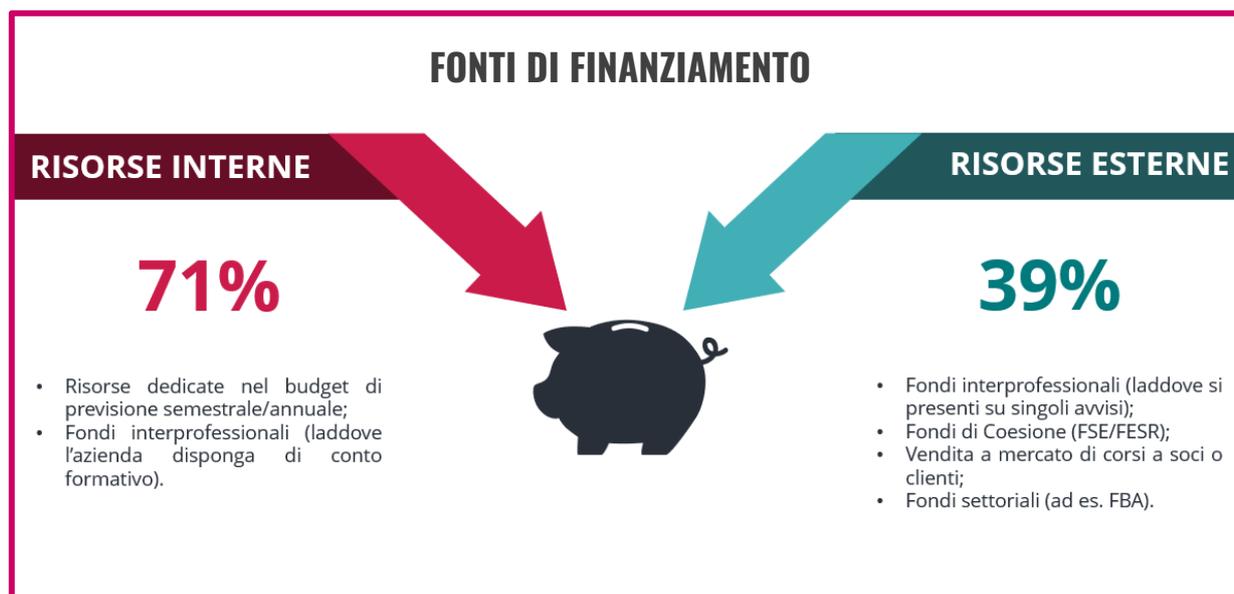
Rispetto alle **risorse economico-finanziarie** per il funzionamento dell'Academy, questo capitolo di indagine ha fatto emergere, anche in questo caso, il ricorso a più modalità come si evince dal grafico.

## RISORSE INTERNE VS RISORSE ESTERNE



Novem imprese su venti dichiarano di fare affidamento esclusivamente su risorse interne per finanziare la propria Academy, laddove queste risorse sono frutto di imputazione a preventivo nei budget semestrali e/o annuali. Di fatto l'Academy diviene quindi un vero e proprio **centro di costo dell'organizzazione**. In altri casi le imprese finanziano le attività formative sviluppate dall'Academy attraverso i propri **conti formativi** gestiti come accantonamento dai fondi interprofessionali, dei quali al primo posto ovviamente troviamo FONCOOP.

9 imprese fanno un uso misto delle risorse, 2 si affidano esclusivamente a risorse esterne.



Rispetto alle fonti di finanziamento esterne, che in media quotano un 39%, ritornano i **fondi interprofessionali** (FONCOOP e FONDIR *in primis*) però nella formula degli avvisi e quindi candidando proposte progettuali a carattere formativo che devono seguire specifici iter di valutazione. Un'altra fonte di finanziamento esterna deriva dai **fondi della politica di Coesione**, tra i quali FSE e FESR, nell'ambito dei bandi specifici collegati alla formazione dei lavoratori. In un caso è stato citato un fondo settoriale che contribuisce in modo però ridotto al funzionamento dell'Academy. Infine, altra fonte di finanziamento deriva dalla **vendita a mercato di alcune proposte formative** (vendita che viene indirizzata ai soci/lavoratori laddove non possa essere coperta da altre risorse), oppure la **vendita a clienti**, soprattutto nel caso di imprese che si occupano di produzione tout court (alimentare, meccanica, ecc.).

### ***Rapporto tra welfare aziendale e Academy***

In chiusura della sezione dedicata all'organizzazione dell'Academy, è stato chiesto alle imprese se esistesse un rapporto tra la stessa Academy - o comunque le politiche formative - e il **welfare aziendale**. Se quindi le attività formative progettate e realizzate fossero parte dei benefici di cui i dipendenti e soci possono fruire per il loro benessere lavorativo e personale.

## ACADEMY E WELFARE AZIENDALE



**Per la maggioranza delle imprese non esiste un legame tra Academy e welfare aziendale,** in alcuni casi perché l'esperienza di Academy è molto recente e quindi ancora in fase di assestamento all'interno delle strategie organizzative e di sviluppo; in altri casi, invece, perché l'attività formativa è vista prevalentemente come una parte dell'attività lavorativa e come tale è tesa alla crescita professionale delle risorse umane, al di là quindi dei benefit riconosciuti dalla policy di welfare aziendale che impatta prevalentemente sulla vita personale dei lavoratori e soci.

È importante sottolineare che laddove sia stata dichiarata la mancanza di un legame, il tema non è comunque lontano dalla sensibilità delle cooperative. Alcune delle intervistate hanno esplicitamente dichiarato di avere bisogno di riflettere e capire come il connubio Academy/welfare possa pienamente manifestarsi; si tratta dunque di connubio auspicato ma non ancora maturato e non ancora chiaro nella sua modalità di esplicitazione.

Per cinque imprese è stata rilevata invece l'esistenza di questo legame, più o meno forte a seconda del modello di Academy prescelto. È il caso, per esempio, della cooperativa che prevede nel pacchetto di welfare aziendale dedicato alle figure dirigenziali la possibilità di fruire di offerte formative dedicate all'accrescimento delle competenze in gestione e management (Corso Smart Manager), oppure la cooperativa che sviluppa progettualità congiunte tra le due aree aziendali per creare annualmente proposte formative ad hoc da inserire nei piani di welfare aziendale.

Infine, una delle cooperative intervistate può vantare di essere un soggetto che genera impatto per gli stakeholders esterni su questo fronte: infatti, l'Academy ed i servizi che essa realizza vengono scelti da dipendenti di imprese private all'interno dell'offerta dei rispettivi piani di welfare aziendale (ad esempio alcuni clienti utilizzano i loro coupon aziendali per fare corsi di musica). Inoltre, hanno registrato un numero interessante di giovani che hanno usufruito dei loro servizi formativi utilizzando il Bonus 18 anni. Questa esperienza quindi ci racconta di un legame tra Academy e welfare aziendale di terzi che mira ad una valorizzazione dell'impatto che queste attività formative e questi servizi generano sul welfare di una comunità più estesa, in termini di crescita sociale e culturale.

## TARGET E AREE DI INTERESSE

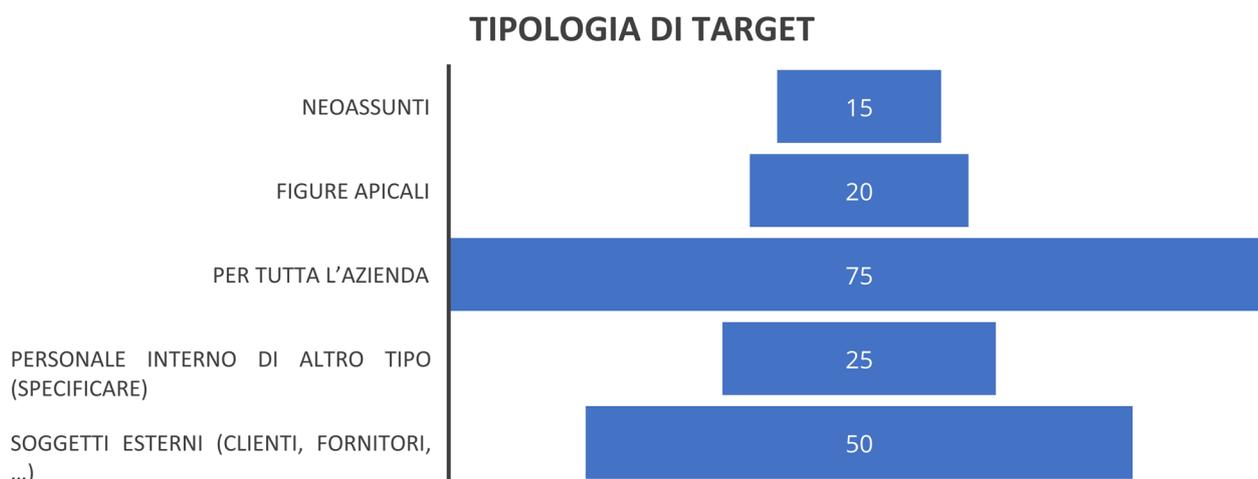
### *A chi si rivolge l'Academy*

Questa area dell'indagine si è focalizzata sul target preso a riferimento dalle aziende campione, vale a dire **coloro a cui sono rivolte le attività** progettate attraverso le Academy ovvero attraverso i programmi di formazione.

Alle aziende è stato chiesto di fornire una percentuale per ciascuno dei seguenti destinatari:

- Neoassunti
- Figure apicali
- Tutta l'azienda
- Personale interno di altro tipo
- Soggetti esterni (clienti, fornitori, ...)

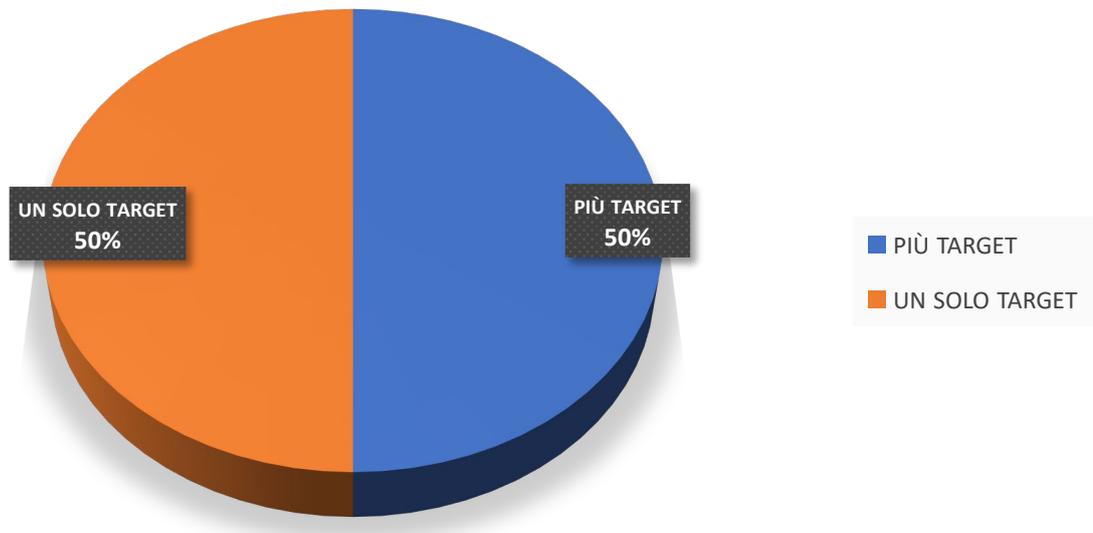
Il grafico che segue indica la percentuale di aziende sul totale del campione che, per ciascuna categoria, in una logica quindi verticale di lettura del dato, include le varie tipologie di target.



Nessuna categoria è quindi esclusa dalle logiche formative, ragionando sul campione nel suo complesso. Da nessuna intervista è poi emersa la mancata indicazione di una categoria e quindi la necessità di integrare l'elenco delle opzioni.

A seguire abbiamo voluto mettere in evidenza la **numerosità del target** di cui le imprese del campione si fanno carico e il grafico illustra i risultati.

## NUMEROSITÀ PER TARGET



Come si può vedere, il campione si divide esattamente a metà. Tra coloro che si indirizzano a più di un target vi è una netta prevalenza per la categoria “tutta l’azienda” e in seconda battuta per i “soggetti esterni”; tra coloro che si indirizzano ad un solo target, anche in questo caso riscontriamo una netta prevalenza per “tutta l’azienda”. È da ricordare poi il caso delle imprese che rivolgono la propria formazione completamente all’esterno per le quali il target prevalente è ovviamente “soggetti esterni”. Vi è poi il caso di una cooperativa per la quale l’Academy nasce esclusivamente per il “personale interno di altro tipo” trattandosi di una esperienza completamente rivolta ai ruoli professionali tipici del proprio core business.

Questa analisi numerica fornisce indicazioni importanti sulla “varietà” di target e quindi di proposte formative che sono elaborate a supporto della crescita di competenze.

C’è un altro elemento importante che deve emergere, a nostro parere, e che riguarda l’“intensità” di ciascun target individuato, vale a dire la **percentuale di attività dedicata ad uno o ad un altro target**. La tabella che segue illustra la situazione cooperativa per cooperativa.

TARGET					
COOPERATIVE	Neoassunti	Figure apicali	Per tutta l'azienda	Personale interno di altro tipo	Soggetti esterni (clienti, fornitori, ...)
1	10	10	40	40	
2		27	70		3
3			100		
4			95		5
5	20	20	10	50	
6			100		
7	10	20	40		30
8				10	90
9			80		20
10			100		
11			100		
12			100		
13					100
14			10		90
15				80	
16				20	80
17			100		
18					100
19			100		
20			99		1

L'Academy, o più in generale la formazione, si conferma una pratica che viene pensata prevalentemente per tutta l'azienda, senza quindi distinzione tra i ruoli coinvolti; questo testimonia il fatto che la formazione è considerata un elemento di aggregazione, motivazione, indispensabile alla crescita individuale e collettiva. Per un'azienda del campione sono coinvolte nelle attività anche i lavoratori interinali.

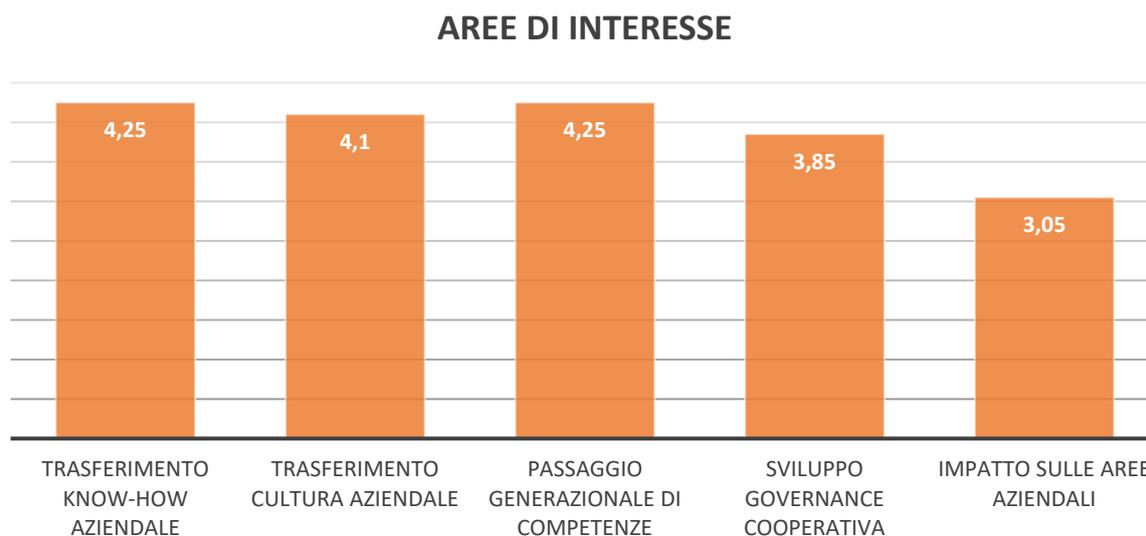
Si può notare, infine, il fatto che non siano state segnalate percentuali rilevanti per i **neoassunti**, elemento che meriterebbe una riflessione ulteriore poiché sembra far emergere la **scarsa presenza di programmi “formalizzati” di on boarding**.

### *L'incidenza dell'Academy sugli elementi valoriali (le aree di interesse)*

La **netta prevalenza di attività formative che si rivolgono a tutta l'azienda** si coniuga perfettamente con quanto l'indagine ha rilevato per quanto riguarda le aree di interesse.

Qui l'obiettivo è stato verificare quanto le Academy o le modalità strutturate di formazione siano valorizzate anche come strumenti in grado di intervenire positivamente su elementi come **know-how aziendale, cultura aziendale, passaggio intergenerazionale, governance**, impatto sulle aree aziendali presenti in azienda. Si tratta di elementi che attengono fortemente alla **“identità” della impresa cooperativa** e alla sua capacità di incidere, attraverso la formazione, sugli elementi che ne caratterizzano lo stile imprenditoriale.

Il grafico che segue illustra la media dei punteggi ottenuti per ciascun elemento indagato in una scala di Likert da 1 a 5.



Come sempre bisogna ricordare che ci sono alcune esperienze di Academy completamente rivolte all'esterno per le quali i valori indicati sono molto bassi. Fa eccezione un caso di natura consortile per il quale la formazione, rivolta ai soci, consente di far maturare competenze tecnico-professionali utili a migliorare la qualità del lavoro che viene affidato loro; al contempo le avvicina alla visione che si vuole trasmettere all'esterno del consorzio e che trova nei soci una via di comunicazione e trasmissione importante.

Per tutto il resto del campione, e tenendo a parte per un attimo l'ultima area di interesse, si può notare come **le cooperative attribuiscono all'Academy una funzione importante, fondamentale, nella costruzione di una identità lavorativa che coinvolga anche elementi intangibili in grado di rafforzare il senso di appartenenza dei lavoratori e lo sviluppo della dimensione cooperativa**.

Per rendere evidente questo tipo di relazione, riportiamo di seguito alcuni commenti rilasciati dagli intervistati.

Per quanto riguarda il know how-aziendale:

*"...è il mandato principale assegnato dalla presidenza all'Academy..."*

*"...è un'attenzione che cerchiamo sempre di avere..."*

*"...il passaggio è realizzato anche con la formazione on the job strutturata..."*

*"...assolutamente, soprattutto perché le attività vengono sviluppate attraverso tavoli di confronto..."*

*"...è ancora prematuro da valutare, però sicuramente deve assolvere questa funzione..."*

Per quanto riguarda la Cultura aziendale:

*"...attraverso i nostri corsi tramandiamo anche la nostra cultura: non c'è futuro senza collaborazione, la cooperazione non è solo un tipo di impresa, ma è anche un modello di sviluppo..."*

*"...la distintività cooperativa è uno degli obiettivi, come la sostenibilità..."*

*"...il fattore capillarità della piattaforma è sicuramente un elemento importante (n.d.r. per favorire lo sviluppo di questi elementi); quando il lavoratore compie il passaggio da socio speciale a socio ordinario, questo strumento consente il trasferimento della cultura aziendale..."*

*"...Sì e anche di accompagnarne i processi di trasformazione della cultura di business... l'Academy deve essere il luogo del maggiore risultato, anzi l'Academy deve essere un acceleratore !!!!..."*

*"...Know-how e cultura sono due dimensioni legate perché insieme fanno emergere cosa è veramente l'azienda..."*

Per il passaggio generazionale delle competenze:

*"...è un aspetto implicito all'interno dell'organizzazione..."*

*"...ci sono diversi casi in cui sono proprio i presidenti di cooperative che hanno compreso come il coinvolgimento delle giovani generazioni sia fondamentale per riuscire ad intercettare i nuovi trend e le nuove evoluzioni di settore, come ad esempio per il tema della misurazione di impatto sociale..."*

*"...ci sono numerosi progetti per i neoassunti e per under 35 e giovani..."*

Per quanto riguarda la governance cooperativa:

*"...il servizio formazione interviene con formazioni mirate quando vengono eletti nuovi consiglieri, oppure nel caso dei soci, periodicamente vengono fatte delle formazioni sul ruolo di socio..."*

*“...favorisce il passaggio da forme di lavoro autonomo o dall’associazionismo all’adesione alla governance cooperativa...”*

*“...sia in termini di sviluppo di collaborazioni tra cooperative (fusioni, riorganizzazioni), ma anche in termini di ibridazione con altre realtà. È necessario investire in formazione per far comprendere le modalità organizzative e gestionali...”*

*“...Recentemente, per facilitare l’assunzione del ruolo di membro del CdA che è stato rinnovato, è stato strutturato un pacchetto formativo (...). La formazione è stata registrata, così da poter diventare un componente della piattaforma da poter utilizzare in futuro...”*

Queste affermazioni raccontano di una attenzione costante che viene dedicata a questi aspetti o, più in generale, di una tensione verso la loro affermazione quali tratti distintivi delle esperienze di Academy. **L’Academy è uno strumento a cui viene assegnata una missione importante nella costruzione di elementi intangibili ma ritenuti fondamentali tanto quanto la trasmissione di competenze per il saper fare.** È uno strumento – se vogliamo ricorrere ad una classificazione dei saperi ampiamente nota – del saper essere del lavoratore che nei fatti completa la sua formazione e lo abilita a svolgere una precisa “funzione” professionale e una “meta-funzione” culturale e organizzativa.

Per quanto riguarda l’ultima area di interesse, l’impatto sulle aree aziendali che è svolto dall’Academy, anche in questo caso ci sembra utile ricorrere ai commenti rilasciati dagli intervistati per avere una panoramica più ampia del solo dato numerico.

Gli impatti sono stati descritti nei termini che seguono:

*“...maggiore programmazione e condivisione in una logica di work in progress. La responsabilità della formazione è diffusa per cui i ruoli anche operativi devono comprendere che sono attivatori dello sviluppo e nell’Academy trovano uno strumento. Strumento che svolge anche un ruolo di monitoraggio...”*

*“...ha avuto impatto consistente sull’area formazione soprattutto per la creazione dei contenuti formativi...”*

*“...in generale ha impattato positivamente sulle aree produttive perché ha permesso di flessibilizzare la formazione e renderla maggiormente fruibile...”*

*“...ha consentito l’unificazione delle varie funzioni che intercettavano la formazione in una sola funzione; ha determinato la creazione di una struttura di monitoraggio e della verifica dell’attività formativa, alleggerendo le strutture dall’onere dell’impegno formativo...”*

*“...l’Academy ha fatto evolvere un approccio alla formazione più consapevole, quasi consulenziale. In una realtà come la nostra che è di matrice consortile, è stato necessario prevedere anche strumenti che aiutassero le persone ad accedere alla formazione da un punto di vista funzionale...”*

Queste affermazioni raccontano di esperienze organizzative in cui l’introduzione dell’Academy o la strutturazione di uffici dedicati alla formazione ha consentito di **umentare il coinvolgimento complessivo di tutte le risorse nei processi formativi.** Un dato molto importante che è stato spesso riportato è la **capillarità con cui viene svolta l’analisi del fabbisogno**, una attività che coinvolge ampie parti della popolazione aziendale se non tutta,

come avviene in alcuni casi, e anche quelle funzioni e ruoli tendenzialmente distanti da queste considerazioni.

L'Academy ha consentito anche di eliminare una certa aura di improvvisazione che poteva esserci in alcune organizzazioni e dare alle politiche formative una struttura chiara, programmata, con obiettivi, finalità e strumenti precisi e codificati. Alcune cooperative hanno segnalato la **capacità che ha avuto l'Academy nell'aumentare l'attenzione verso il proprio "cliente interno"**, cioè l'insieme delle risorse umane, attraverso il lavoro di rilevazione che viene fatto e che consente di avere una pluralità di suggerimenti e indicazioni anche finalizzate al miglioramento. Questo elemento si ritroverà confermato anche nella successiva parte di indagine che ha rilevato gli aspetti relativi al monitoraggio e ai feed back dei partecipanti.

È interessante riportare anche **l'apporto dell'Academy nel far emergere i talenti dell'impresa**. Ci sono interessanti esperienze che stimolano proprio la messa in evidenza di quelle professionalità con particolari potenzialità attraverso azioni formative che "spaccano" i gruppi in formazione ricombinandoli in modo tale che attitudini particolari, che non emergono nei contesti tipici in cui il ruolo viene agito, siano messe in evidenza e possano essere apprezzate e valutate a fini di progressione di carriera.

## COMPETENZE E FUNZIONAMENTO DELL'ACADEMY

L'area di indagine ha inteso riscontrare due principali componenti: la prima indaga chi effettivamente contribuisce alla elaborazione dei contenuti formativi e quali sono le principali tipologie di aree tematiche in cui clusterizzare detti contenuti; la seconda fa riferimento al modo attraverso cui si rileva la partecipazione di lavoratori/trici alla formazione e come è strutturato un eventuale processo di valutazione. Questo ultimo elemento si riconnette poi con un ulteriore *item* di indagine che è relativo alla certificazione/formalizzazione delle competenze, indagato nell'area successiva.

### *Chi pensa/propone i contenuti*

Questa prima parte di rilevazione consente di capire la **varietà delle fonti da cui scaturiscono i contributi** che poi si trasformano in percorsi formativi.

E di varietà si può effettivamente parlare poiché nelle interviste sono stati citati sia contributi provenienti dall'interno – in netta prevalenza – sia contributi esterni. In linea generale, e prima di passare ad un maggiore dettaglio, questa parte di analisi riconferma il lavoro di rilevazione del fabbisogno ad ampio spettro che viene fatto nelle imprese cooperative, processo che coinvolge in molti casi la totalità della popolazione aziendale, in altri casi le figure apicali o di riferimento che agiscono come imbuti.

Per passare al dettaglio, come si è detto la prevalenza va a contributi interni che provengono dalle aree di business o da figure apicali (responsabili di settore, coordinatori, ecc..) che hanno la funzione di collettori del fabbisogno e di restituzione all'area formazione/risorse umane/direzione per la loro valutazione e traduzione in percorsi di interesse. Nella maggior parte ci si affida a **questionari** ma non è rara anche la modalità **“focus group”** per garantire coinvolgimento, partecipazione e poi adesione alle scelte formative che sono compiute.

In diversi casi si riscontra il contributo di soggetti esterni, una minoranza come già detto. Si tratta di società di consulenza, di esperti, tra cui le università, il cui apporto è rilevante soprattutto per tematiche di tipo specialistico e per le quali è più difficile vi sia un know-how specifico maturato all'interno dell'organizzazione.

Alcune aziende hanno poi anche “confessato” di avvalersi di questi soggetti esterni poiché sono una fondamentale e imprescindibile fonte di competenze; al contempo le aziende cercano di “rubare” il know-how e di svilupparne uno proprio così da potersi affrancare, anche se non completamente, da un apporto interno e andare verso una maggiore autonomia.

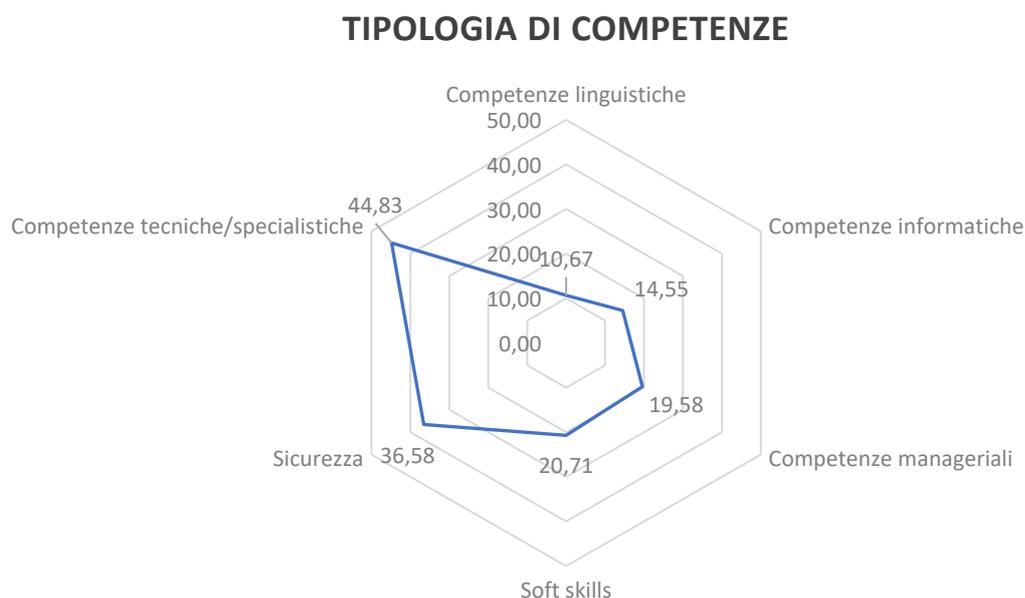
Nei casi in cui l'Academy è rivolta ad esterni e ha caratteristiche formative molto specialistiche e con target professionali particolari – insegnanti o professionisti della relazione di cura - possono intervenire anche organi come Comitati tecnico scientifici chiamati a validare le proposte.

Quali competenze sono raggiunte attraverso i contenuti che sono stati elaborati nei modi esplicitati: questa è l'altra parte dell'indagine che è stata esplorata.

Le categorie proposte sono state:

- Soft skills
- Competenze tecniche/specialistiche
- Sicurezza
- Competenze linguistiche
- Competenze informatiche
- Competenze manageriali
- Altro (specificare)

Nel grafico che segue si può vedere l'intensità media attribuita dalle cooperative per ciascuna delle singole categorie.

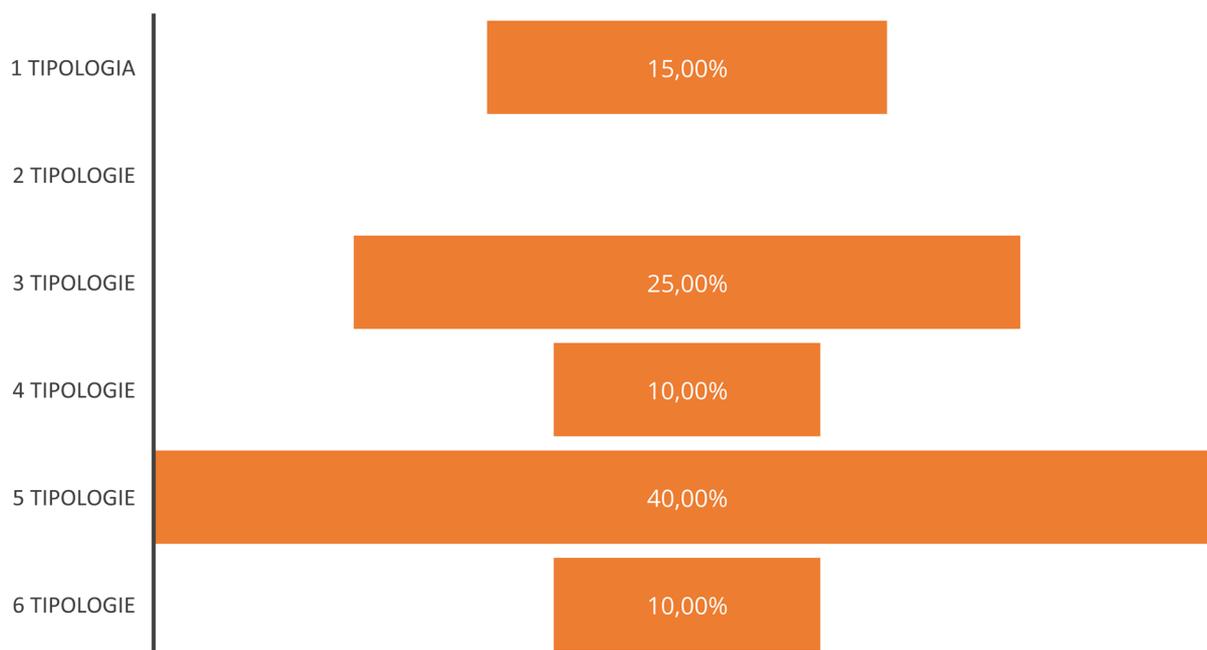


Come si può vedere, la netta prevalenza dell'impegno formativo delle cooperative va alle **competenze tecnico/specialistiche** e alla **sicurezza**. Un secondo blocco di attenzione va alle soft skills, alle competenze manageriali e alle competenze informatiche; chiudono la classifica le competenze linguistiche.

Stupisce questo risultato? In parte no; tutte le cooperative del campione hanno sottolineato con forza quanto importante sia per loro il **raggiungimento e mantenimento delle competenze che aiutano lavoratori e lavoratrici a svolgere al meglio i compiti e le funzioni loro assegnate**.

Infine, ci sembra rilevante dare evidenza della numerosità di aree di competenza di cui le cooperative del campione si fanno carico:

## VARIETÀ DI COMPETENZE AFFRONTATE



Come si vede, la prevalenza del campione promuove un'attività formativa che riguarda numerose tipologie; spesso questo si associa ad una organizzazione composta da un numero limitato di persone, come l'indagine ha già esplorato.

Anche questo dato riconferma l'attenzione su vasto spettro che le imprese hanno nei confronti della crescita di competenze che rivolgono ai lavoratori e lavoratrici.

Il campione di imprese che prevede una sola tipologia – che per tutte è quello delle competenze tecnico-specialistiche – fa nuovamente riferimento alle esperienze di Academy rivolte ad esterni ai quali sono destinate iniziative formative che supportano la crescita professionale specialistica.

### *Il monitoraggio della partecipazione e le ricadute sull'attività lavorativa (il funzionamento dell'Academy)*

In merito al monitoraggio, l'indagine ha verificato in quale misura le aziende del campione si sono dotate di strumenti e quali per verificare l'effettiva fruizione dei partecipanti. Si consideri che nella risposta a questa domanda assume un grande rilievo l'introduzione e l'uso sempre più massiccio delle **tecnologie per l'apprendimento a distanza**, per alcune cooperative conquiste recenti e in larga parte determinate dal Covid, per altre abitudine consolidata.

Gli elementi che ricorrono sono quindi.

- registri cartacei gestiti da tutor,
- tracciato delle presenze tramite le funzionalità tipiche di ciascuna piattaforma,
- focus group organizzati per verificare la partecipazione e al contempo anche il gradimento.

Vi sono poi **livelli differenti di monitoraggio in base anche alla presenza o meno di un finanziamento**; in questo caso gli oneri burocratici sono maggiori e le esigenze di monitoraggio

assolte con maggiore "solerzia" poiché incidono su indicatori di risultato e comportano il rischio di un taglio delle risorse ottenute.

La forte spinta alla digitalizzazione della formazione dovuta al COVID ha poi avuto un impatto significativo e anche diversificato presso le imprese e sulle possibilità di effettiva fruizione della formazione. Il divario digitale si è manifestato con una certa rilevanza in alcune cooperative, le quali hanno realizzato l'importanza di supportare il beneficiario affinché la partecipazione non fosse preclusa a nessuno. Per questo sono nati "**servizi di assistenza**" che hanno consentito ai destinatari finali di superare le difficoltà; per alcune cooperative è stata l'occasione per strutturare brevi corsi di alfabetizzazione informatica riferita ai moderni *device* in uso, spesso destinati non solo alla formazione ma veri e propri strumenti di comunicazione tra azienda e lavoratore/trice.

Per terminare la parte riguardante la rilevazione della partecipazione, l'indagine ha verificato se i corsi erogati tramite le Academy o altre forme strutturate di formazione siano soggette a verifiche e valutazioni e se siano previsti strumenti o meccanismi di cui il destinatario può usufruire per fornire dei feed back.

In merito al primo punto, la quasi totalità del campione (95%) prevede **strumenti di verifiche e valutazioni**. Bisogna però addentrarsi nelle varie risposte per individuare una discreta prevalenza per gli strumenti di valutazione e meno per gli strumenti di verifica dell'apprendimento.

In termini di valutazione, quasi tutti i soggetti intervistati testano il **gradimento della formazione** in prevalenza attraverso test. Nuovamente il divario digitale frena alcune imprese nel proporre questi strumenti perché di difficile praticabilità per alcune categorie di beneficiari.

**La verifica dell'apprendimento viene riservata, in prevalenza, alla formazione obbligatoria che la richiede espressamente, o ad altre tipologie di formazione normata.**

La valutazione dell'**efficacia della formazione** - cioè la sua capacità di introdurre effettivi miglioramenti nelle performances dei lavoratori e lavoratrici - e i relativi sistemi di misurazione della progressione nel tempo restano elementi quasi assenti nelle Academy o nelle forme strutturate di formazione o oggetto di riflessione e obiettivo comunque da perseguire.

Infine, la maggior parte del campione (85%) prevede meccanismi o strumenti, che consentono ai partecipanti di restituire un **feed back** all'impresa, che in gran parte coincidono con la restituzione sul gradimento di cui si è già parlato. Per alcune esperienze, il feed back è una parte dell'analisi del fabbisogno; per altri è affidato alla espressione all'interno di chat o community laddove la maturità digitale dell'azienda lo consente; altri, infine, realizzano survey con strumenti dedicati.

Gli ultimi elementi che il campo di indagine COMPETENZE E FUNZIONAMENTO DELL'ACADEMY ha preso in considerazione sono stati:

- quanto si fa ricorso a modalità di Coaching/Training on the job
- quanto la formazione erogata si integra con attività lavorativa

L'interesse per i dati derivanti da questa rilevazione nasce dalla volontà di comprendere la **relazione che viene generata tra formazione e lavoro**, l'intensità della distanza tra la teoria e la pratica.

Il risultato dei dati raccolti dice che:

- il 55% delle imprese adotta **modalità di coaching o training on the job**. Per alcune aziende, queste modalità sono riservate in particolare a neoassunti per velocizzare il processo di inserimento nel ruolo e il grado di autonomia; per altre realtà è utilizzato nei passaggi di carriera o nei casi in cui ci sia l'introduzione di innovazioni importanti per lo svolgimento di una determinata funzione/ruolo; gli ambiti di intervento si orientano generalmente su materie specialistiche o su competenze manageriali;
- **la formazione si integra con le attività lavorative** in misura pari al 3,45 sulla scala Likert (dove 1 corrisponde a per nulla e 5 a moltissimo), quindi attestandosi tra i valori "abbastanza" e "molto". Questo valore potrebbe nei fatti essere più alto se non comprendesse ovviamente i casi di Academy totalmente dedicati ad esterni e per le quali, nei fatti, l'integrazione lavoro-formazione si stempera decisamente.

Numerose aziende ne hanno poi dato una interpretazione legata al fatto che la formazione è realizzata in netta prevalenza in **orario di lavoro** e quindi parte integrante delle attività quotidiane. Vi è quindi una correlazione che deriva dai contenuti ma anche da elementi organizzativi, tali per cui **la formazione è sentita come vera e propria attività lavorativa**.

## DIGITALE E IMPATTO COVID-19

La digitalizzazione della formazione non è figlia del COVID-19 e delle esigenze di distanziamento che questo ha reso necessarie. Ciò vuol dire che **già prima della pandemia numerose aziende del campione avevano adottato modalità di formazione a distanza o blended per superare situazioni specifiche legate alla loro organizzazione.**

Il fatto di essere aziende con unità di business diffuse in numerosi territori; il fatto di rivolgere la formazione a lavoratori con turni/orari di lavoro difficilmente compatibili con gli orari della formazione; il fatto di rivolgersi ad una platea completamente esterna e anche questa distribuita su territori ampi; il fatto di volere ridurre i costi derivanti dallo spostamento di numeri elevati di persone: questi sono tra i fattori principali che hanno indotto numerose aziende a ricorrere a sistemi di formazione a distanza, sia sincrona che asincrona.

Vi era quindi già una **cultura “digitale” della formazione** prima che il COVID-19 intervenisse bruscamente a sconvolgere i ritmi lavorativi. Per questo il primo dato riportato nel grafico che segue:



va letto nel modo che segue. **La pandemia ha influito sull'Academy come acceleratore di un processo in parte già in atto;** in una scala da 1 a 5, il valore 3,95 indica che l'influenza è stata vissuta soprattutto nel senso di dare una velocizzazione e una maggiore organizzazione a processi in larga parte già in atto.

Il COVID-19 non ha quindi trovato impreparata nessuna delle cooperative del campione; chi era già in possesso di sistemi strutturati ha continuato sulla strada già intrapresa introducendo, eventualmente, ulteriori innovazioni e raffinando il proprio approccio e la propria dotazione tecnologica; chi aveva una minore organizzazione ha invertito velocemente la rotta dotandosi di strumenti e diffondendo un nuovo approccio alla formazione.

È in questo senso che va letto poi il secondo dato riportato nel grafico. L'impatto è stato forte e importante; nuovamente però non ha prodotto effetti scioccanti o necessità di correre ai ripari. L'impatto è stato quello di velocizzare, dinamizzare, far evolvere in modo più organizzato una modalità di approccio alla formazione che già esisteva e si stava sperimentando o applicando in modo sistematico.

In quei casi, pochi nei fatti, per i quali l'introduzione delle nuove tecnologie può essere risultato più "destabilizzante" – soggetti abituati alla formazione in presenza anche per problemi di digital divide – il ricorso a tecnologie digitali ha richiesto anche lo sforzo, comunque considerato positivo, di alfabetizzazione dei destinatari della formazione.

Nessuna dei partecipanti all'indagine ritiene però che la fine del COVID-19 porterà al ritorno in presenza; **la formazione a distanza – sincrona o asincrona, tramite piattaforma propria o portale dedicato, tramite LMS o altro sistema possibile – è entrata a far parte stabilmente degli strumenti ma più ancora dell'approccio alla formazione e quindi continuerà ad essere praticata.** La formazione in presenza non sparisce del tutto; in alcuni casi viene esplicitamente riservata a quelle formazioni per le quali la presenza è un valore aggiunto e aiuta il processo di apprendimento o per la condivisione di aspetti strategici o di particolare rilevanza per la vita dell'azienda.

Infine, rispetto all'esistenza di un portale o piattaforma costruita ad hoc per l'Academy e alla previsione di strutturarli:

- per quanto riguarda il primo punto la netta maggioranza degli intervistati ha risposto positivamente;
- per quanto riguarda il secondo punto, il dato si mantiene coerente nel senso che chi ha risposto negativamente alla prima domanda mantiene la medesima coerenza.

La costruzione di portali o piattaforma ad hoc appartiene soprattutto a quelle esperienze di formazione a distanza consolidate ed esistenti già prima del COVID-19; gli altri intervistati hanno acquisito piattaforme già pronte e dotate delle funzionalità necessarie per il tracciamento e la didattica. Gli stessi ritengono molto probabile evolvere verso una piattaforma o portale costruito ad hoc, personalizzato e adatto alle proprie specifiche esigenze.

## NUMERI DELL'ACADEMY

Questa parte della ricerca ha inteso portare in evidenza dati di tipo quantitativo per comprendere quanto lavoro, quanta attività è impegnata dalle aziende per la gestione dell'Academy e, più in generale, degli uffici formazione.

Quelli che seguono sono i risultati:

NR PERSONE FORMATE/ANNO	NR. ORE FORMAZIONE/ANNO	NR. PERCORSI/ANNO	DURATA MEDIA DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE
4912	60480,5	96,55	19,2

Purtroppo, non tutte le aziende sono state in grado di dare indicazioni precise sui vari *items* oggetto dell'indagine. Non tutte, ad esempio, mappano il numero di percorsi realizzati durante l'anno perché, come ci hanno detto, non è un dato per loro rilevante. Decisamente più significativo e completo è il dato su numero di persone formate e ore medie per anno.

Tutte hanno forme di monitoraggio per rilevare i parametri numerici considerati rilevanti; molte delle aziende fanno confluire poi i dati nei bilanci sociali a favore di una rendicontazione completa sulle politiche a favore del personale.

Come è ovvio immaginare, i dati risentono – certamente per i primi tre items – della composizione del campione, composto, come già messo in evidenza, da una netta prevalenza di imprese di grandi dimensioni.

La durata media delle attività non sembra invece risentire della composizione del campione e si mantiene tendenzialmente entro le 2/3 giornate.

Questa sezione di indagine ha previsto una riflessione specifica sul tema della **certificazione delle competenze**. Si tratta di un elemento che non sembra appartenere in modo sistematico all'agire delle aziende; è limitato a 7 il numero di aziende che dichiara di avere un sistema di certificazione che poi è riconducibile a corsi obbligatori, crediti ECM – i crediti che ogni professionista della sanità deve acquisire durante un triennio formativo - altri profili standardizzati. La restante parte del campione dichiara di non avere un sistema di questo tipo o di non praticarla perché lontano dalle finalità della loro Academy.

Chi dichiara di avere un sistema di certificazione, dichiara anche percentuali molto basse di formazione riconducibile a sistemi di riconoscimento formale delle competenze acquisite. Solo 2 aziende del campione dichiarano una percentuale del 100% di certificazione. In un caso, si tratta di formazione che prende a riferimento standard formativi a cui i percorsi devono assolutamente fare riferimento e il cui possesso abilita ad una certa professione. Nell'altro caso, si tratta di una realtà che ha articolato una complessa Academy per i ruoli core della propria attività tipica. I partecipanti sono invitati ad iscriversi ai vari percorsi previsti per la mansione che svolgono con l'incentivo al riconoscimento del percorso che hanno svolto. Ciascun

partecipante accumula le varie formazioni che sono registrate in un **badge virtuale**; la loro progressione formativa li mette in evidenza all'interno della piattaforma aziendale e, al completamento della formazione, il loro nome è pubblicato in una bacheca virtuale.

Questa modalità non ha riscontro in una formalizzazione riconosciuta all'esterno dell'azienda o coerente con sistemi regionali a ciò dedicati. L'azienda ritiene però che la formazione conseguita rappresenti un plus per i lavoratori/trici anche nel caso in cui decidano di cambiare lavoro e anche azienda.

**La certificazione, o più semplicemente, il riconoscimento formale e formalizzato delle competenze acquisite, sembra rappresentare un ambito "difficile" da approcciare e sul quale le aziende del campione non sembrano interessate ad evolvere in modo particolare verso modelli più strutturati.**

## CHIUSURA DELLE INTERVISTE

### *Prospettive di sviluppo e obiettivi futuri*

Giungendo alle conclusioni dell'intervista, alle imprese partecipanti abbiamo chiesto quali fossero le prospettive di sviluppo della loro Academy o del servizio di formazione centralizzato.

Le prospettive ovviamente variano a seconda dello stato di consolidamento delle attività realizzate attraverso l'Academy; infatti, se da una parte abbiamo le cooperative con esperienza più consolidata (Academy costituite da 5-7 anni) che ci raccontano di traiettorie di sviluppo più legate ad un ulteriore **consolidamento** delle attività ed alla necessità di investire su un **maggiore riconoscimento del ruolo ricoperto per lo sviluppo della cultura e della crescita delle persone** che passa anche da una **maggior apertura verso il mercato** delle proposte formative offerte dall'Academy aziendale, le prospettive cambiano per le Academy di più recente costituzione.

Per le cooperative che hanno creato la loro Academy nell'ultimo anno e mezzo (2020-2021), le prospettive di sviluppo si concentrano sui seguenti aspetti:

- incrementare il numero di attività formative verso i soci ed i lavoratori, lavorando su una maggior chiarezza dei piani formativi e degli obiettivi, affinché siano gli stessi soci e lavoratori ad **attivarsi in modo autonomo rispetto alla propria formazione**;
- validare i primi mesi di sperimentazione formativa attraverso l'Academy e rendere **ricorrente i percorsi proposti e l'offerta formativa**, sviluppando al contempo nuove proposte formative col coinvolgimento di altri soggetti quali università, consulenti ed enti di formazione;
- **aprire l'Academy al territorio ed ai clienti** una volta terminata la fase di start-up ed avviato il consolidamento, cercando di diventare un centro di formazione a tutto tondo, anche attraverso lo sviluppo di proposte formative ad alta specializzazione (ad es. attraverso la creazione di un master specialistico in collaborazione con l'Università);
- investire su **proposte formative ibride**, che da sincrone possano essere rese disponibili anche in modalità asincrona e rimanere quindi fruibili per soci e lavoratori;
- **industrializzare i processi formativi**, attraverso l'utilizzo di piattaforme ad hoc, ed al contempo costruire un modello di certificazione di competenze semplificato, che possa essere spendibile per i soci e lavoratori.

Connessi alle prospettive di sviluppo troviamo gli **obiettivi**. Come per le prospettive, anche gli obiettivi differiscono molto rispetto al livello di consolidamento in cui si trova la cooperativa rispetto alla propria Academy.

Possiamo però trovare degli elementi comuni che ci consentono di sintetizzare gli obiettivi come segue:

### POTENZIAMENTO DELLA RETE E DEGLI STAKEHOLDERS TERRITORIALI, DAL PUNTO DI VISTA FORMATIVO E CULTURALE

- Incrementare il numero dei soci anche attraverso un'offerta formativa capace di interpretare i fabbisogni specifici del mercato
- Valorizzare le competenze delle singole aderenti, facendo loro prendere consapevolezza rispetto alle proprie capacità da parte delle cooperative
- Rendere autonomi i soci rispetto allo sviluppo di progettazioni e sullo sviluppo di capacità di aggiornamento costante rispetto alla normativa
- Abituare la/le cooperativa/e al confronto ed alla discussione
- Far crescere il ruolo di scuole, università, enti di formazione, ma anche autorità pubbliche sul territorio di riferimento, affiancandoli nelle politiche di crescita culturale, occupabilità, inclusione sociale e competitività

### POTENZIAMENTO DELL'ACADEMY A LIVELLO ORGANIZZATIVO E DI PROCESSO

- Estendere il tempo lavoro dei dipendenti assegnati all'Academy o incrementarne il numero, in modo da sviluppare sempre più internamente la progettazione e programmazione delle attività formative che consentano quindi di gestire le risorse finanziarie esterne in maniera corretta e coerente con le esigenze della cooperativa
- Acquisire, per l'Academy, una forma giuridica autonoma per rafforzarne la presenza e la capacità di innovazione
- Valorizzare le competenze interne di tipo specialistico nella propria offerta formativa
- Incrementare le capacità di analisi dei dati raccolti, anche grazie all'uso ottimale dei sistemi informativi a disposizione da parte dell'impresa
- Industrializzare la raccolta dei fabbisogni, anche attraverso strumenti digitali nuovi, che consentano di dare risposte sempre più pronte alle esigenze di lavoratori, soci e stakeholders territoriali
- Acquisire lo status di ente di formazione (attraverso il percorso di accreditamento regionale) e quindi far diventare l'Academy un centro di ricavo per l'azienda

### POTENZIAMENTO DELLA FORMAZIONE, IN TERMINI DI CONTENUTI, DI MINDSET E SVILUPPO DEL PERSONALE

- Accompagnare lo sviluppo del digitale nella formazione specialistica salvaguardando però il rapporto umano, lasciando quindi spazio alla formazione in presenza e ad altre formule che prevedono uno scambio diretto tra lavoratori, soci e docenti
- Investire nel life long learning, quindi elaborando contenuti ad hoc non soltanto rispetto alle competenze specialistiche dell'impresa, ma lavorando su una vasta gamma di competenze che consentono all'impresa di rimanere competitiva sul mercato e, per i dipendenti, di mantenere/arricchire la propria professionalità
- Spingere sull'adozione di un *digital mindset*, sia per i dipendenti che per l'impresa nel suo complesso, per crescere all'interno delle proprie conoscenze ed affrontare in maniera consapevole la transizione digitale in atto
- Creare/sviluppare un luogo dove i dipendenti possano essere stimolati a non fossilizzarsi, ma al contrario continuare ad aggiornarsi sviluppando curiosità verso tematiche sempre diverse e dare loro un valore aggiunto in termini professionali e personali. In questo senso l'Academy deve diventare uno strumento quasi automatico anche per i lavoratori e che ne possano quindi fruire con immediatezza ed autoconsapevolezza

## Apporti esterni e dal sistema associativo

Le ultime domande poste agli intervistati volevano sondare quali fossero gli apporti, in termini di competenze, di consulenza e di servizi dedicati, sia esterni che interni al sistema cooperativo, che potessero favorire lo sviluppo di queste realtà.

Per quanto riguarda gli apporti esterni, le risposte ricevute sono state molto diverse a seconda del livello di consolidamento dell'Academy, come possiamo vedere dalla figura seguente.



Per quanto riguarda invece il supporto che il sistema associativo di Legacoop potrebbe dare a queste realtà, sono emerse considerazioni interessanti e alquanto uniformi.

Innanzitutto, l'Associazione e il sistema di servizi ad essa associati potrebbero **supportare le cooperative offrendo competenze specialistiche**, attraverso docenti esperti in materia economico-organizzativa, su tematiche settoriali e più in generale in materia di principi e valori cooperativi. Potrebbe quindi essere la prima interfaccia cui rivolgersi per avere riferimenti per un supporto formativo.

Il secondo elemento, ricorrente nella quasi totalità delle interviste fatte, è quello che vede Legacoop come **animatore di una rete tra Academy e tra cooperative**. Questa rete dovrebbe svolgere principalmente due funzioni:

- contribuire allo scambio ed al confronto tra cooperative che hanno avviato l'Academy, al fine di scambiare soluzioni anche di carattere operativo e buone pratiche;

- diventare luogo di integrazione tra Academy per la diffusione di contenuti comuni/condivisi, circuitazione di attività formative di interesse tra due o più imprese, ma anche mettere a sistema fabbisogni formativi per poter creare delle aule interaziendali.

Infine, secondo gli intervistati, Legacoop dovrebbe **svolgere un ruolo di lobbying anche in ambito formativo**, attivando sul territorio interlocuzioni sia a livello di formazione, che a livello consulenziale, in comparti non puramente cooperativi, aprendo il panel anche ad esperienze altre rispetto al sistema cooperativo, questo consentirebbe la **generazione di una community ibridata sul tema**, soprattutto per le realtà più grandi, fondamentale rispetto allo sviluppo di innovazioni, strategia/progettualità o per trarre ispirazione da altri mondi imprenditoriali.

A Legacoop viene poi richiesto di agire un ruolo politico-istituzionale anche sul livello più tecnico, attivando **concertazioni mirate con gli enti finanziatori in ambito formativo**, affinché consentano ad esempio di utilizzare la formazione a distanza/asincrona anche per quella formazione obbligatoria che attualmente è consentita soltanto in presenza.

Un'altra azione di lobbying dovrebbe invece essere indirizzata a **diffondere una maggiore consapevolezza rispetto all'innovatività del lavoro che viene fatto dalle singole realtà** in materia di Academy e supportare quindi le cooperative nella divulgazione di ciò che realizzano, in modo da lavorare sull'*awareness* del territorio e delle comunità di riferimento.

## 5. CONCLUSIONI

## **ALLEGATI**

1. Descrizione delle aziende coinvolte
2. Questionario somministrato nelle interviste

## *Allegato 1 – Descrizione delle aziende coinvolte*

### **Anastasis Società Cooperativa Sociale**

nasce a Bologna nel 1985 come “software house” e centro di formazione professionale. In particolare, opera nella definizione e creazione di mercati e di lavoro nell’ambito dell’informatica al servizio delle persone svantaggiate e interviene nei settori che prevedono l’uso delle nuove tecnologie e dei sistemi cosiddetti di punta a favore dei disabili e delle persone svantaggiate e aiutando le famiglie e tutte le figure collegate al mondo dell’apprendimento.

### **CAMST - Soc. Coop. a r.l.**

opera nel settore della ristorazione collettiva, commerciale, catering e fieristica utilizzando diversi marchi: Tavolamica, Magnosfera, Gustamì, Camst Cafè. La sede principale dell'azienda è situata a Villanova di Castenaso in provincia di Bologna, contando anche filiali commerciali. Partecipa a varie società italiane ed estere affini alla ristorazione.

### **CIDAS Cooperativa Sociale a R.L**

è una Cooperativa Sociale di tipo A e B (art.1 della Legge 381/1991) che opera nell’ambito dei servizi alla persona occupandosi di cura e assistenza delle persone anziane, dei disabili e dei minori, accoglienza ed integrazione dei migranti, trasporto sanitario, mediazione sociale ed inclusione lavorativa. La cooperativa CIDAS offre i suoi servizi in quattro regioni, Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto e Friuli-Venezia Giulia.

### **CIRFOOD**

è una delle maggiori imprese italiane attive nella ristorazione collettiva, con oltre 50 anni di storia ed esperienza nella ristorazione commerciale e nei servizi di welfare alle imprese. Grazie all’impegno di circa 13.000 persone l’azienda è presente in 17 regioni e 74 province d’Italia, in Olanda e Belgio.

### **CNS - CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI**

è un consorzio di cooperative specializzato nella fornitura di servizi, espressione del mondo della cooperazione con cui condivide pienamente i valori fondanti: dal rispetto della persona alla dignità del lavoro, dalla legalità alla trasparenza fino alla sostenibilità economico-sociale. Il CNS partecipa alle gare – pubbliche e private – per conto dei soci, acquisisce appalti e commesse per l’erogazione dei servizi, stipula i contratti con i committenti; garantisce la corretta esecuzione delle prestazioni contrattuali coordinando le imprese socie alle quali affida il servizio; fornisce supporto ai soci per il miglioramento della qualità dei servizi e dell’organizzazione aziendale.

## **COMMERCianti INDIPENDENTI ASSOCIATI Società Cooperativa**

è la Cooperativa di dettaglianti che associa gli imprenditori Conad dei territori di Romagna (province di Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini), Repubblica di San Marino, Marche (province di Ancona - escluso comune di Ancona - e Pesaro-Urbino), Friuli-Venezia Giulia (province di Gorizia, Pordenone, Trieste e Udine), Veneto (province di Belluno, Padova, Rovigo, Venezia, Bussolengo - VR e Treviso) e Lombardia (punti vendita a Milano città e in provincia; a Curno - BG e Merate - LC).

La rete è composta da oltre 270 punti vendita a insegne Spazio Conad, Conad Superstore, Conad, Conad City, Conad Sapori&Dintorni e Conad Spesa Facile.

## **CONAD CENTRO NORD**

è una delle cinque cooperative territoriali associate in Conad - Consorzio nazionale tra dettaglianti leader in Italia nel mercato della grande distribuzione organizzata. Nata nel 1963, svolge la sua attività nelle province emiliane di Reggio Emilia, Parma e Piacenza e in Lombardia con 277 punti vendita (circa 277 mila mq di superficie complessiva). La quota di mercato Conad sul territorio è del 7,4%.

## **Consorzio Cooperative Sociali Quarantacinque Società Cooperativa Sociale**

si è costituito nel 1994 su iniziativa di diverse cooperative sociali di Reggio Emilia aderenti a Legacoop. Le cooperative socie hanno sede in 12 regioni italiane: sono 18 cooperative sociali di tipo A, 4 consorzi sociali, 19 sociali di tipo B e A/B, 5 non sociali e 4 altri associati. Complessivamente operano in 15 regioni italiane: Basilicata, Calabria, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Trentino-Alto Adige, Veneto.

## **COOP ALLEANZA 3.0 Soc. Coop.**

è la più grande cooperativa del nostro Paese, fa parte del Sistema Coop, che riunisce 94 cooperative di consumatori, di cui 7 grandi. Con quasi 400 negozi e oltre 19mila lavoratori, è presente da nord a sud in nove regioni: Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Lombardia, Emilia-Romagna, Marche, Abruzzo, Puglia, Basilicata, Sicilia e, tramite società controllate, anche in Lazio.

## **Cooperativa Sociale Coopselios, Società Cooperativa**

è una cooperativa sociale leader nei servizi alla persona, in grado di offrire a istituzioni pubbliche e privati soluzioni avanzate ai bisogni socioassistenziali, educativi e sanitari. Costituitasi a Reggio Emilia nel 1984 offre i propri servizi quotidianamente a quasi 7.000 persone in 7 regioni italiane (Emilia-Romagna, Lazio, Lombardia, Liguria, Toscana, Veneto e Trentino-Alto Adige). Circa 3.200 professionisti tra soci, lavoratori, collaboratori e volontari operano quotidianamente ponendosi come obiettivi prioritari la qualità e l'affidabilità.

### **Coopservice Soc.coop.p.A.**

è specializzato nella fornitura di servizi ad aziende, enti pubblici e privati; è presente in diversi paesi del mondo e opera nei settori dei servizi integrati di facility: fornitura energia; noleggio, lavaggio e sterilizzazione di biancheria ospedaliera e strumentario chirurgico; installazione e manutenzione di impianti di sicurezza; somministrazione di lavoro.

### **CPL CONCORDIA SOC. COOP.**

è una Cooperativa di Produzione Lavoro nata nel 1899 a Concordia sulla Secchia in provincia di Modena: attualmente è una delle più importanti e longeve società cooperative italiane del settore dell'Energia e dei Servizi. Oggi si configura come un gruppo cooperativo multiutility attivo in Italia e all'Estero con oltre 1400 addetti e un monte lavori 2019 intorno ai 300 milioni di euro per la sola capogruppo. CPL offre un'ampia gamma di soluzioni che comprende l'ingegneria, la costruzione e i servizi per i settori Energia, Gas, Acqua, Cogenerazione e ICT.

### **DOC EDUCATIONAL**

è una cooperativa di professionisti dell'educazione artistica e della formazione di alto livello; ha al suo attivo collaborazioni con oltre 600 insegnanti e 470 scuole, coordinate attraverso le 30 filiali che operano a livello nazionale

DOC EDUCATIONAL fa parte della rete di cooperative afferenti a DOC SERVIZI, la cooperativa che si occupa in modo globale dei lavoratori dello spettacolo supportandoli da ogni punto di vista, compreso quello formativo.

### **Fondazione Scuola Nazionale Servizi**

è una Fondazione a supporto delle Amministrazioni Pubbliche e Private e delle Imprese di servizi attraverso:

- Ricerca Applicata e Innovazione
- Assistenza e Consulenza
- Didattica e Formazione
- Progettazione Europea e Internazionalizzazione
- Pubblicazioni e Banche dati

### **FORMULA SERVIZI**

è una società cooperativa che svolge da oltre quarant'anni servizi certificati per qualità, etica, sicurezza e per l'attenzione agli aspetti ambientali, in tutto il territorio nazionale. Le principali attività sono:

- Servizi di pulizia, sanificazione e manutenzione in ambienti civili, industriali e sanitari
- Logistica sanitaria, industriale e servizi alle comunità
- Manutenzioni edili e impiantistiche
- Gestione e archiviazione documentale
- Gestione di servizi culturali, progettazione e organizzazione di eventi

- Restauro e conservazione di documenti
- Servizi informativi

### **OPEN GROUP Cooperativa Sociale**

è un'impresa sociale di nuova generazione che coniuga cultura e inclusione, fragilità e empowerment, innovazione e comunicazione. Declina la sua attività come piattaforma aggregativa per l'erogazione di servizi alle comunità, alle persone, alle imprese. La cooperativa è multisettoriale, opera in ambito sociale ed educativo, nella gestione di patrimoni culturali, oltre che nella comunicazione e nell'informazione. Si occupa di disabilità, dipendenze, integrazione, emergenze abitative, educativa di strada, sostegno scolastico, formazione, inserimenti lavorativi di persone svantaggiate.

### **Proges Società Cooperativa Sociale**

è una cooperativa sociale di Parma ed è tra le realtà leader a livello nazionale nell'ambito dei servizi alla persona. Opera nel settore educativo (nidi e scuole d'infanzia, comunità educative, assistenza ai disabili) e nel settore sociosanitario (servizi residenziali e domiciliari, centri diurni, reparti riabilitativi ed hospice). Conta alcune migliaia tra soci e dipendenti, mentre i suoi servizi raggiungono oltre le ottomila famiglie. La sua presenza territoriale abbraccia tutto il Nord Italia, con un radicamento speciale nei territori di Torino, Milano, Trento, Piacenza, Parma, ma anche all'estero. I servizi che eroga sono rivolti a: bambini, disabili, minori, anziani, sanità.

### **ROBINTUR S.p.A**

è presente sul mercato del turismo italiano dal 1989 con due insegne, ROBINTUR e Viaggi Coop. Il network conta 94 agenzie di viaggi di proprietà a gestione diretta e circa 170 agenzie affiliate. Oltre a proporre in agenzia i cataloghi ed i programmi dei più affidabili tour operator italiani, l'azienda disegna e firma una propria programmazione a marchio lavorando nell'organizzazione di viaggi per gruppi, turismo d'affari, tour operating.

### **SACMI**

è un gruppo internazionale leader mondiale nella fornitura di tecnologie avanzate per l'industria della ceramica, dei metalli, del packaging, del food and beverage e per la produzione di contenitori in plastica e di materiali avanzati. Una leadership possibile grazie all'applicazione di tecnologie innovative, al forte posizionamento sui mercati mondiali e alla ricerca continua di alti standard qualitativi e di servizio al cliente.

### **UNICA -UNIPOLSAI**

è la Corporate Academy di Unipol Gruppo; nata a marzo 2016, si focalizza sulla formazione professionale e di mestiere di tutte le strutture di Unipol Gruppo presenti sul territorio italiano. I pilastri su cui vuole fondarsi UNICA sono la qualità e la profondità delle competenze specialistiche e manageriali, la focalizzazione sugli *economics*, lo sviluppo di tutte le più

opportune partnership, nonché un'attività costante di *benchmark* e *networking* al servizio degli obiettivi perseguiti ed in coerenza con il valore del brand Unipol.



**PROGETTO DI RICERCA SUL CONCETTO DI ACADEMY E LA SUA APPLICAZIONE NEL SISTEMA COOPERATIVO**  
**Verso un modello cooperativo di academy**

**Questionario/intervista**

ANAGRAFICA	
NOME INTERVISTATORE	
COOPERATIVA	
NOME E COGNOME REFERENTE INTERVISTATO	
CONTATTI (e-mail, telefono)	
TIPOLOGIA DI COOPERATIVA / SETTORE	
DIMENSIONE COOPERATIVA	<input type="checkbox"/> GRANDE <input type="checkbox"/> MEDIA <input type="checkbox"/> PICCOLA
NUMERO LAVORATORI (soci e dipendenti)	
PARTE DI GRUPPO	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sì Se sì, specificare _____
MERCATO DI RIFERIMENTO	<input type="checkbox"/> LOCALE <input type="checkbox"/> NAZIONALE <input type="checkbox"/> EUROPEO/MONDIALE

*DEMETRA FORMAZIONE si impegna ad utilizzare le informazioni raccolte solo ed esclusivamente per le finalità della ricerca; i dati saranno analizzati e diffusi in forma aggregata.*

*Il materiale raccolto è ad uso esclusivo delle finalità della ricerca.*



**GENESI DELL'ACADEMY**

1. Quando è nata l'academy (anno di avvio)?

---

2. Che cos'ha guidato la scelta di costituire la vostra academy aziendale? Come è nata l'idea di avviare una academy aziendale?

---



---



---

3. A chi vi siete rivolti per la costruzione dell'academy?

	%
Risorse interne	
Risorse esterne (consulente esterno, università, ente di formazione)	

---



---



---

4. Avete un modello di academy specifico a cui avete fatto riferimento o buone prassi che avete studiato in fase di avvio?

---



---



---



## ORGANIZZAZIONE DELL'ACADEMY

1. È stata data una forma giuridica autonoma all'academy?

SI	
NO	

Se SI indicare la forma giuridica: \_\_\_\_\_

Se SI, quali rapporti ci sono con l'azienda madre a livello organizzativo e di rapporti giuridici?

Perché è stata fatta questa scelta? È una funzione aziendale? Se sì in quale area aziendale?

---



---



---

2. Quale è la collocazione dell'academy nell'organizzazione aziendale? Da chi dipende?

---



---



---

3. Come avete socializzato coi dipendenti la creazione dell'academy?

---



---



---

È stata adeguatamente comunicata e valorizzata all'interno dell'azienda per predisporre al meglio la partecipazione e il coinvolgimento dei dipendenti?

1	2	3	4	5
per niente	pochissimo	abbastanza	molto	moltissimo

---



---



---

È stata data o ne date periodicamente diffusione all'esterno?

1	2	3	4	5
per niente	pochissimo	abbastanza	molto	moltissimo

Se sì, in che modo?

---



---



---



4. Chi gestisce quotidianamente l'academy, i corsi, i feedback dagli allievi, ecc.?

---



---



---

Avete figure dedicate esclusivamente all'academy (100% del tempo lavoro)?

SI	
NO	

Se SI, quante sono? \_\_\_\_\_

Che specializzazione hanno?

---



---



---

Se NO, quante e quali persone compongono lo staff?

---



---



---

Che percentuale del loro tempo lavoro è dedicato?

	%
Persona 1	
Persona 2	
...	

5. La vostra academy mantiene il legame col territorio in cui l'azienda è inserita?

1	2	3	4	5
per niente	pochissimo	abbastanza	molto	moltissimo

Se SI, in che modo?

---



---



---

La vostra academy mantiene relazioni con i seguenti soggetti? In che misura?

	%
Scuole	
Università	
Centri di formazione	
Centri di consulenza	
Altro...	



---



---



---

6. Come finanziate l'academy?

	%
Risorse interne	
Risorse esterne	

---



---



---

7. Nel Cda ci sono competenze specifiche per le politiche formative aziendali?

1	2	3	4	5
per niente	pochissimo	abbastanza	molto	moltissimo

---



---



---

8. Esiste un rapporto tra welfare aziendale e lo strumento dell'academy?

---



---



---



## TARGET E AREE DI INTERESSE

1. Per chi è pensata l'academy? A quale target si rivolge l'academy?

	%
Neoassunti	
Figure apicali	
Per tutta l'azienda	
Personale interno di altro tipo (specificare)	
Soggetti esterni (clienti, fornitori, ...)	

2. Ritiene che l'academy abbia il compito di trasferire e tramandare il know-how aziendale?

1	2	3	4	5
completamente in disaccordo	in disaccordo	incerto	d'accordo	completamente d'accordo

Ritiene che l'academy abbia il compito di trasferire e tramandare la cultura aziendale?

1	2	3	4	5
completamente in disaccordo	in disaccordo	incerto	d'accordo	completamente d'accordo

Ritiene che l'academy sia uno strumento utilizzato per il passaggio generazionale delle competenze specialistiche dell'impresa?

1	2	3	4	5
completamente in disaccordo	in disaccordo	incerto	d'accordo	completamente d'accordo



Ritiene che l'academy sia uno strumento utilizzato per il supporto allo sviluppo della governance cooperativa?

1	2	3	4	5
completamente in disaccordo	in disaccordo	incerto	d'accordo	completamente d'accordo

---

---

---

3. La creazione dell'academy ha impattato sulle varie aree aziendali?

1	2	3	4	5
per niente	pochissimo	abbastanza	molto	moltissimo

Su quali e in che modo?

---

---

---



**COMPETENZE E FUNZIONAMENTO DELL'ACADEMY**

1. Chi ha elaborato i contenuti formativi? In che modo vengono aggiornati?

---



---



---

2. Quale sistema di monitoraggio viene utilizzato per verificare la fruizione da parte dei lavoratori?

---



---



---

3. La tipologia di percorsi che offrite nella vostra academy è soggetta a verifiche e valutazioni?

SI	
NO	

Se SI, quali strumenti vengono utilizzati?

---



---



---

4. La formazione offerta dall'academy si integra con le attività lavorative?

1	2	3	4	5
per niente	pochissimo	abbastanza	molto	moltissimo

---



---



---

Sono previste modalità di coaching/training on the job?

SI	
NO	

---



---



---



5. Sono previsti meccanismi/strumenti affinché il partecipante alla formazione possa fornire dei feedback al referente risorse umane/formazione?

SI	
NO	

---



---



---

6. Quali competenze sono trasferite attraverso la academy? In che percentuale?

	%
Soft skills	
Competenze tecniche/specialistiche	
Sicurezza	
Competenze linguistiche	
Competenze informatiche	
Competenze manageriali	
Altro (specificare)	

---



---



---



**DIGITALE E IMPATTO COVID-19**

1. Quanto le nuove tecnologie o gli strumenti digitali sono entrati a far parte dell'academy?

1	2	3	4	5
per niente	pochissimo	abbastanza	molto	moltissimo

Che uso ne viene fatto?

---



---



---

È stato costruito un portale o una piattaforma per gestire l'academy?

SI	
NO	

C'è in previsione la costruzione di un portale?

SI	
NO	

---



---



---

2. Il COVID ha influito sullo sviluppo dell'academy?

1	2	3	4	5
per niente	pochissimo	abbastanza	molto	moltissimo

Con i distanziamenti dovuti alle misure anti-COVID, in che modo l'academy aziendale ha gestito l'impossibilità di fare formazione tradizionale in presenza?

---



---



---



**NUMERI DELL'ACADEMY**

Quante persone sono formate annualmente?	
Quante ore sono erogate annualmente?	
Quanti percorsi/corsi vengono realizzati annualmente?	
Quale è la durata media delle attività svolte mediante academy?	

Quali profili/ruoli sono formati?

---

---

---

In che percentuale vengono certificate le competenze acquisite? \_\_\_\_\_



**CONCLUSIONI**

Quale prospettive avete in mente per la vostra academy?

---

---

---

Quali ulteriori apporti ritenete siano necessari?

---

---

---

Quali obiettivi vorreste raggiungere?

---

---

---

Quale supporto vorreste avere dal vostro sistema associativo di riferimento?

---

---

---

