

Corporate University dieci anni dopo

Oltre la moda, un'utile metafora per la formazione

L'analisi parte da un articolo pubblicato undici anni fa su Sviluppo & Organizzazione e il suo intento è quello di ripercorrere l'evoluzione del dibattito sul fenomeno della Corporate University, cercando di valutarne criticamente il contenuto realmente innovativo e generatore di cambiamento, e distinguendo gli aspetti persistenti da quelli effimeri, caratteristici delle mode manage-

riali. Oltre alle persistenze, l'autore evidenzia le possibili evoluzioni del fenomeno, introducendo il concetto di Università di Distretto – e di glocal university – come possibile ambito di analisi e sperimentazione, in un'ottica di valorizzazione delle caratteristiche del tessuto economico nazionale e abbozzando una riflessione sul valore etico della dimensione locale in una

società permeata della retorica della globalizzazione.

La Corporate University, si dice infine, è un'utile metafora per la formazione che supera i confini aziendali e si apre all'esterno, non solo per generare ricavi ma anche e soprattutto per favorire e sviluppare apprendimento nel sistema locale in cui l'organizzazione è inserita.

L'autore

• **Giorgio M. Ghezzi** è Responsabile delle facilities di ENAV Academy, il centro nazionale per la formazione dei controllori del traffico aereo.

Premessa

Correva l'anno 2000 quando apparve su Sviluppo & Organizzazione (n. 178, marzo-aprile) un articolo dal titolo quanto mai laconico – “Le Corporate University” – ma che ebbe il merito di portare per la prima volta in Italia la discussione su un fenomeno che di lì a poco avrebbe ampiamente interessato il mondo della formazione aziendale anche nel nostro Paese. Un contributo che, nell'opinione di chi lo lesse e commentò allora, “getta luce su una delle risposte possibili alle problematiche che le trasformazioni post-industriali impongono allo sviluppo delle risorse umane aziendali”¹.

L'articolo intercettava un fenomeno che, ancora poco o per nulla conosciuto in Italia, era invece già dalla metà degli anni '90 in grande espansione e di crescente visibilità nel mondo anglosassone e in particolare statunitense: e proprio sulla scorta delle esperienze realizzate oltreoceano e dei principali contributi della letteratura sul tema, l'articolo provava a individuare le caratteristiche fondanti del concetto stesso di Corporate University e a comprendere come questo modello poteva differenziarsi dal (e modificare il) tradizionale ruolo della formazione in azienda.

Oggi, a più di dieci anni di distanza da questo primo

¹ Dal commento di Francesca Prandstraller a D. Boldizzoni, G. Ghezzi, *Le Corporate University*, in «Sviluppo & Organizzazione», n. 178, Marzo/Aprile 2000.

contributo, è possibile ripercorrere l'evoluzione del fenomeno con uno sguardo *critico*, cioè con una rilettura che – uso qui il verbo *criticare* in modo squisitamente etimologico – intende *esprimere giudizi* e *distinguere*. E in particolare *esprimere giudizi* con il distacco e il disincanto che il 'raffreddamento' del fenomeno oggi consentono, e *distinguere* quanto di effimero da quanto invece di sostanziale è stato etichettato in questi dieci anni con l'espressione Corporate University.

Abrahamson vs. Google n-grams

Nei suoi studi sulle mode manageriali, Eric Abrahamson – oggi Professor of Business della Columbia University – aveva definito la *management fashion* come “*a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress*”, distinguendo poi la *management fad* (mania) come un intenso interesse di breve durata per qualcosa di nuovo. Per rappresentare il fenomeno, Abrahamson studiò le ricorrenze di alcune espressioni nelle pubblicazioni di settore evidenziando come le *management fad* avessero un andamento a campana: la figura 1 è una rappresentazione dell'analisi statistica effettuata da Abrahamson sul tema dei circoli di qualità, in cui è evidente come a una improvvisa crescita delle occorrenze è seguito un altrettanto rapido declino².

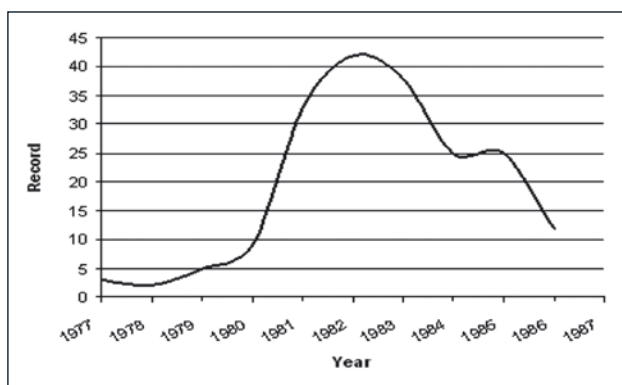


Figura 1 - The lifecycle of quality circles, 1977-1986 (Abrahamson, 1996)

Pur senza il rigore scientifico e la precisione statistica di Abrahamson, oggi esiste uno strumento che consente una analisi simile ricorrendo alla digitalizzazione del patrimonio librario che Google sta realizzando da qualche anno. *Google Books Ngram Viewer*³ consente

infatti di rappresentare graficamente l'occorrenza di singole parole e frasi (n-grammi) all'interno di una mole di pubblicazioni superiore al 10% di tutti i libri pubblicati. La figura 2 è la rappresentazione grafica dell'occorrenza delle espressioni 'corporate university' (linea blu) e 'corporate universities' (linea rossa).

Una prima osservazione di questi dati ci conferma come il contributo pubblicato nel 2000 andasse effettivamente a intercettare un fenomeno che in ambito anglofono (cui si riferiscono i dati di Google) stava 'esplodendo' a partire dalla seconda metà degli anni '90 per giungere al proprio culmine nei primi anni del nuovo secolo.

Ma è il confronto fra le due figure – la somiglianza dell'andamento degli *n-grams* con quello della curva di Abrahamson è significativa – che ci indirizza verso una chiave di lettura critica del fenomeno Corporate University, alla ricerca di cambiamenti durevoli nel modo di intendere la formazione nelle organizzazioni, al di là di quelle che invece sono state le manifestazioni transitorie di una moda. L'obiettivo delle pagine che seguono è quindi quello di distinguere le caratteristiche delle Corporate University che hanno realmente contribuito a modificare e sviluppare il ruolo della formazione aziendale, isolandole da altri elementi che – come dei rumori di fondo – hanno reso più complessa la comprensione del fenomeno.

I rumori di fondo

L'e-learning e la virtualità.

Nella seconda metà degli anni '90 il mondo della formazione è attraversato da un nuovo fermento: la formazione a distanza cambia pelle o almeno il proprio nome 'trasformandosi' in *e-learning*; si affermano rapidamente i LMS (Learning Management System) quali strumenti di gestione dei processi di formazione *web-based*, mettendo fine all'epoca di un processo essenzialmente *computer-based*. È nel 1997 che il Dipartimento della Difesa statunitense avvia l'iniziativa ADL, Advanced Distributed Learning, con l'obiettivo di standardizzare e modernizzare le modalità di *delivery* dell'addestramento e della formazione: è in quest'ambito che viene definito lo SCORM (Sharable Content Object Reference Model), cioè quello che rappresenta uno standard di fatto per i Learning Management System.

Negli stessi anni in cui si va affermando il modello

² Cfr. Eric Abrahamson, *Management fashion, academic fashion, and enduring truths*, in «The Academy of Management Review», 21 (1996)

³ <http://ngrams.googlelabs.com/>

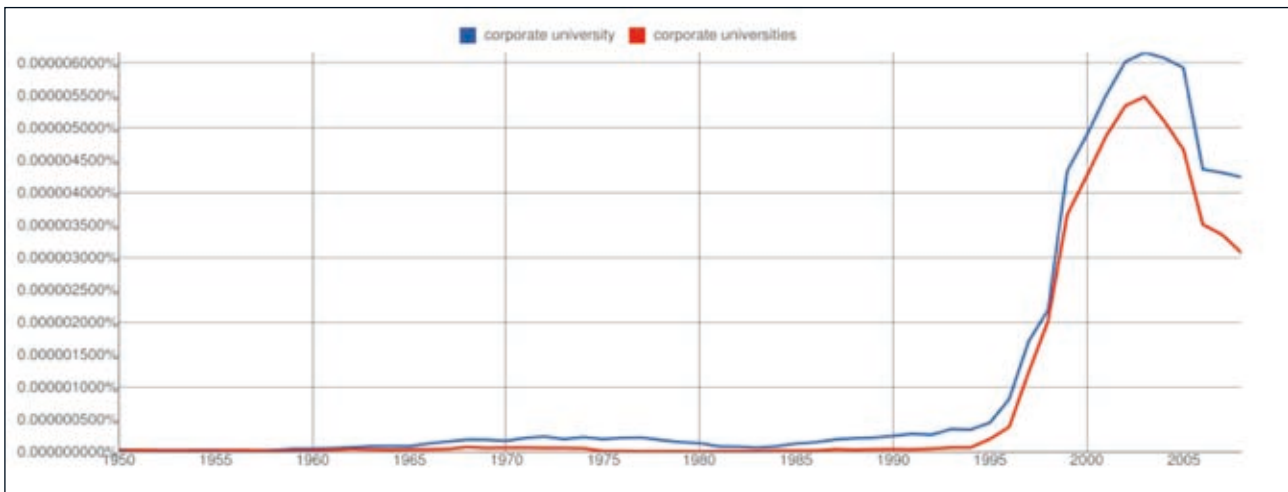


Figura 2 - Google n-grams, 1950-2008 (Rilevazione aprile 2011)

delle Corporate University, l'*e-learning* entra con forza nel dibattito sulla formazione e sull'apprendimento, portando con sé promesse di una rivoluzione epocale: l'abbattimento dei costi della formazione, la 'liberazione' dell'evento formativo dai vincoli spazio-temporali, il miglioramento della qualità complessiva dell'apprendimento grazie a un sapiente mix di metodologie, la personalizzazione del processo formativo, lo sviluppo di comunità di apprendimento.

Queste – ed altre – promesse di cambiamento trovano ampio spazio nella letteratura e nelle prassi, e si inseriscono con prepotenza nel fenomeno Corporate University, i cui primi modelli appaiono fortemente permeati dalla presenza – quasi salvifica – dell'*e-learning*. E nel dibattito sulla Corporate University sono infatti centrali due temi: l'utilizzo intensivo e massiccio delle tecnologie nei processi di apprendimento e la 'delocalizzazione' della Corporate University, intesa come sostanziale indifferenza rispetto all'esistenza o meno di un luogo fisico in cui questa ha sede. Questi due temi, individuati come fondanti all'alba del nuovo millennio, sono presto usciti di scena.

Da un lato le *over-promise* dell'*e-learning* sono andate ridimensionandosi: le previsioni del 1999 secondo cui entro il 2003 il 75% della formazione sarebbe stata preceduta da una 'e-' sono state smentite dai fatti, mentre

dati recenti relativi al contesto italiano tratteggiano un fenomeno stabilizzato che interessa poco più del 10% delle attività di formazione, focalizzandosi soprattutto su contenuti standard⁴. Parallelamente, è stato condotto in anni recenti un ripensamento critico rispetto all'adozione di modalità di *e-learning*, che evidenzia come le sue potenzialità siano da valutare attentamente in termini di coerenza e come emergano delle criticità che devono essere poste al centro dell'attenzione nel lavoro di progettazione e realizzazione delle attività formative. Dall'altro lato, il tema della delocalizzazione ha perso centralità: l'ipotesi di una Corporate University completamente virtuale – che la tecnologia oggi permetterebbe con investimenti

Il tema della delocalizzazione ha perso centralità: l'ipotesi di una Corporate University completamente virtuale non compare più nella letteratura e nelle esperienze sono pochi i casi in cui tale aspetto appare centrale.

relativamente contenuti – non compare più nella letteratura, e nelle esperienze sono pochi i casi in cui tale aspetto appare centrale. Per quanto possa apparire controintuitivo, al crescere del numero dei *nativi digitali* e della diffusione dei *social network* pare riemergere la necessità di porre l'accento

sul valore sociale e socializzante della formazione in presenza. E, a suffragare questa ipotesi, contribuisce la constatazione di come sempre meno l'*e-learning* venga consumato in forma *pura* e sempre più frequentemente

⁴ Cfr. Osservatorio Learning, 3a Indagine ASFOR, 2008

venga invece inserito in percorsi *blended* con l'obiettivo di unire i vantaggi dell'e-learning con quelli della formazione 'tradizionale' in presenza.

Dieci anni di evoluzione delle tecnologie hanno portato così nuove potenzialità, ma paiono anche aver diffuso una maggiore consapevolezza dei limiti dell'e-learning e della virtualità nella formazione aziendale e nei processi di apprendimento degli adulti. Di questa *maturazione* ne ha tratto giovamento anche la Corporate University, che ha posto in secondo piano questi temi.

Running training like a business.

E in secondo piano è stato posto anche il tema dell'autonomia economico-finanziaria della Corporate University, investita al suo nascere da un compito più grande di lei: portare la formazione dall'essere un 'centro di costo' a un 'centro di profitto'. Impresa improba e richiesta che puntava nella direzione sbagliata: se è vero che era (ed è) necessario e opportuno mantenere viva la tensione per il superamento di una visione della formazione come costo, è vero anche che tale superamento non può essere ricercato nell'intendere la formazione come potenziale fonte di profitto. La formazione – sia chiaro – può essere anche fonte di profitto per l'azienda, ma il superamento della logica di 'costo' sta nell'intendere la formazione come centro di *investimento* per la sopravvivenza e la sostenibilità futura dell'azienda.

L'illusione di poter trasformare magicamente la formazione in una *cash cow* per l'azienda (illusione favorita anche dalle coeve euforie della *new economy*) è andata a scontrarsi con le crisi economiche e – soprattutto – finanziarie che a ritmo crescente hanno caratterizzato il contesto macroeconomico. E così, nel dibattito sulla opportunità del "running training like a business" si è andato sempre più sottolineando il *like*, il *come se fosse*, riportando le aspettative entro confini più verosimili.

È vero però che il tentativo di configurare la Corporate University come profit center ha costretto la formazione a rileggere il proprio ruolo e a dotarsi di strumenti nuovi per essere in grado di capire e soddisfare i bisogni dei propri clienti interni e – soprattutto – esterni: lo sforzo di trovare clienti 'veri' fuori dall'azienda ha così smascherato la retorica del 'cliente interno', troppo spesso proposta come modalità di azione organizzativa dietro la quale si celavano invece meccanismi di relazione meglio rappresentati dalla logica dell'utente di un servizio monopolistico; la logica della Corporate University

– autonoma e aperta al mercato esterno – ha lasciato infatti intravedere una minaccia: se la formazione può rivolgersi anche a clienti esterni, l'azienda potrebbe un giorno rivolgersi anche a fornitori *altri* rispetto alla Corporate University. Un rischio – certo più teorico che reale – che ha però rappresentato un fondamentale stimolo allo sviluppo di una competenza centrale per l'evoluzione della formazione aziendale: l'orientamento al servizio, che come vedremo poco oltre rappresenta un elemento fondante (e persistente) nel modello della Corporate University.

Persistenze

Nel ripercorrere la letteratura e le esperienze di Corporate University dall'emergere del fenomeno ad oggi, mi pare possano essere individuati alcuni tratti fondativi del modello che – isolati dai rumori di fondo – hanno resistito all'evoluzione del fenomeno e al suo riconfigurarsi in termini nuovi una volta avviato nella fase discendente della sua parabola. Passata la moda, sgombrato il campo dalle influenze e dalle suggestioni

che – a loro volta – altre mode avevano generato, ci si chiede dunque cosa rimanga.

Tre sono gli aspetti che – incuranti di Abrahamson e degli n-grams – appaiono persistere e caratterizzare il modello della Corporate University, tre aspetti evidenziati sin dai primi contributi teorici e rimasti al centro delle prassi fino a oggi: l'apertura dei confini aziendali, la necessità di meccanismi di coordinamento, l'enfasi sulle *partnership*.

2. L'apertura dei confini aziendali.

La Corporate University è un modello che concepisce la formazione come un processo che non è (e non può essere) circoscritto all'interno dei confini aziendali: la Corporate University dialoga con *il mondo là fuori* e non solo con i propri interlocutori interni, si apre alla catena del valore aziendale a monte (i fornitori) e a valle (i clienti, siano essi business o consumer). Gli esempi in questo senso sono numerosi e riguardano non solo le grandi *corporation* multinazionali, ma anche gruppi italiani di dimensioni più contenute: emblematici in tal senso i casi di Illycaffè e di LandiRenzo.

Fondata nel 1933 a Trieste, Illycaffè è oggi un Gruppo con un fatturato che sfiora i 300 milioni di euro e conta circa 700 addetti; nel 2000 fonda una propria Corporate University con l'obiettivo di fornire una preparazione teorico-pratica sul caffè a tutta la propria filiera: coltivatori di caffè, professionisti Ho.Re.Ca. (Hotel,



La Corporate University è un modello che concepisce la formazione come un processo che non è circoscritto all'interno dei confini aziendali.

Restaurant, Caffè), intenditori e appassionati. In dieci anni, 10.000 partecipanti ai propri corsi e un crescente respiro internazionale, con filiali della Corporate University in Paesi produttori quali Brasile e India, in mercati emergenti come Corea e Cina, in mercati europei da consolidare come Francia e Germania. Una diffusione dell'Università del Caffè che risulta essere sinergica con le strategie di espansione globale: la formazione e i servizi della Corporate University diventano così un concreto strumento per sostenere la competitività del Gruppo⁵.

Da una officina avviata nel 1954 a Reggio Emilia, nasce LandiRenzo, oggi un gruppo leader mondiale nel settore dei componenti e dei sistemi di alimentazione alternativi a Gpl e Metano per autotrazione, con una massiccia presenza *worldwide* e una quota internazionale di mercato che supera il 30%, ricavi consolidati per 302,4 milioni di Euro nel 2010 e un Ebitda di 45,9 milioni di Euro. LandiRenzo Corporate University, nata nel 2006 per divenire luogo di incontro della comunità scientifica internazionale sui grandi temi della mobilità sostenibile e della salvaguardia ambientale, è un centro di formazione al servizio del personale interno e degli installatori, in grado di aprire i propri confini con la realizzazione di percorsi di PhD in azienda, giornate di orientamento, formazione e *internship* organizzate con Scuole di secondo livello e Università, attività di sensibilizzazione sulla mobilità sostenibile in partnership con Istituzioni pubbliche nazionali e internazionali.

L'apertura dei propri confini costringe la formazione – come si è fatto cenno poc'anzi – a modificare il proprio modo di mettersi in relazione con i clienti interni ed esterni, sviluppando al proprio interno un orientamento al servizio e un approccio consulenziale, indispensabile per porsi o proporsi come interlocutore credibile. L'apertura a un mercato non *captive* obbliga così la formazione a sviluppare criteri e logiche di azione in grado di fornire ai propri clienti un servizio a valore aggiunto, soluzioni e opportunità di sviluppo in grado di competere con altri fornitori di servizi formativi.

2. *I meccanismi di coordinamento.* Pur configurandosi ra-



L'apertura dei propri confini costringe la formazione a modificare il proprio modo di mettersi in relazione con i clienti interni ed esterni, sviluppando al proprio interno un orientamento al servizio e un approccio consulenziale...

ramente come business unit, la Corporate University si posiziona frequentemente in modo autonomo all'interno dell'organizzazione, uscendo dalla tradizionale collocazione all'interno di una più ampia funzione Risorse Umane e facendo invece diretto riferimento al vertice. Queste spinte 'autonomiste' della Corporate University trovano un naturale contraltare nella necessità di creare solidi e funzionali meccanismi di coordinamento con l'organizzazione nel suo complesso: per quanto differenziate a seconda del contesto, si trovano forme di *governing board* nella gran parte delle esperienze di Corporate University.

Una presenza che si presta – sulla base delle specifiche realtà – a molteplici interpretazioni che possono essere ricondotte tre letture:

- a) una lettura politica, interpretando i meccanismi di coordinamento come espressione della volontà dell'azienda di mantenere comunque uno stretto controllo sulla formazione, quasi che l'autonomia e la maggiore rilevanza organizzativa "concesse" alla Corporate University necessitassero come contraltare un più alto livello di controllo da parte del vertice aziendale e delle altre funzioni: accolta – finalmente – nel *gotha* dei primi riporti del vertice, la formazione è ancora guardata con paterno condiscendenza, quando non con diffidenza;
- b) una lettura orientata allo sviluppo, per cui la Corporate University introduce e favorisce la creazione di meccanismi di

coordinamento per assicurarsi la possibilità di rimanere in contatto con i reali bisogni di sviluppo delle risorse umane; si diffondono così strumenti di coinvolgimento a diversi livelli: il senior management in quanto sponsor dell'iniziativa, ma anche come bacino di potenziali formatori; il management di linea in quanto in grado di orientare l'attività formativa rispetto agli obiettivi di business; gli utenti finali in quanto co-progettisti delle attività formative;

- c) una lettura orientata al business, in cui i meccanismi di coordinamento sono finalizzati a mantenere la Corporate University a continuo e stretto contatto

⁵ Cfr. Daniele Boldizzoni e Giorgio M. Ghezzi, *Le Corporate University: tendenze evolutive*, in Daniele Boldizzoni, Raoul C.D. Nacamulli, *Oltre l'Aula*, edizione 2011.

con quelle che sono le evoluzioni delle strategie e degli obiettivi aziendali, che la formazione contribuisce – al pari delle altre funzioni aziendali – a orientare.

A prescindere da quale lettura si voglia privilegiare, negli anni più recenti la centralità della presenza di meccanismi di coordinamento è andata crescendo: le difficoltà del contesto macroeconomico e le crescenti pressioni sull'efficienza dei sistemi formativi hanno portato molte Corporate University a intraprendere processi di cambiamento finalizzati a rafforzare i meccanismi di coordinamento con le strategie e le priorità aziendali⁶.

3. *Partnership*. Queste stesse pressioni hanno sollecitato la Corporate University a focalizzare i propri sforzi sulle attività a maggiore valore aggiunto e a ricercare sinergie con altri attori del sistema formativo quali università, business school, società di consulenza etc⁷. Ma si tratta di una tendenza registrata fin nelle prime esperienze: da un lato, è utile infatti ricordare che le scuole aziendali delle grandi corporation statunitensi di fine '800 si proponevano come soluzione 'autocratica' in risposta alle lacune del sistema educativo pubblico, relative in particolare a discipline fondamentali per lo sviluppo delle attività produttive, prime fra tutte l'ingegneria e la business administration⁸; dall'altro è vero però che le Corporate University hanno cercato costantemente la creazione di partnership a diversi livelli: in primo luogo con le Università, al punto che lo stesso utilizzo della metafora della *University* è stata da alcuni motivata proprio come una scelta che facilita l'instaurarsi di rapporti e relazioni – almeno formalmente di pari livello e dignità – con la formazione superiore⁹.

In funzione delle caratteristiche dell'azienda e del settore di riferimento, ma anche dei vincoli che la congiuntura economica può imporre, la ricerca di *partnership* e la costruzione di network hanno di volta in volta differenti finalità e obiettivi: la condivisione delle conoscenze per sviluppare innovazione, l'integrazione di sistemi e percorsi



Alla formazione aziendale e alla Corporate University è così richiesto di essere "efficace ma anche efficiente", e soprattutto di concentrare le proprie risorse sulle attività a maggiore valore aggiunto e maggiormente funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici aziendali.

formativi, la ricerca di efficienza nei processi di sviluppo del *know-how*; ma anche la creazione di alleanze e consorzi fra aziende che – superando le tradizionali logiche competitive – sono finalizzati allo sviluppo congiunto di programmi formativi, alla realizzazione di un benchmarking continuo, allo scambio di best practices, alla condivisione degli investimenti in ricerca e sviluppo.

Le caratteristiche emergenti

Negli anni più recenti il dibattito sulla Corporate University non solo è andato affievolendosi, ma pare anche aver cambiato il proprio ambito di interesse: il principale oggetto di attenzioni e riflessioni non sono i temi più strettamente connessi alla formazione e all'apprendimento, quanto piuttosto il nuovo sistema di vincoli in cui

questi processi si sono trovati a muoversi. Le tendenze odierne ci dicono quindi che la Corporate University deve affrontare con un modello adeguato il contesto macroeconomico in cui si trova a operare: da qui una rinnovata enfasi sulla necessità di essere una organizzazione 'snella', inserita in un network affidabile di *outsourcer* cui delegare le attività non *core* e su cui ribaltare – all'occorrenza – le esigenze di flessibilità e di contenimento dei costi. Una Corporate University che sia cioè in grado di fornire risposte adeguate con una struttura dei costi compatibile con l'instabilità dei mercati economici e finanziari.

Alla formazione aziendale e alla Corporate University è così richiesto – e questa non è una novità – di essere "efficace ma anche efficiente", e soprattutto di concentrare le proprie risorse sulle attività a maggiore valore aggiunto e maggiormente funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici aziendali. Alla Corporate University è sempre più spesso richiesto di essere il motore dell'innovazione, il luogo in cui si propongono occasioni per lo sviluppo di nuova conoscenza, in uno scenario competitivo in cui le aziende si trovano di fronte una scelta strategica di fondo: da un lato la spinta alla riduzione dei costi e la rincorsa del mercato con nuovi pro-

⁶ Vergeat, M., Venini, G., *Trend evolutivi della formazione manageriale*, Ricerca ASFOR 2008

⁷ Garbellano S., "Il rilancio delle Corporate University", in *Persone & Conoscenze*, n. 39, 2008

⁸ efmd, *The Corporate University Challenge: Corporate Competitiveness, Learning and Knowledge*, Report of the efmd Corporate University Learning Group (1999-2001), 2002

⁹ Boldizzoni, Ghezzi, *cit.*, 2000

dotti e cicli di vita sempre più brevi, con la possibilità di rimanere ingabbiate nei rischi tipici dei meccanismi di ipercompetizione¹⁰; dall'altro l'innovazione come modalità di creazione o consolidamento del proprio vantaggio competitivo, in cui i prodotti e i servizi creino valore per l'impresa e soddisfazione per il cliente.

E il tema dell'innovazione diventa così centrale nei programmi delle Corporate University: ad esempio IBM ha dato vita ad una attività denominata 'innovation jam', rivolta ai 300.000 dipendenti ma anche ai famigliari, clienti e fornitori, che in 72 ore devono produrre idee, successivamente selezionate e implementate, su cui sviluppare il *know-how* aziendale. In Ferrero Corporate University un gruppo di manager della funzione Ricerca e Sviluppo ha partecipato a un programma di *action learning* in cui sono state applicate metodologie utili a individuare nuove opportunità di business¹¹.



Verso una 'glocal university'?

L'evoluzione del fenomeno fin qui tratteggiata e il contesto economico odierno, pongono nuove sfide alle organizzazioni e ai sistemi formativi, e costringono a intraprendere percorsi di rinnovamento dei modelli e delle prassi. E in questa ricerca di innovazione è indispensabile tenere conto della specificità della realtà italiana, caratterizzata da poche grandi aziende e da una miriade di piccole imprese diffuse in tutto il territorio, spesso fra loro collegate in una logica di distretto. È allora possibile immaginare una interessante possibilità di sperimentazione e adattamento del modello della Corporate University alla realtà del nostro Paese, esplorando un tema che ancora non è entrato con forza nel dibattito ma che sembra avere – a parere di chi scrive – un potenziale importante in termini di modificazione dei modelli e delle prassi: la District University.

Ad oggi tale modello è allo stato embrionale e i pochi contributi sul tema¹² sembrano cogliere nella District University una forte continuità con la Corporate University, enfatizzandone uno degli elementi già tradizionalmente individuati come fondanti, e cioè l'apertura dei confini aziendali. Una diversa lettura, non ancora supportata da sufficienti prassi ed esperienze, vede inve-

ce l'Università di Distretto come una modalità di portare a sistema i contributi dei diversi attori presenti sul territorio: aziende del distretto e della filiera, istruzione pubblica secondaria e post-secondaria, università e istituti di ricerca, enti locali, business school. È possibile immaginare per il futuro l'Università di Distretto come una struttura di coordinamento e integrazione di sistemi e sottosistemi formativi del territorio di riferimento, capace di produrre innovazione e trasmettere know-how in una logica di network e di "asseti variabili" in funzione delle esigenze del distretto stesso. Non è più – come nel caso della Corporate University – l'azienda che apre i propri confini alla propria filiera, ma sono tutti gli attori del distretto (dall'azienda all'università, dall'ente locale alla business school) che avendo già aperto i propri confini trovano nuove forme di aggregazione delle rispettive competenze per lo sviluppo del sistema locale nel suo complesso¹³.

La dimensione locale è quindi il fondamento stesso della dimensione globale, e non può essere compresa la globalizzazione se non a partire dalla comprensione dei sottosistemi locali di cui si compone.

Si tratta di un possibile percorso evolutivo dei sistemi formativi che richiede l'individuazione di modelli adeguati per la gestione del processo da parte degli attori coinvolti, nonché per il coordinamento e la valorizzazione del contributo che ogni parte può portare alla District University nel suo complesso; così come necessita l'introduzione di

forme di collaborazione pubblico/privato coerenti con le peculiarità di entrambi i mondi.

Ma è un modello che può contribuire anche a (ri)portare con forza una dimensione etica nell'agire delle aziende, proprio a partire dalla dimensione *locale* del sistema di relazioni con il territorio in cui le organizzazioni sono inserite. La dimensione *locale* è infatti troppo spesso intesa come antitetica al *globale*, in un gioco di specchi e di accuse con cui si contestano reciproci estremismi, contrapponendo ad esempio un neoliberismo selvaggio a una visione passatista dell'economia.

Locale e *globale* possono invece essere letti al di là e al di fuori di estremizzazioni ideologiche: due fenomeni intimamente connessi, in una prospettiva – quella della *glo-*

¹⁰ Fiocca R., *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e reti: un nuovo modello di management*, ETAS 2007

¹¹ Boldizzoni, Ghezzi, cit., 2011

¹² Si veda in particolare Bettiol G., Garbellano S., "Strategie di apprendimento per l'innovazione aperta: le District University", in *Quaderni di management* nr. 25, 2007

¹³ Boldizzoni, Ghezzi, cit., 2011

calizzazione proposta in ambito sociologico da Zygmunt Bauman¹⁴ – che riconosce come alla base della società in ogni epoca è stata ed è la comunità locale. La dimensione locale è quindi il fondamento stesso della dimensione globale, e non può essere compresa la globalizzazione se non a partire dalla comprensione dei sottosistemi locali di cui si compone. Se si assume cioè che la globalizzazione altro non è che un sistema complesso fondato su sottoinsiemi locali, la valorizzazione di questi sottoinsiemi locali diviene elemento imprescindibile per muoversi *responsabilmente ed eticamente* a livello globale.

Un'utile metafora

In questo tentativo di tratteggiare un bilancio su un decennio e più di Corporate University in Italia, si affacciano ancora in chi scrive dubbi su cosa realmente si celi dietro una efficace etichetta, e riecheggiano le parole già utilizzate nel 2000, allorché lo studio del fenomeno si proponeva di comprendere il fenomeno proprio per “evitare che la CU si riduca all’ennesima moda manageriale e [per] distinguere iniziative realmente innovative da quelle di organizzazioni che – come è stato evidenziato con espressione efficace – *are jumping on the corporate university bandwagon*”¹⁵.

E i dubbi rimangono, alimentati anche da coloro che vanno affermando che “Ripartono le corporate university”, basando tale certezza su dati di ricerca che indicano semplicemente come i budget della formazione del 2010 siano risultati in ripresa rispetto al 2009 e – al contempo – facendo riferimento a esperienze di corporate university ormai esaurite o rientrate nell’alveo di forme più tradizionali¹⁶.

Ma accanto ai dubbi, ci sentiamo però di proporre una certezza, solo apparentemente minimalista: la Corporate University ha comunque rappresentato e rappresenta ancora oggi una potente metafora, utile per aiutare la formazione aziendale a uscire dalla “gabbia” in cui pare talvolta essere costretta, in particolare nei momenti di crisi: una formazione dotata di scarsa autonomia economico-finanziaria e debole nei suoi rapporti interni all’azienda e con le organizzazioni all’esterno; una formazione *ancilla* delle funzioni produttive e troppo spesso orientata alla

risoluzione di problemi piuttosto che alla creazione di valore e di sviluppo organizzativo.

La metafora della Corporate University può così rappresentare una forma di *marketing* della funzione, un modo differente di raccontare sé stessa e di proporre i propri servizi e le proprie competenze all’azienda; una metafora che in questo senso rappresenta un grande stimolo a innovare le politiche e le prassi della formazione, ma richiede una costante ricerca di coerenza fra come la funzione ‘si racconta’ e come realmente è: dire cose vecchie con un vestito nuovo avrebbe – pare ovvio ma vale sottolinearlo – conseguenze nefaste.

La metafora e la retorica che si sono sviluppate intorno alla Corporate University possono inoltre essere utili per giustificare la ricerca di una risposta organizzativa – in termini di maggiore autonomia – al crescente pericolo di marginalizzazione della formazione nelle organizzazioni: a fronte del rischio di divenire un semplice *broker* di servizi formativi richiesti all’interno dell’azienda e acquistati

fuori di essa, la formazione trova nella Corporate University una modalità per acquisire ruolo e autonomia tali da portarla nella ‘stanza dei bottoni’ al pari di altre funzioni: una posizione che da un lato promette la possibilità di incidere maggiormente sulle scelte strategiche e di richiedere con maggiore forza le risorse economiche necessarie a perseguire i propri obiettivi; dall’altro

La Corporate University è una utile metafora per la formazione che supera i confini aziendali e si apre all’esterno, non solo per generare ricavi ma anche e soprattutto per favorire e sviluppare apprendimento...

tro espone però la funzione all’eventualità di subire con più forza le pressioni e le turbolenze tipiche dei momenti di crisi, rischiando di ritrovarsi scollata dalle più ampie politiche delle risorse umane e da sola a difendersi dalle crescenti richieste di efficientamento.

La Corporate University, infine, è una utile metafora per la formazione che supera i confini aziendali e si apre all’esterno, non solo per generare ricavi ma anche e soprattutto per favorire e sviluppare apprendimento nel sistema locale in cui l’organizzazione è inserita: con un orizzonte d’azione che nel suo essere *glocale* sappia valorizzare il sistema locale per continuare a essere competitiva nel sistema globale.



¹⁴ Zygmunt Bauman, *Globalizzazione e glocalizzazione*, Armando editore 2005

¹⁵ Boldizzoni, Ghezzi, cit. 2000.

¹⁶ *Ripartono le corporate university*, Il Sole 24 Ore – Job 24, 18 maggio 2011. L’articolo riporta alcuni dati della ricerca ASFOR 2010 e – accanto a importanti riferimenti attuali come quello di ENI Corporate University, LandiRenzo Corporate University o Mediolanum University – richiama curiosamente esperienze quali Isvor del Gruppo Fiat (chiusa a fine 2008) e Sfera del Gruppo ENEL (incorporata da ENEL Servizi nel corso del 2009).