



XI Consiliatura 2023-2028

Quaderni del CNEL

Le Academy d'Impresa: leva
strategica per la produttività del
Paese

Comitato Nazionale per la Produttività

Temi di discussione

Numero 4, settembre 2026



www.cnel.it

Comitato Nazionale per la Produttività



XI Consiliatura 2023 - 2028

Quaderni del CNEL

Le Academy d'Impresa: leva
strategica per la produttività del
Paese

Comitato Nazionale per la Produttività

Temi di discussione

Numero 4, settembre 2026



CONSIGLIO NAZIONALE

DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO

I Quaderni del CNEL

Nei Quaderni scientifici del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, rivolti alla comunità scientifica e ai cittadini, sono pubblicati studi presentati da esperti del Consiglio ovvero da ricercatori e studiosi esterni, nell'ambito di accordi di collaborazione o di seminari presso il CNEL. In tal modo si intende contribuire al dibattito scientifico, anche al fine di ottenere contributi utili all'arricchimento delle riflessioni e delle proposte sui temi in discussione presso il Consiglio stesso.

La scelta degli argomenti e dei metodi di indagine riflette gli interessi dei ricercatori. Le opinioni espresse e le conclusioni sono attribuibili esclusivamente agli autori e non impegnano in alcun modo il Consiglio.

Direttore Responsabile

Renato Brunetta - *Presidente CNEL*



Indice

LE ACCADEMIE AZIENDALI E IL CAPITALE UMANO

Capitalizzazione degli intangibili formativi e ruolo delle Academy nella riduzione della *misallocation* organizzativa

di Pasquale Lucio Scandizzo

1. Il punto di confluenza: capitale umano e qualità del lavoro	13
2. L'accumulazione del capitale umano: un fondo che si autoalimenta	14
3. Il consumo culturale come fattore di produzione: accumulo, caos e dinamiche non lineari	16
4. La dimensione esistenziale: Sen e le <i>capabilities</i>	17
5. L'impresa come nodo coasiano: la formazione come contratto esteso.....	18
6. Il problema della delega e i suoi rischi	20
7. Polarizzazione delle competenze, dinamica Baumol e il problema distributivo sistemico	22
8. La <i>misallocation</i> organizzativa: una categoria da costruire	25
9. Il limbo statistico-economico della formazione.....	26
10. L'intelligenza artificiale e il capitale ibrido.....	29
11. Conclusioni: verso una cornice teorica integrata	30

BOX — Le Accademie Aziendali e le Relazioni Industriali: Contrattazione estesa, *stakeholding*, diritti e capitale ibrido nell'era dell'AI

di Pasquale Lucio Scandizzo

1. Un confine controverso: relazioni industriali, gestione delle risorse umane e le Academy	31
2. La formazione come contrattazione estesa	32
3. L'impresa come nodo coasiano, <i>stakeholding</i> e diritti di <i>entitlement</i>	33
4. Il capitale ibrido nell'era dell'AI: <i>entitlement</i> su un terreno non ancora cartografato.....	35
5. Cosa manca e cosa è possibile: verso una contrattazione degli <i>entitlement</i> formativi.....	37

Riferimenti bibliografici	38
---------------------------------	----

LE ACADEMY D'IMPRESA DEI GRANDI GRUPPI INDUSTRIALI

Il ruolo delle Academy d'Impresa nella regia degli ecosistemi formativi territoriali44

di Laura Deitingner

Le Academy d'Impresa come infrastrutture strategiche per la produttività e la competitività futura del Paese. Una prospettiva sistemica 50

di Alessandro Sciolari

I CONTRIBUTI DELLE ACADEMY D'IMPRESA

Angelini Industries

Talento, competenze e nuove generazioni: costruire ponti tra formazione e lavoro59

di Marco Morbidelli

Angelini Academy: espressione di una cultura aziendale responsabile che guarda al futuro 62

di Isabella Falautano

Automobili Lamborghini

Un ecosistema per le competenze: l'esperienza di Automobili Lamborghini tra *upskilling*, innovazione e sviluppo del *business*..... 65

di Alberto Ferrarotto

Costruire il futuro con il modello formativo di Automobili Lamborghini tra competenze, talento e responsabilità verso il territorio 68

di Lucia Ghirardini

Comau

L'Academy aziendale come motore di innovazione e crescita: il modello di Comau 71

di Stefano Pesce

L'Academy Comau tra identità aziendale, valorizzazione dei talenti e responsabilità sociale per il futuro del lavoro 74

di Giuseppe Costabile

Dallara

L'Academy come ecosistema del talento: *upskilling*, *reskilling* e innovazione per la competitività futura..... 79

di Marco Beltrami

Persone, competenze, territorio: il modello Dallara	82
<i>di Andrea Vecchi</i>	
Enel	
Dall'azione dell'intelligenza artificiale alla produttività: il ruolo dell'Academy nel modello di Enel	86
<i>di Alda Paola Baldi</i>	
L'Academy come leva di identità, responsabilità e contributo al sistema Paese	89
<i>di Alda Paola Baldi</i>	
Engineering	
Academy Engineering – <i>Upskilling, reskilling</i> e personalizzazione dell'esperienza di apprendimento: l'evoluzione del modello formativo.....	91
<i>di Ferdinando Lo Re</i>	
Academy Engineering: cultura d'impresa e reputazione	94
<i>di Michelangelo Suigo</i>	
Epicode	
Formare per trasformare. Il ruolo dell'Academy d'Impresa nell'adozione dell'intelligenza artificiale	98
<i>di Giulio Spinozzi</i>	
Le Academy d'Impresa come abilitatori di coesione sociale e sostenibilità del capitale umano nel quadro della transizione digitale	103
<i>di Marco Rosci</i>	
Gruppo Hera	107
HerAcademy come ecosistema di apprendimento.....	107
<i>di Ugo Canonico</i>	
HerAcademy: una leva strategica per la competitività e attrattività.....	111
<i>di Alessandro Camilleri</i>	
Gruppo Pragma	
<i>Upskilling e reskilling</i> nell'era dell'AI: il ruolo delle Academy d'Impresa	114
<i>di Oriana Cok</i>	
Academy d'Impresa, reputazione e fiducia: il valore di un approccio fondato sul metodo	117
<i>di Silvia Pallaver</i>	

Manpower	120
La corporate Academy come infrastrutture strategiche della competitività.....	120
<i>di Mirko Raimondi</i>	
Le Academy come espressione di identità, reputazione e valore d'impresa.....	123
<i>di Daniela Caputo</i>	
Rome Business School	
Academy d'Impresa e Business School: una partnership strategica per la produttività del Paese.....	128
<i>di Massimo Scarcello</i>	
Six Seconds	
La dimensione umana dell' <i>upskilling</i> e del <i>reskilling</i> nell'era dell'intelligenza artificiale.....	132
<i>di Lorenzo Fariselli</i>	
L'Academy d'Impresa come infrastruttura culturale di brand.....	135
<i>di Ilaria Iseppato</i>	
TIM	
La sovranità dell'apprendere. La TIM Academy nell'era dell'intelligenza artificiale.....	138
<i>di Andrea Laudadio</i>	
Le competenze raccontano la trasformazione	141
<i>di Enrica Danese</i>	
Università Campus Biomedico	
Dall'autoreferenzialità organizzativa agli ecosistemi della conoscenza: il ruolo delle Academy nella competitività del Paese	143
<i>di Rossella Ferreri</i>	
UCBM Academy: la formazione che ridisegna competenze, organizzazioni e futuro del lavoro	147
<i>di Alexandra Tomassi</i>	

Le Accademie Aziendali e il Capitale Umano

Capitalizzazione degli intangibili formativi e
ruolo delle Academy nella riduzione della
misallocation organizzativa

*di Pasquale Lucio Scandizzo*¹

Capitalizzazione degli intangibili formativi e ruolo delle Academy nella riduzione della *misallocation* organizzativa

di Pasquale Lucio Scandizzo

1. Il punto di confluenza: capitale umano e qualità del lavoro

Le Accademie Aziendali costituiscono il punto di confluenza della teoria del capitale umano e di quella della qualità del lavoro. Nella prima, il problema principale, fin dalla sua impostazione da parte di Becker (1964), è che la formazione di capitale umano coinvolge tanto l'impresa quanto il lavoratore, che però competono per assicurarsi la maggior parte dei benefici economici. Questa competizione non è simmetrica: il lavoratore sopporta costi di formazione in termini di tempo, sforzo e talvolta rinuncia salariale, mentre l'impresa sopporta costi diretti di organizzazione e docenza, ma è in posizione di maggior potere contrattuale nella determinazione di chi cattura il rendimento dell'investimento formativo. La distinzione beckeriana tra formazione generale, trasferibile ad altre imprese e quindi valorizzabile sul mercato del lavoro, e formazione specifica, incorporata nelle routine e nelle procedure di quella singola impresa, definisce in modo strutturale chi ha incentivo a finanziare cosa. Poiché il lavoratore non può offrire come garanzia il proprio capitale umano, e l'impresa non può impedire al lavoratore di portare via la formazione generale che gli ha finanziato, il mercato della formazione è sistematicamente sottodimensionato rispetto all'ottimo sociale.

La letteratura successiva ha progressivamente eroso la nettezza di questa distinzione. Acemoglu e Pischke (1998, 1999) hanno mostrato che in presenza di imperfezioni del mercato del lavoro, tra cui informazione

¹ Senior Adviser, Fondazione Tor Vergata, Università di Roma Tor Vergata.

asimmetrica sui livelli di produttività, costi di mobilità e monopsonio locale, le imprese hanno incentivi a finanziare anche formazione generale, purché possano comprimere i salari al di sotto della produttività marginale dei lavoratori formati. Questa compressione è tanto più agevole quanto più il mercato del lavoro è illiquido e quanto più la formazione è opaca agli occhi dei concorrenti. Le Accademie Aziendali operano esattamente in questo spazio: producono un mix di formazione generale, certificabile, portabile e valorizzabile altrove, e di formazione specifica, incorporata nei processi, nei linguaggi e nelle culture organizzative di quella singola impresa, la cui composizione è determinata da scelte strategiche dell'impresa che non necessariamente coincidono con l'interesse del lavoratore o con l'ottimo collettivo.

Nella teoria della qualità del lavoro, l'impresa utilizza la soddisfazione del lavoratore come strumento di fidelizzazione, oltre che di maggiore produttività, riducendo la possibilità che altre imprese possano assicurarsi i servizi dei lavoratori migliori. In *"Rewarding Work"* (1997), in particolare, E. Phelps sviluppa il concetto di lavoro come attività capace di generare soddisfazione endogena, la cui motivazione dipende dalla realizzazione di sé e dalla sua capacità di dare dignità sociale e un senso all'esistenza lungo tutto il ciclo vitale del lavoratore. In questa prospettiva la formazione non è solo un investimento in produttività: è un elemento costitutivo dell'identità professionale, che non può essere ridotto a una transazione contrattuale senza perdere qualcosa di essenziale. Il management che tratta la formazione come una variabile di costo da ottimizzare congiunturalmente distrugge non solo capitale umano ma motivazione, appartenenza e fiducia, ossia risorse molto più lente da ricostruire che da erodere.

2. L'accumulazione del capitale umano: un fondo che si autoalimenta

A differenza del capitale fisico, l'accumulazione di capitale umano presenta caratteristiche peculiari che trascendono i processi aziendali e che creano problemi fondamentali per le attività di formazione. Anzitutto, pur richiedendo un impegno di risorse immediato nell'attesa di benefici futuri, l'accumulazione di capitale umano mostra caratteristiche più simili a quelle di un fondo che si autoalimenta attraverso un processo che attraversa una frontiera tecnologica, secondo la distinzione di Georgescu-Roegen,

piuttosto che di uno stock che ha bisogno di essere alimentato da continui o periodici apporti esterni, come nel caso delle macchine o degli impianti produttivi. La conoscenza si accumula per stratificazione: ogni nuova competenza si innesta su strutture cognitive preesistenti, amplificandone la portata in modo non lineare e creando complementarità che moltiplicano il rendimento dell'investimento formativo in misura che le misure di input, tra cui ore di formazione, spesa per docenza e numero di partecipanti, non riescono a cogliere.

In secondo luogo, il capitale umano è parte di una comunità di conoscenze e competenze che trascendono l'accumulazione individuale per creare forme di capitale sociale e organizzativo, anch'esse in larga misura frutto di processi endogeni, difficili da pilotare direttamente. In questo contesto, la qualità del lavoro dipende in maniera complessa da caratteristiche che solo in parte coincidono con i livelli apparenti di competenza indotti dai programmi di formazione, e che riguardano l'intero percorso conoscitivo del lavoratore durante la sua vita, incluse qualità solo indirettamente promuovibili attraverso programmi formali: la flessibilità, la capacità di affrontare situazioni non codificate, la stessa dignità e soddisfazione intrinseca del lavoro come strumento principe di socialità e di realizzazione di sé.

Questa dimensione collettiva e stratificata dell'accumulazione cognitiva è precisamente ciò che la letteratura economica identifica con il capitale organizzativo, un concetto distinto dal capitale umano individuale anche se ad esso connesso. Lev e Radhakrishnan (2005) e successivamente Eisfeldt e Papanikolaou (2013) hanno mostrato che il capitale organizzativo, inteso come la conoscenza incorporata nelle routine, nei processi e nei modelli mentali condivisi di un'impresa, è un fattore di produzione separato, con rendimenti stimabili e con una dinamica propria di accumulazione e deprezzamento. Le Accademie Aziendali sono uno dei principali meccanismi istituzionali attraverso cui questo capitale viene prodotto: codificando saperi taciti, costruendo linguaggi comuni, omogeneizzando pratiche e abilitando forme di decentralizzazione decisionale che richiedono, come preconditione, una base condivisa di competenze. Eppure, questo capitale rimane in larga misura invisibile nei bilanci aziendali e nelle contabilità nazionali, con conseguenze che non sono solo di misurazione ma di incentivo.

3. Il consumo culturale come fattore di produzione: accumulo, caos e dinamiche non lineari

La prospettiva aperta da Georgescu-Roegen sulla natura di fondo autoalimentante del capitale umano trova un'elaborazione formale specifica nella teoria del consumo culturale come input della funzione di produzione aggregata. In un lavoro che anticipa molte intuizioni della letteratura recente sugli intangibili, Scandizzo (1993) mostra che quando il consumo include una componente culturale rilevante, ossia quando l'atto di consumare aggiunge contestualmente godimento immediato e stock di esperienza e conoscenza, la struttura dinamica del problema di crescita ottimale diventa radicalmente diversa da quella del modello neoclassico standard.

Il meccanismo cruciale è un doppio feedback tra consumo e accumulazione: da un lato, il consumo culturale entra direttamente nella funzione di produzione con produttività marginale positiva, perché aggiunge al fondo di conoscenza che sostiene la capacità produttiva; dall'altro, il capitale accumulato entra nella funzione di utilità come complemento del consumo corrente, aumentando la soddisfazione ricavabile da ogni dato livello di consumo futuro. Questo schema è formalmente analogo a ciò che le Accademie Aziendali producono: la formazione non è solo un costo che sottrae risorse alla produzione immediata, ma un investimento che aumenta contestualmente la produttività del lavoratore e la qualità dell'esperienza lavorativa stessa, creando precisamente le complementarità tra stock e flusso che il modello teorico descrive.

La conclusione formale di questo *framework* è sorprendente e di grande rilevanza pratica: la struttura del doppio feedback introduce nella traiettoria ottimale un elemento di instabilità intrinseca classificabile come comportamento caotico nel senso di Li e Yorke. Il percorso di crescita ottimale in presenza di accumulazione culturale non è monotono né convergente a uno stato stazionario stabile, ma richiede pianificazione di fasi di consumo intenso seguite da fasi di astinenza, di sovra-investimento seguite da disinvestimento, in un *pattern* ciclico di periodo variabile. In termini di politica formativa, questo risultato suggerisce che le Accademie non dovrebbero concepire i propri programmi come erogazioni regolari e graduate di competenze, ma come interventi intensivi e discontinui, calibrati sulla struttura delle complementarità tra stock di capitale

organizzativo preesistente e flusso di formazione nuova. La logica dei corsi modulari continui, dominante nella pratica delle Academy documentate in questo volume, potrebbe quindi essere utilmente estesa prevedendo programmi straordinari di formazione, legati ai processi di innovazione emergenti e a nuovi orizzonti di impegno dei lavoratori, per massimizzare il valore dell'investimento formativo nel lungo periodo.

Questo risultato si connette direttamente alla problematica del capitale organizzativo come categoria distinta: il capitale organizzativo non si accumula in modo lineare e continuo, ma per soglie e discontinuità, il che rende particolarmente efficiente una formazione che sia in grado di tener conto della struttura non lineare dell'apprendimento organizzativo. La "regola d'oro modificata" che emerge dal modello indica che il prodotto marginale del capitale deve essere superiore al livello della regola d'oro semplice di una quantità pari al saggio al quale il consumo come stock e come flusso sono sostituibili dal punto di vista della soddisfazione individuale: una condizione che richiede, per essere misurata, un tipo di metriche di esito che le Accademie attualmente non producono, ma potrebbero utilmente sviluppare.

4. La dimensione esistenziale: Sen e le *capabilities*

A questo proposito Amartya Sen costituisce un riferimento fondamentale, nella distinzione tra *capabilities* e capacità: le prime riguardano le potenzialità preesistenti e continuamente acquisite nella vita di una persona, le seconde la realizzazione di queste potenzialità come espressione di un più ampio problema esistenziale di realizzazione del sé. In questo contesto, la formazione si rivela parte di un progetto personale che non riguarda solo il lavoratore, ma anche la sua famiglia, la comunità in cui vive e la società nel complesso. Essa vive a fianco ed è necessariamente integrata in processi culturali di più vasta portata che regolano l'accesso e l'inclusione ai beni pubblici e alle forme più ampie di partecipazione sociale e civile delle comunità umane.

La formazione è quindi uno strumento cruciale di creazione e distribuzione della ricchezza di una società moderna, sia nelle sue forme tangibili che in quelle intangibili, perché in ultima analisi regola la partecipazione delle persone all'economia e alla politica, secondo un nesso micro-macroeconomico che riproduce la dialettica dell'economia di mercato in

una società aperta. Da questo punto di vista, la riduzione della formazione a un problema di efficienza aziendale, pur legittima nella sua parzialità, manca la dimensione più profonda: quella in cui la formazione è un diritto, una condizione di cittadinanza economica e uno strumento di equità intergenerazionale. Le Accademie Aziendali che aprono ai territori, alle scuole, alle università e ai lavoratori di filiere esterne, come documentano molti contributi di questo volume, si avvicinano a questa funzione più ampia, trasformandosi da strumenti di efficienza interna a infrastrutture cognitive semi-pubbliche.

La dimensione seniana introduce una tensione non eludibile: l'espansione delle *capabilities* attraverso la formazione aziendale è un obiettivo genuinamente condivisibile, ma dipende dalla struttura dell'offerta formativa, da chi ne definisce i contenuti e con quali obiettivi. Una formazione progettata esclusivamente per rispondere ai bisogni produttivi immediati dell'impresa può ampliare alcune capacità operative del lavoratore riducendone al contempo le *capabilities* nel senso seniano, riducendo cioè lo spazio di scelta professionale e la capacità di immaginare traiettorie lavorative alternative. Questa tensione non è risolvibile in astratto: dipende dalle modalità concrete con cui le Accademie sono progettate e governate.

5. L'impresa come nodo coasiano: la formazione come contratto esteso

Date queste premesse, le Accademie Aziendali svolgono una funzione importante nel tentativo di integrazione dei processi di apprendimento con quelli del perseguimento di obiettivi quali l'efficienza e la creazione di valore da parte dell'impresa. Questi obiettivi includono, in particolare, la ricerca di equilibri dinamici a fronte della sfida della distruzione creativa che il progresso tecnologico produce nell'impresa come nodo di conoscenze e competenze specifiche e competitive. In queste sfide, i programmi di formazione aziendali possono essere interpretati come un'estensione del processo coasiano di concentrazione di relazioni tra capitale e lavoro nell'impresa come nodo efficiente di contratti, secondo un modello di coordinamento gerarchico che ne internalizza funzioni e obiettivi. Coase (1988) ha mostrato che l'esistenza stessa dell'impresa è un tentativo di riorganizzare gli scambi in alternativa al mercato, economizzando sui costi

di transazione; la formazione aziendale può essere letta come un'ulteriore estensione di questa logica verso un dominio, quello della produzione di capitale umano, in cui i costi di transazione del mercato sono particolarmente elevati a causa delle asimmetrie informative e dell'incompletezza dei contratti. In questa lettura, il *framework* neo-istituzionalista elaborato da North (1990) sulla dipendenza dell'economia dalla qualità delle istituzioni e dei contratti formali e informali fornisce il contesto più appropriato per comprendere perché la formazione organizzativa tenda a produrre rendimenti eterogenei tra sistemi economici con strutture istituzionali diverse.

La formazione aziendale può quindi essere vista come un'estensione naturale dell'impresa a un ambito, quello della formazione del capitale umano, che implica anche un'estensione illuminata dei contratti di lavoro a un orizzonte temporalmente più lungo, e a forme di qualità del lavoro che assicurano maggiore stabilità, soddisfazione e dignità ai lavoratori. In questa lettura, l'impresa che investe sistematicamente in formazione non si limita a ottimizzare il suo stock di competenze: sta ridisegnando implicitamente la struttura del contratto di lavoro, includendovi impegni di sviluppo professionale che producono fidelizzazione, riduzione del *turnover* e, crucialmente, riduzione dell'incertezza per il lavoratore sul proprio percorso di carriera. Questo avviene ampliando le opzioni reali del lavoratore e dell'impresa, in termini di flessibilità, sviluppi organizzativi, capacità di crescita ed adattamento ed ha un valore economico reale che le misure standard di produttività non catturano.

Questa lettura ha però un limite preciso: l'internalizzazione coasiana è efficiente quando i costi di transazione del mercato eccedono i costi di coordinamento gerarchico. Nel caso della formazione, questo non è sempre vero. Le esternalità positive della formazione, che beneficiano il sistema produttivo nel suo complesso attraverso *spillover* di conoscenza, mobilità qualificata dei lavoratori e diffusione delle pratiche migliori, sono internalizzabili solo parzialmente dalla singola impresa. Ciò si traduce in una motivazione limitata all'investimento formativo autonomo da parte dell'impresa e da una sottoproduzione strutturale del mercato della formazione rispetto all'ottimo sociale, che l'iniziativa privata delle Accademie corregge solo parzialmente. Questa è la ragione teorica per cui le politiche pubbliche di sussidio alla formazione aziendale, dal Fondo

Nuove Competenze ai finanziamenti del Fondo Sociale Europeo, non sono distorsioni del mercato ma correzioni di un fallimento di mercato ben documentato.

6. Il problema della delega e i suoi rischi

Allo stesso tempo, come per tutti i rapporti contrattuali ma anche con una sua peculiare intensità e problematicità, la formazione è basata su un rapporto di delega che crea un'asimmetria tra lavoratore delegante e *management* delegato nella programmazione e gestione dell'attività formativa. Questa asimmetria si traduce in una problematica convergenza tra gli interessi delle due parti e nel pericolo di disallineamento tra gli obiettivi del mandante, il lavoratore, e il mandatario, il *management* aziendale. Dal punto di vista dell'economia dell'informazione, si tratta di un classico problema principale-agente in cui il principale non può osservare né verificare compiutamente le scelte dell'agente riguardo alla qualità, alla pertinenza e all'orientamento temporale dei programmi offerti.

Questo pericolo si manifesta in vari modi. Anzitutto il *management* può tendere naturalmente a privilegiare processi di apprendimento che producono competenze di rilevanza immediata, sfruttabili prontamente sul mercato e incorporanti i risultati del progresso tecnologico in modo efficace e competitivo. Dal punto di vista del lavoratore, questi processi non sono necessariamente quelli che contribuiscono in misura maggiore all'accumulazione di competenze di lungo termine e, soprattutto, della capacità di utilizzare strumenti più generali di crescita culturale. Questa divergenza potenziale è resa più acuta dalla mancanza sistematica di valutazione degli effetti dei programmi di formazione: nei contributi raccolti in questo volume la misurazione dell'impatto si ferma quasi invariabilmente alle metriche di processo, ossia ore erogate, partecipanti coinvolti e indici di gradimento, senza mai raggiungere le metriche di esito che la letteratura sulla valutazione degli interventi richiede: variazione della produttività individuale, salari relativi, mobilità occupazionale e innovazione organizzativa attribuibile alla formazione. Questa lacuna non è tecnica ma strutturale: riflette l'assenza di un elemento controfattuale nelle pratiche valutative delle Accademie, ossia l'incapacità di rispondere alla domanda di base su cosa sarebbe successo in assenza di questa formazione.

La questione del capitale organizzativo pone inoltre un'ulteriore frontiera problematica della formazione come attività endogena all'interno dell'impresa come nesso di contratti. La fusione tra capitale umano individuale e capacità di organizzazione, partecipazione e sinergia a livello di impresa implica la generazione di economie ed esternalità anch'esse legate alla problematica tra principale e agente. Da un lato, i lavoratori che incorporano quote crescenti di capitale organizzativo diventano sempre più parte integrante delle capacità competitive dell'impresa, della sua produttività e dei profili aziendali di successo. Questo accresce la tendenza a utilizzare i programmi di formazione per fidelizzare il personale più competente, ma può al tempo stesso rivelarsi una forma di fallacia compositiva, scoraggiando gli *spillover* di produttività e di innovazione a livello industriale e di sistema. La riduzione di mobilità del personale più competente e del capitale organizzativo in esso incorporato può avere quindi risultati negativi, concentrando le risorse umane più dotate in pochi settori e, all'interno di questi, in poche imprese. La trasformazione delle economie avanzate verso settori dei servizi ad alta intensità di conoscenza può aggravare questa dicotomia, che si accompagna alla cosiddetta malattia di Baumol, a una demografia di impresa di tipo regressivo e a una involuzione oligopolistica della struttura produttiva verso una *superstar economy* sempre più ineguale, tanto dal punto di vista della creatività quanto da quello dell'appropriazione del valore prodotto.

Una ulteriore divergenza può prodursi attraverso la cosiddetta trappola delle competenze (*competency trap*), come risultato della tendenza dei programmi formativi aziendali a concentrarsi sul miglioramento delle performance dei lavoratori all'interno dell'arco di esperienza e di apparente vantaggio competitivo dell'impresa. Questo tipo di trappola è particolarmente insidiosa, sia per l'azienda che per il lavoratore, perché può rendere entrambi prigionieri di una cultura organizzativa che non riesce a immaginare innovazioni radicali che trascendono l'esperienza condivisa. Levitt e March (1988) e Levinthal e March (1993) hanno formalizzato questa dinamica distinguendo tra *exploitation*, inteso come sfruttamento delle competenze esistenti, ed *exploration*, intesa come ricerca di competenze nuove. Le organizzazioni tendono strutturalmente a privilegiare l'*exploitation*, perché i suoi rendimenti sono più certi, più rapidi e più visibili, mentre i rendimenti dell'*exploration* sono incerti, differiti e difficili da

attribuire. Le Accademie più strutturate, con curriculum standardizzati, piattaforme proprietarie e *faculty* interna omogenea, sono particolarmente vulnerabili a questa deriva: un simulatore di realtà virtuale che insegna le procedure esistenti più efficientemente è comunque formazione incrementale, non trasformativa.

Come in tutti i rapporti di delega, l'azienda o il suo *management* come mandatario può esercitare una serie di opzioni a spese del mandante. Quest'ultimo è in qualche modo costretto a subirne le conseguenze, ma può anche cercare di prevenirne i possibili danni. Sotto questo profilo i processi di apprendimento sono particolarmente vulnerabili rispetto alla congiuntura, all'andamento competitivo dell'impresa e ai comportamenti opportunistici del *management*, dei formatori e degli stessi partecipanti. Il taglio degli investimenti formativi nei periodi di crisi, comportamento documentato trasversalmente nelle imprese manifatturiere italiane, è l'esito più visibile di questo problema di delega: il *management*, sotto pressione di breve termine, sacrifica un *asset* di lungo termine che non appare nel bilancio come tale proprio perché non è capitalizzato.

7. Polarizzazione delle competenze, dinamica Baumol e il problema distributivo sistemico

Il processo descritto nelle sezioni precedenti non avviene in un contesto di equilibrio stazionario, ma in un sistema economico attraversato da trasformazioni strutturali profonde che alterano la domanda di competenze in modo asimmetrico e potenzialmente irreversibile. Paganetto e Scandizzo (2018) mostrano che la polarizzazione dei livelli di qualificazione nel mercato del lavoro non è un fenomeno transitorio legato a shock tecnologici specifici, ma il prodotto stabile di tre dinamiche convergenti: l'evoluzione del modello organizzativo dell'impresa dal paradigma tayloristico-fordista verso una modularità flessibile basata su *outsourcing* e *offshoring*; l'allungamento e la frammentazione delle catene del valore su scala internazionale; e la redistribuzione dei vantaggi comparati indotta dalla rivoluzione digitale e da internet.

Il risultato macroeconomico di queste dinamiche è una struttura duale della domanda di lavoro che cresce ai poli della distribuzione delle qualifiche e si contrae nel mezzo. I lavoratori con competenze di livello intermedio, quelli cioè che svolgono mansioni routinarie codificabili e quindi

automatizzabili o esternalizzabili, sono sistematicamente espulsi dalla produzione dei settori più dinamici, mentre si espandono sia il segmento ad alta qualificazione sia il segmento a bassa qualificazione concentrato nei servizi alla persona e nel commercio. Questa dinamica, che Paganetto e Scandizzo formalizzano attraverso un modello di opzioni reali in cui le imprese decidono il grado di partecipazione alla nuova economia confrontando il valore atteso delle due traiettorie, ha la struttura di una versione dinamica della malattia di Baumol: i settori ad alta crescita di produttività espellono lavoro, e il lavoro espulso si ridistribuisce verso settori a bassa produttività e bassa qualificazione, producendo una polarizzazione strutturale che non si autocorregge attraverso il mercato. Questo risultato trova una conferma empirica in Acemoglu e Restrepo (2022), che documentano come tra il 50 e il 70 per cento delle variazioni nella struttura salariale americana negli ultimi quarant'anni sia riconducibile al declino relativo dei lavoratori specializzati in mansioni routinarie nei settori a più rapida automazione.

Questo risultato ha implicazioni dirette per la valutazione delle Accademie Aziendali. Le Accademie documentate in questo volume operano prevalentemente nelle imprese di frontiera, quelle che Paganetto e Scandizzo identificano come partecipanti alla nuova economia ad alto rendimento e alta volatilità. La formazione che esse erogano rafforza le competenze che consentono ai lavoratori di rimanere all'interno di questo segmento, ossia di non scivolare verso il polo basso della distribuzione. Questo è un contributo reale alla produttività e alla riduzione della *misallocation* organizzativa interna. Ma il modello di Paganetto e Scandizzo suggerisce che il beneficio aggregato può essere inferiore alla somma dei benefici individuali: le imprese che investono di più in formazione avanzata attirano e trattengono i lavoratori più qualificati, riducendo la disponibilità di questi profili per il resto del sistema produttivo, in particolare per le PMI che non hanno la scala per costruire Academy proprie. In termini formali, il parametro che rappresenta il rendimento delle attività tradizionali in funzione del tasso di partecipazione alla nuova economia ha una derivata seconda che può essere negativa: al di sopra di una certa concentrazione di competenze avanzate nelle imprese di frontiera, il guadagno aggregato di produttività rallenta, perché i settori complementari non dispongono più delle risorse umane necessarie per assorbire gli *spillover* tecnologici.

Questo problema distributivo sistemico ha radici teoriche che Brunetta ha esplorato con ampiezza nella sua analisi del mercato del lavoro. In *"La fine della società dei salariati"* (1994), Brunetta anticipa con notevole lucidità la diagnosi che la letteratura successiva avrebbe formalizzato: la creazione di posti di lavoro nelle economie avanzate avviene in misura crescente ai margini del sistema salariale tradizionale, attraverso forme di lavoro autonomo, parasubordinato e flessibile, che moltiplicano le posizioni ma non necessariamente la qualità del lavoro né la sua capacità di generare carriere stabili e percorsi di accumulazione di competenze nel lungo periodo. In *"Disoccupazione, isteresi e irreversibilità"* (1992), Brunetta aveva già mostrato che le dinamiche del mercato del lavoro sono caratterizzate da dipendenza dal percorso e irreversibilità: gli shock negativi sull'occupazione, come quelli prodotti dall'automazione di mansioni di medio livello, non si autocorreggono nel breve periodo ma lasciano tracce persistenti nella struttura professionale e nella distribuzione dei salari.

Questa analisi converge con i risultati di Paganetto e Scandizzo nel suggerire che la polarizzazione non è solo un problema di adeguatezza individuale delle competenze, ma un problema strutturale del sistema di formazione nel suo complesso. Le Accademie Aziendali possono contribuire a ridurre la polarizzazione se operano come infrastrutture aperte, capaci di trasferire competenze verso la filiera, verso le PMI, verso i lavoratori che si trovano nel segmento intermedio a rischio di espulsione. Se invece si limitano a rafforzare le competenze di chi è già nel segmento ad alta qualificazione, rischiano di accelerare la dinamica duale che i due lavori descrivono, contribuendo alla concentrazione delle risorse cognitive nelle imprese di frontiera e all'impovertimento del capitale organizzativo distribuito nel resto del sistema. La risposta istituzionale a questo dilemma richiede una riconfigurazione delle politiche di formazione che vada oltre il sussidio all'impresa singola, verso forme di co-investimento pubblico-privato nelle competenze di medio livello che sono le più vulnerabili alla sostituzione tecnologica e le meno presidiate dalle Accademie esistenti.

8. La *misallocation* organizzativa: una categoria da costruire

Il titolo di questo saggio richiede di articolare esplicitamente il concetto di *misallocation* organizzativa, che non è un termine tecnico consolidato nella letteratura ma è ricostruibile da filoni convergenti che raramente vengono messi in dialogo. La *misallocation* nel senso di Hsieh e Klenow (2009) misura la dispersione dei prodotti marginali dei fattori tra imprese dello stesso settore: in presenza di frizioni di mercato, capitale e lavoro non fluiscono verso gli usi più produttivi e si genera un gap di produttività totale dei fattori misurabile e, in linea di principio, eliminabile. Per l'Italia, Calligaris et al. (2018) hanno stimato una *misallocation* sistematicamente superiore alla media europea, concentrata nelle PMI e nei settori a bassa intensità tecnologica, e hanno mostrato che l'aumento della *misallocation* è avvenuto prevalentemente all'interno dei settori piuttosto che tra essi, nei settori dove la frontiera tecnologica mondiale si è espansa più rapidamente.

Il framework Hsieh-Klenow misura, tuttavia, la *misallocation* tra imprese, non dentro le imprese. La *misallocation* organizzativa interna riguarda l'allocazione inefficiente delle competenze tra funzioni, la concentrazione della conoscenza in silos non comunicanti e la concentrazione delle decisioni a livelli gerarchici privi delle competenze necessarie per gestirle. Bloom, Sadun e Van Reenen (2012) hanno mostrato che le imprese che delegano di più sono più produttive, e che questa correlazione è mediata dalla disponibilità di capitale umano locale: le imprese decentralizzano solo se hanno manager e lavoratori capaci di gestire l'autonomia. La ricerca correlata sul *World Management Survey* di Bloom e Van Reenen (2010) documenta che la dispersione delle pratiche manageriali tra imprese è enorme anche all'interno dello stesso settore e paese, e che in Italia questo gap è particolarmente pronunciato, con una lunga coda di imprese mal gestite che quasi non esiste negli Stati Uniti o in Germania. La formazione organizzativa non è quindi solo un investimento in competenze tecniche, ma un prerequisito per l'adozione di strutture organizzative più efficienti. In questo senso, le Accademie Aziendali che costruiscono capacità manageriali distribuite, codificano saperi taciti e omogeneizzano pratiche operative stanno riducendo la *misallocation* organizzativa interna, anche se nessuna di esse usa questa terminologia per descrivere ciò che fa.

Esiste infine una terza forma di *misallocation* rilevante, che si può definire *misallocation* delle competenze a livello di sistema: una quota rilevante di lavoratori qualificati è occupata in imprese a bassa produttività, incapaci di valorizzare le competenze disponibili. Andrews, Criscuolo e Gal (2016) mostrano come il differenziale di produttività tra la frontiera tecnologica e il resto delle imprese sia cresciuto negli ultimi decenni, e che la diffusione lenta delle tecnologie e delle pratiche organizzative dalla frontiera al resto sia il meccanismo principale. Le Accademie dei grandi gruppi industriali, che operano per definizione vicino alla frontiera, possono contribuire a ridurre questo differenziale attraverso collaborazioni con università, ITS, enti territoriali e filiere di fornitura, oppure amplificarlo, se concentrano le competenze avanzate nelle organizzazioni già più produttive. Quale dei due effetti prevalga non è determinato dalla struttura delle Accademie stesse, ma dalle scelte di apertura e governance che le caratterizzano. Non vi è nel dibattito attuale sufficiente consapevolezza di questo dualismo.

9. Il limbo statistico-economico della formazione

Ritornando al problema dell'accumulazione del capitale umano, è necessario sottolineare come la formazione si trovi ancora in uno stato ambiguo non solo come attività aziendale, ma anche come componente del sistema economico più generale. Le attività di R&S sono entrate in modo relativamente organico nei processi di capitalizzazione, sia a livello contabile che di programmazione macroeconomica: il SEC 2010 le ha incluse nel PIL come investimento, riconoscendo che producono uno stock di conoscenza con vita utile pluriennale. Per le attività di formazione, questa transizione non è ancora avvenuta. Esse rimangono in un limbo statistico-economico: sono parte delle attività aziendali che richiedono un impegno di risorse a fruttuosità differita, ma non vengono esplicitamente riconosciute e finanziate come vere e proprie forme di capitalizzazione intangibile.

Le conseguenze di questo limbo sono molteplici e concatenate. Sul piano macroeconomico, il PIL sottostima il valore aggiunto prodotto dall'economia della conoscenza nella misura in cui gli investimenti formativi non vengono capitalizzati: la produttività totale dei fattori risulta al contempo sovrastimata come residuo, perché al denominatore mancano gli input intangibili, e sottostimata in termini di crescita effettiva. Sul piano

microeconomico, l'impresa che investe in formazione non può iscrivere questo investimento tra le attività in bilancio, il che significa che nei periodi di pressione finanziaria la formazione è la prima voce sacrificata, essendo un costo e non un asset da preservare. Sul piano del finanziamento, le attività formative non sono utilizzabili come collaterale per l'accesso al credito, penalizzando le imprese *knowledge-intensive* rispetto a quelle *capital-intensive* nell'accesso ai mercati dei capitali.

Questa condizione di ambiguità contabile non riguarda solo la formazione in senso stretto, ma si iscrive in una difficoltà teorica più generale che riguarda il modo in cui l'economia valuta l'incertezza e gli asset intangibili nel quadro dell'analisi costi-benefici. Pennisi e Scandizzo (2003, 2004) mostrano che l'approccio tradizionale all'analisi costi-benefici sociale, sviluppato nei manuali OCSE e UNIDO degli anni Settanta (Dasgupta, Sen e Marglin 1972), tratta il valore prevalentemente come un flusso di reddito attualizzato, trascurando sistematicamente la dimensione di stock e le componenti di valore legate all'incertezza e ai diritti contingenti. Questo limite metodologico non è irrilevante per il problema della capitalizzazione formativa: la formazione erogata da una Academy produce non solo flussi di produttività futura, ma anche stock di diritti contingenti, ossia opzioni che il lavoratore e l'impresa acquistano sulla gamma di azioni future rese possibili dall'investimento in competenze. Nella terminologia di Arrow e Fisher (1974), questo stock ha la struttura di un quasi-*option value*: il valore atteso dell'informazione che sarà disponibile nel futuro, una volta che lo stock di competenze formatesi permetterà di identificare usi produttivi che oggi non sono ancora visibili. Trattare questo stock come un costo di periodo equivale, nel linguaggio della teoria delle opzioni reali, a esercitare forzatamente un'opzione che avrebbe dovuto essere tenuta aperta.

Il *framework* elaborato da Pennisi e Scandizzo riprende la lezione di Coase sull'impresa come nodo di contratti e la estende al problema della valutazione pubblica: ogni policy, programma o progetto non è solo uno strumento di ottimizzazione rispetto a un insieme di obiettivi dati, ma è un generatore e un distruttore di opportunità per una pluralità di *stakeholder* con diritti eterogenei e spesso incompatibili. Applicato alle Accademie Aziendali, questo *framework* suggerisce che la valutazione dell'impatto formativo non può limitarsi a misurare i flussi di produttività individuale attribuibili ai programmi, ma deve identificare l'insieme delle opportunità

che la formazione apre o chiude per i diversi soggetti coinvolti: il lavoratore che acquisisce competenze generalizzabili o al contrario specifiche e non trasferibili; l'impresa che internalizza capitale organizzativo sottraendolo al mercato; il sistema produttivo che riceve o non riceve gli *spillover* di conoscenza dipendenti dalle scelte di apertura delle Academy. La ricchezza contingente prodotta da un programma formativo è quindi molto più ampia del rendimento privato immediato, e molto più difficile da misurare con le metriche di processo oggi dominanti. Questo non è un argomento contro la misurazione, ma a favore di una metodologia di valutazione più articolata, capace di stimare il valore delle opzioni che la formazione genera sul set di scelte future dell'impresa e del lavoratore, includendo, come suggerito da Sen (1999), quelle che accrescono le *capabilities* in modo non immediatamente monetizzabile.

Corrado, Hulten e Sichel (2005, 2009) hanno fornito il quadro di riferimento per una capitalizzazione sistematica degli intangibili, includendo nella categoria delle *economic competencies* la formazione specifica d'impresa, le pratiche organizzative e il capitale di marca. Applicando questo *framework* ai dati europei, EU KLEMS e INTANProd documentano per l'Italia un gap sistematico nella capitalizzazione degli intangibili organizzativi rispetto a Germania, Francia e media europea: le imprese italiane investono relativamente meno in capitale organizzativo e formativo, e una parte rilevante di ciò che investono non viene riconosciuta contabilmente come tale. Bontadini et al. (2023) stimano che una parte non trascurabile del divario di PTF tra Italia e Germania sia spiegabile da questa asimmetria di capitalizzazione, il che significa che parte del problema di produttività italiano è in realtà un problema di misurazione che tuttavia ha effetti reali sulle decisioni di investimento. De la Fuente e Ciccone (2003) hanno mostrato per i paesi dell'Unione Europea a quindici che il rendimento finanziario del capitale umano, calcolato per via indiretta attraverso i differenziali salariali, è sistematicamente superiore al rendimento del capitale fisico, il che implica che la sottocapitalizzazione degli intangibili formativi non è solo un problema contabile ma un freno alla crescita.

10. L'intelligenza artificiale e il capitale ibrido

L'emergenza dell'Intelligenza Artificiale ha fatto emergere un problema nuovo che include la formazione di capitale, ma non si limita alla creazione di nuove competenze autonome. Questo problema riguarda lo sviluppo di capacità complementari tra competenze umane e intelligenza artificiale, ossia quello che si può definire come una nuova forma di capitale intangibile formata da un mix di capitale umano e di AI. Questa forma inedita sembra indicare l'emergenza di un fattore di produzione ibrido, basato su competenze integrate e capacità di *co-working* tra lavoro umano e AI.

Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) hanno documentato empiricamente che i guadagni di produttività dall'adozione dell'AI generativa sono condizionati dalla disponibilità di questo tipo di complementarità cognitive: le organizzazioni che riescono a integrare le capacità dei sistemi AI con quelle dei lavoratori vedono rendimenti molto superiori rispetto a quelle che trattano l'AI come sostituto del lavoro o come strumento autonomo. Questa complementarità non è tecnologica ma organizzativa: richiede che i lavoratori comprendano le logiche, i limiti e le potenzialità dei sistemi AI con cui interagiscono, che sappiano formulare problemi in modo tale da sfruttarne le capacità, che mantengano la supervisione critica degli output, quella che nel dibattito recente viene chiamata *AI literacy* o supervisione cognitiva. Le Accademie Aziendali che investono in questi programmi, come documentano in questo volume Enel, TIM, Epicode e Pragma, stanno producendo una forma di capitale intangibile che non è riducibile né al capitale umano tradizionale né al capitale fisico rappresentato dai sistemi AI stessi.

Il paradosso della produttività dell'AI, ossia il ritardo sistematico tra diffusione tecnologica e guadagni di produttività osservati nei dati aggregati, è in gran parte spiegabile dall'investimento necessario in questi intangibili complementari, che non appare nei conti ma è la condizione per realizzare i guadagni di efficienza promessi dalla tecnologia. In questo senso, le Accademie che investono in *AI literacy* e supervisione cognitiva non stanno erogando formazione accessoria: stanno costruendo la preconditione organizzativa senza la quale l'investimento in AI rimane improduttivo. Questo richiederà probabilmente un ripensamento radicale della formazione, nel senso che dovrà coinvolgere al tempo stesso agenti

umani e AI in una prospettiva di progressiva integrazione e interazione reciproca, ridefinendo la stessa nozione di competenza come attributo non dell'individuo isolato ma del sistema uomo-macchina nel suo insieme.

Sul piano della misurazione, questo pone anche sfide ulteriori rispetto a quelle già descritte per gli intangibili formativi tradizionali: il capitale ibrido uomo-AI non è attribuibile né all'individuo né al sistema AI, ma all'interfaccia tra i due. Non esistono ancora convenzioni contabili, metodologie di stima o indicatori statistici per questa categoria. È un terreno di ricerca aperto che le Accademie Aziendali stanno contribuendo a popolare empiricamente, spesso senza la consapevolezza teorica di essere all'avanguardia di un problema di misurazione che la scienza economica non ha ancora risolto. Nel linguaggio di Pennisi e Scandizzo (2004), la formazione all'AI generativa produce opzioni reali di un tipo nuovo: non opzioni su competenze già definite, ma opzioni su spazi di azione che emergeranno solo dall'interazione tra capacità umane e sistemi AI, e il cui valore atteso dipende dalla rapidità con cui l'organizzazione saprà adattare la propria struttura cognitiva collettiva al nuovo paradigma tecnologico.

11. Conclusioni: verso una cornice teorica integrata

Le Accademie Aziendali svolgono una funzione economicamente più importante e teoricamente più complessa di quanto la loro autorappresentazione, necessariamente orientata alla comunicazione istituzionale e alla valorizzazione delle esperienze concrete, sia in grado di articolare. Esse operano simultaneamente come meccanismi di capitalizzazione di intangibili formativi e organizzativi, come strumenti di riduzione della *misallocation* interna all'impresa e come infrastrutture cognitive con potenziali *spillover* sistemici. Queste tre funzioni sono analiticamente distinte ma empiricamente intrecciate, e solo una cornice teorica integrata che le tenga insieme consente di valutare il loro contributo alla produttività del sistema in modo non autoreferenziale.

La costruzione di questa cornice richiede che le Accademie adottino metodologie di valutazione dell'impatto che vadano oltre le metriche di processo, tra cui ore erogate, partecipanti e indici di gradimento, per misurare variazioni di produttività individuale e organizzativa attribuibili alla formazione, con l'ausilio di metodi controfattuali oggi disponibili nella letteratura sulla *program evaluation*. Richiede inoltre che i sistemi contabili,

a livello aziendale e nazionale, riconoscano la formazione organizzativa per quello che è: un investimento in capitale intangibile con vita utile pluriennale, non un costo di periodo. Richiede infine che le scelte di governance delle Accademie, ossia chi decide i contenuti, con quali obiettivi e con quale grado di apertura verso l'esterno, siano consapevolmente orientate a massimizzare non solo l'efficienza interna dell'impresa ma il rendimento sociale dell'investimento formativo, che include esternalità positive verso lavoratori, filiere, territori e sistema produttivo nel suo complesso.

Solo a queste condizioni le Accademie Aziendali potranno reclamare legittimamente il ruolo di infrastrutture essenziali della produttività futura del Paese, non come slogan istituzionale ma come proposizione teoricamente fondata ed empiricamente verificabile.

BOX — Le Accademie Aziendali e le Relazioni Industriali: Contrattazione estesa, *stakeholding*, diritti e capitale ibrido nell'era dell'AI

1. Un confine controverso: relazioni industriali, gestione delle risorse umane e le Academy

L'argomento delle Accademie Aziendali ha suscitato controversie dal punto di vista della loro efficacia e del contributo attuale e potenziale alle relazioni industriali. Queste controversie partono da una constatazione empiricamente fondata: nella loro configurazione attuale, le Academy sono prevalentemente infrastrutture private di governo delle competenze, costruite attorno alle strategie aziendali, all'*employer branding* e alla produttività, e raramente collegate alla contrattazione collettiva, ai sistemi di classificazione e inquadramento dei CCNL, alla bilateralità o alla certificazione pubblica delle competenze. Questa descrizione non consente tuttavia di concludere che le Academy siano l'antitesi delle relazioni industriali. Consente semmai di concludere che le relazioni industriali hanno finora mancato l'appuntamento con un fenomeno che sta ridisegnando la struttura del capitale umano nelle imprese. La distinzione è rilevante: una cosa è ciò che le Academy sono oggi, altra cosa è ciò che

potrebbero essere se il sistema contrattuale le presidiasse invece di ignorarle.

Le controversie riflettono anche un dibattito disciplinare che ha origini lontane e implicazioni tutt'altro che neutre. Kaufman (2001) ha documentato come la gestione delle risorse umane (HRM) fino agli anni Sessanta fosse considerata una sotto-disciplina delle relazioni industriali, per poi emanciparsene progressivamente fino a diventare un campo autonomo e in molti casi concorrente. Questo processo di separazione non è stato neutro: ha spostato la formazione aziendale dal perimetro della contrattazione collettiva a quello della discrezionalità manageriale, procedendo a una delega di fatto che ha ridotto la partecipazione dei lavoratori e ha reso invisibile la dimensione redistributiva dell'investimento formativo. Dunlop (1958), nel definire il sistema di relazioni industriali come un insieme di attori, contesti e regole che governano il lavoro, includeva implicitamente la formazione tra i processi regolabili dal sistema; la sua progressiva espulsione verso il dominio dell'HRM ha lasciato un vuoto normativo che le Academy hanno occupato senza che le parti sociali ne reclamassero il presidio.

Freeman e Medoff (1984), nel distinguere le due facce del sindacato, quella monopolistica e quella di voce collettiva, avevano mostrato che la funzione di voce è particolarmente rilevante nei domini in cui il mercato produce asimmetrie informative difficilmente correggibili dalla exit individuale. La formazione aziendale è esattamente uno di questi domini: il lavoratore non ha accesso pieno alle informazioni sui contenuti dei programmi, sul rendimento atteso, sulla trasferibilità delle competenze prodotte. Affermare che le Academy appartengono all'HRM e non alle relazioni industriali equivale a rinunciare alla funzione di voce precisamente dove essa corrisponde all'acquisizione di opzioni reali dalle parti in causa in assenza di deleghe esplicite e dove quindi sarebbe più necessaria.

2. La formazione come contrattazione estesa

La teoria economica dell'impresa, a partire da Coase (1988), interpreta l'impresa come un nodo di contratti che economizza sui costi di transazione del mercato. In questa lettura, la formazione aziendale non è un'attività collaterale rispetto ai rapporti contrattuali che costituiscono l'impresa: è essa stessa una forma di contratto, più o meno implicito ma economicamente vincolante, tra l'impresa e il lavoratore.

Questo contratto assume una struttura problematica spesso oggetto di negoziati impliciti o espliciti tra le parti interessate. Tipicamente l'impresa si impegna a investire nello sviluppo professionale del lavoratore, mentre il lavoratore si impegna a mettere a disposizione dell'impresa le competenze acquisite. Questo impegno può richiedere, come parte critica della negoziazione, che il lavoratore accetti, almeno temporaneamente, una remunerazione inferiore alla propria produttività marginale. Acemoglu e Pischke (1998, 1999) hanno mostrato che questo schema è razionale in presenza di imperfezioni del mercato del lavoro: l'impresa ha incentivo a finanziare anche formazione generale quando detiene un vantaggio informativo sulle competenze del lavoratore rispetto ai concorrenti.

Questa struttura implicita di contratto formativo è esattamente il terreno su cui le relazioni industriali dovrebbero intervenire. Il contratto implicito, non presidiato dalla contrattazione collettiva, tende a essere asimmetrico a favore dell'impresa: i contenuti formativi sono definiti unilateralmente, le competenze prodotte non sono certificate né trasferibili, il rendimento dell'investimento è catturato prevalentemente dall'impresa. Rendere esplicito questo contratto, attraverso la contrattazione collettiva, significa redistribuire il rendimento della formazione tra impresa e lavoratore, aumentarne la trasparenza e ridurre la dipendenza cognitiva del lavoratore dall'impresa formatrice.

3. L'impresa come nodo coasiano, *stakeholding* e diritti di *entitlement*

Nell'impresa come nodo di contratti, la formazione produce un tipo particolare di valore: il capitale organizzativo, ossia la conoscenza incorporata nelle routine, nei processi e nei modelli mentali condivisi che non appartiene al singolo lavoratore ma all'organizzazione nel suo insieme. Eisefeldt e Papanikolaou (2013) hanno mostrato che questo capitale è incorporato nei dipendenti chiave e che la sua produzione genera pretese legittime sia da parte degli azionisti sia da parte dei lavoratori stessi. Queste pretese possono peraltro dar luogo a conflitti che dipendono dal fatto che i diritti dei lavoratori dipendono sia da esplicite clausole contrattuali, con diverso grado di *enforcement* possibile, sia dall'equilibrio dinamico tra gli stakeholder determinato di volta in volta dal loro potere negoziale all'interno dell'evoluzione dell'impresa e del quadro istituzionale complessivo.

Questo quadro di pretese condivise richiede, per essere compreso appieno, un'estensione teorica che va oltre la nozione tradizionale di diritti contrattuali. Scandizzo (2025) propone che ogni *entitlement* sia, nella sua stessa costituzione, un'opzione reale: l'atto di attribuire un diritto è l'atto di scrivere un'opzione, sottraendo da un campo di decisione precedentemente condiviso una zona di discrezionalità e assegnandola a un titolare. Il titolare riceve il diritto, ma non l'obbligo, di esercitare quella discrezionalità in modo irreversibile in condizioni di incertezza, mentre le parti la cui libertà sul campo condiviso viene così ridotta ricevono la posizione corta correlativa. Applicato al lavoratore che partecipa alla formazione aziendale, questo schema ha implicazioni precise: il lavoratore non è solo un portatore di competenze da valorizzare, ma il titolare di un *entitlement* sul capitale organizzativo che co-produce, e questo *entitlement* ha il profilo di un'opzione reale il cui valore dipende dall'irreversibilità dell'investimento formativo, dall'incertezza sui rendimenti futuri e dalla discrezionalità del titolare nell'esercitarla.

La distinzione di Calabresi e Melamed (1972) tra *property rule* e *liability rule* acquista in questo contesto una nuova rilevanza per le relazioni industriali. La *property rule* protegge la discrezionalità prospettica del titolare dall'interno del suo perimetro, impedendo che la formazione e le competenze acquisite vengano espropriate senza consenso; la *liability rule* la prezza retrospettivamente e dall'esterno di quel perimetro, compensando il lavoratore quando un'altra parte esercita discrezionalità che ricade sulla sua posizione. Le relazioni industriali svolgono precisamente questa funzione di protezione: garantiscono che il lavoratore, in quanto produttore di capitale organizzativo e portatore di un *entitlement* su di esso, disponga di strumenti sia di *property rule*, il diritto a partecipare alle decisioni formative, sia di *liability rule*, il diritto a essere compensato quando le scelte aziendali erodono il valore del suo investimento.

Questa struttura di diritti estesi è la base teorica per una concezione delle Academy come strumento di *stakeholding* esteso e di espansione degli *entitlement* dei lavoratori. Il lavoratore che partecipa a un programma formativo non è solo un input da ottimizzare: è uno *stakeholder* che contribuisce alla produzione di un *asset* collettivo e che ha diritto a partecipare alla sua programmazione nonché al rendimento di quell'*asset*. La contrattazione collettiva, in questa prospettiva, non è esterna alle Academy: è lo strumento attraverso cui la partecipazione del lavoratore alla gestione dell'*asset* co-prodotto con gli altri *stakeholder* viene resa esplicita,

negoziata e garantita, e attraverso cui i suoi *entitlement* vengono definiti, protetti e resi trasferibili.

Alcune esperienze europee già anticipano questo modello. In Germania, i *Betriebsräte* hanno diritto di co-determinazione sui piani formativi aziendali in forza del *Betriebsverfassungsgesetz*. In Francia, il sistema del *Compte Personnel de Formation* (CPF) trasforma i diritti formativi in un credito individuale del lavoratore, sganciandoli dalla discrezionalità aziendale. In entrambi i casi, le relazioni industriali hanno operato esattamente come Calabresi e Melamed suggeriscono: hanno trasformato una posizione di mera libertà, esposta alla discrezionalità altrui, in un *entitlement* protetto, dotando il lavoratore sia della *property rule*, il consenso preventivo sui contenuti formativi, sia della *liability rule*, il risarcimento in caso di perdita di valore delle competenze acquisite.

4. Il capitale ibrido nell'era dell'AI: entitlement su un terreno non ancora cartografato

L'introduzione dell'intelligenza artificiale generativa nelle imprese configura una nuova dimensione del problema che rende ancora più urgente il presidio contrattuale della formazione. Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) hanno documentato che i guadagni di produttività dall'AI sono condizionati dalla disponibilità di complementarità cognitive tra lavoratori e sistemi AI: le organizzazioni che riescono a integrare le capacità dei sistemi con quelle dei lavoratori vedono rendimenti molto superiori a quelle che trattano l'AI come sostituto del lavoro. Questa complementarità non è tecnologica ma organizzativa, e richiede investimenti formativi specifici che la letteratura identifica come capitale ibrido uomo-macchina: un asset che non è interamente attribuibile né al lavoratore né al sistema AI, ma all'interfaccia tra i due.

Il capitale ibrido pone le relazioni industriali di fronte a una questione di *entitlement* radicalmente nuova. Nel senso di Scandizzo (2025), il campo di decisione condiviso da cui viene estratto questo nuovo tipo di capital non era, fino a ieri, soggetto ad alcuna forma di estrazione selettiva: era un *commons* tecnologico in cui nessuna parte aveva diritti definiti. L'adozione dell'AI nelle imprese è precisamente l'operazione di estrazione che crea *entitlement* su questo *commons*: definisce chi ha il diritto di esercitare discrezionalità sull'uso dei sistemi AI, sui dati che li alimentano, sugli output che producono e sui guadagni di produttività che ne derivano. Se questa operazione di estrazione avviene esclusivamente nell'ambito

dell'HRM aziendale, la posizione residuale di discrezionalità resta interamente in capo all'impresa, e il lavoratore si trova nella posizione descritta da Hohfeld come mera libertà: privo di un diritto che un'altra parte è tenuta a rispettare. Se invece le relazioni industriali partecipano alla definizione degli *entitlement* sul capitale ibrido, il lavoratore acquista una posizione *long* sull'opzione formativa, con i correlati obblighi a carico dell'impresa che ne definiscono i limiti di esercizio.

Acemoglu e Restrepo (2022) hanno mostrato che la direzione dell'automazione non è determinata dalla tecnologia in sé, ma dalle scelte organizzative che accompagnano l'adozione, e che queste scelte dipendono in modo critico dalla struttura delle relazioni industriali: sistemi con voce sindacale forte tendono a orientare l'AI verso l'aumento delle *capabilities* dei lavoratori, sistemi con voce debole tendono invece verso la sostituzione delle mansioni. In termini di *entitlement*, questo significa che la struttura delle relazioni industriali determina chi esercita la discrezionalità sul *commons* tecnologico dell'AI: un sistema contrattuale forte distribuisce questa discrezionalità tra più *stakeholder*, un sistema debole la concentra nell'impresa sola.

La formazione all'AI generativa non è quindi un problema di aggiornamento tecnico: è il meccanismo attraverso cui il lavoratore può acquisire la discrezionalità informativa necessaria per esercitare i propri diritti sul capitale ibrido. Il lavoratore che non comprende le logiche, i limiti e le potenzialità del sistema AI con cui interagisce non è in grado di esercitare né voce né controllo, e si trova, nell'analisi di Scandizzo (2025), nella posizione del titolare di un diritto nominale ma privo di effettività reale: la stessa situazione che Sen (1981) aveva descritto per il lavoratore che ha il diritto formale all'alimentazione ma non il *command* effettivo sul cibo. La formazione all'AI è il meccanismo che trasforma il diritto nominale in *command* effettivo.

Il punto critico è che il capitale ibrido prodotto dalla formazione all'AI ha caratteristiche che aggravano le asimmetrie già presenti nel contratto formativo implicito. È in larga misura non trasferibile: le complementarità cognitive costruite su un sistema AI proprietario non sono spendibili se il lavoratore cambia azienda o se l'impresa cambia piattaforma. Non è certificabile con gli strumenti esistenti: le qualifiche professionali e i sistemi di inquadramento dei CCNL non contemplano ancora la supervisione cognitiva dell'AI come competenza riconoscibile. Ed è soggetto a obsolescenza rapida: il ritmo di aggiornamento dei modelli AI è tale che le

competenze acquisite oggi possono diventare irrilevanti nel giro di mesi. In termini di opzione reale, questo significa che il diritto del lavoratore sul capitale ibrido ha un valore di esercizio che decade rapidamente e che, in assenza di meccanismi contrattuali di aggiornamento continuo, si estingue di fatto prima che il lavoratore possa valorizzarlo.

5. Cosa manca e cosa è possibile: verso una contrattazione degli *entitlement* formativi

La logica degli *entitlement* come opzioni reali suggerisce che l'obiettivo delle relazioni industriali in materia di formazione non dovrebbe essere limitato alla tutela dei lavoratori in senso difensivo, ossia alla protezione da abusi e asimmetrie, ma dovrebbe estendersi all'espansione attiva dei loro diritti di discrezionalità sul capitale organizzativo e ibrido che co-producono. La distinzione è sostanziale: la tutela difensiva protegge la posizione esistente, l'espansione dei diritti allarga il perimetro delle regole proprietaria a favore dei lavoratori, sottraendo al *commons* aziendale le zone di discrezionalità che oggi sono lasciate alla sola determinazione dell'impresa.

Nel sistema italiano mancano tre elementi che consentirebbero questa espansione. Il primo è il collegamento tra i percorsi formativi delle Academy e i sistemi di classificazione e inquadramento dei CCNL: competenze prodotte internamente che non si traducono in avanzamenti contrattuali riconosciuti rappresentano un diritto nominale senza effettività, e un rendimento formativo catturato interamente dall'impresa. Il secondo è la certificazione pubblica delle competenze, comprese quelle legate alla supervisione dell'AI: senza di essa, il capitale organizzativo e ibrido prodotto dalle Academy è una realtà condivisa solo all'interno dell'impresa, e il lavoratore che cambia azienda rischia di perdere gran parte del valore dell'investimento ricevuto, perché il diritto acquisito non è trasferibile. Il terzo è la partecipazione bilaterale alla governance delle Academy, non solo sui contenuti formativi tradizionali ma soprattutto sui programmi di adozione dell'AI: enti bilaterali e organismi paritetici dovrebbero svolgere un ruolo di *carving* condiviso sui diritti relativi al capitale ibrido, definendo chi ha discrezionalità su cosa, con quali limiti e con quali obblighi di compensazione in caso di esercizio a scapito dei lavoratori.

Questi tre elementi non richiedono di smantellare le Academy esistenti né di sottoporle a una tutela sindacale che ne comprometterebbe la flessibilità. Richiedono di estendere il perimetro della contrattazione collettiva a un dominio, quello della produzione di capitale umano organizzativo e ibrido,

che oggi è lasciato interamente alla discrezionalità aziendale. L'AI non riduce l'importanza delle relazioni industriali: la amplifica, perché introduce nella dinamica tra impresa e lavoratore un *commons* tecnologico su cui gli *entitlement* non sono ancora definiti, e la definizione di questi diritti è il compito fondamentale che le relazioni industriali devono assumere nei prossimi anni. Le relazioni industriali che presidiano questo dominio non si limitano a tutelare: espandono i diritti, e diventano rilevanti proprio nel momento in cui il cambiamento tecnologico apre nuove zone di discrezionalità che nessuna parte ha ancora rivendicato.

Riferimenti bibliografici

Acemoglu, D., Pischke, J.S. (1998). *Why do firms train? Theory and evidence*. Quarterly Journal of Economics, 113(1), 79-119. <https://doi.org/10.1162/003355398555531>

Acemoglu, D., Pischke, J.S. (1999). *The structure of wages and investment in general training*. Journal of Political Economy, 107(3), 539-572. <https://doi.org/10.1086/250071>

Acemoglu, D., Restrepo, P. (2022). *Tasks, automation, and the rise in US wage inequality*. Econometrica, 90(5), 1973-2016. <https://doi.org/10.3982/ECTA19815>

Andrews, D., Criscuolo, C., Gal, P. (2016). *The best versus the rest: The global productivity slowdown, divergence across firms and the role of public policy*. OECD Productivity Working Papers, No. 5, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/63629cc9-en>

Arrow, K.J., Fisher, A.C. (1974). *Environmental preservation, uncertainty and irreversibility*. Quarterly Journal of Economics, 88(2), 312-319. <https://doi.org/10.2307/1883073>

Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press, Chicago.

Bloom, N., Sadun, R., Van Reenen, J. (2012). *The organization of firms across countries*. Quarterly Journal of Economics, 127(4), 1663-1705. <https://doi.org/10.1093/qje/qje029>

Bloom, N., Van Reenen, J. (2010). *Why do management practices differ across firms and countries?* Journal of Economic Perspectives, 24(1), 203-224. <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>

Bontadini, F., Corrado, C., Haskel, J., Iommi, M., Jona-Lasinio, C. (2023). *EUKLEMS & INTANProd: industry productivity accounts with intangibles. Sources of growth and productivity trends: methods and main measurement challenges*. Deliverable D2.3.1, LUISS Lab of European Economics, Roma. https://euklems-intanprod-llee.luiss.it/wp-content/uploads/2023/02/EUKLEMS_INTANProd_D2.3.1.pdf

Brunetta, R. (1992). *Disoccupazione, isteresi e irreversibilità. Per una nuova interpretazione del mercato del lavoro* (con R. Turatto). ETASLIBRI, Milano.

Brunetta, R. (1994). *La fine della società dei salariati. Dal welfare state alla piena occupazione*. Marsilio Editori, Venezia.

Brunetta, R. (1999). *Economia del lavoro*. UTET, Torino.

Brynjolfsson, E., Li, D., Raymond, L. (2025). *Generative AI at work*. Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889-942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>

Calabresi, G., Melamed, A.D. (1972). *Property rules, liability rules, and inalienability: one view of the cathedral*. Harvard Law Review, 85(6), 1089–1128.

Calligaris, S., Del Gatto, M., Hassan, F., Ottaviano, G.I.P., Schivardi, F. (2018). *The productivity puzzle and misallocation: an Italian perspective*. Economic Policy, 33(96), 635-684.

Coase, R.H. (1988). *The Firm, the Market and the Law*. University of Chicago Press, Chicago.

Corrado, C., Hulten, C., Sichel, D. (2005). *Measuring capital and technology: An expanded framework*. In C. Corrado, J. Haltiwanger, D. Sichel (a cura di), *Measuring Capital in the New Economy*, pp. 11-46. University of Chicago Press, Chicago.

Corrado, C., Hulten, C., Sichel, D. (2009). *Intangible capital and U.S. economic growth*. Review of Income and Wealth, 55(3), 661-685. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.2009.00343.x>

Dasgupta, P., Sen, A., Marglin, S. (1972). *Guidelines for Project Evaluation*. UNIDO, Vienna.

De la Fuente, A., Ciccone, A. (2003). *Il capitale umano in un'economia globale basata sulla conoscenza*. Fondazione Giuseppe Taliercio, Commissione Europea, Roma.

Dunlop, J.T. (1958). *Industrial Relations Systems*. Holt, New York.

Eisfeldt, A.L., Papanikolaou, D. (2013). *Organization capital and the cross-section of expected returns*. *Journal of Finance*, 68(4), 1365-1406. <https://doi.org/10.1111/jofi.12034>

Freeman, R.B., Medoff, J.L. (1984). *What Do Unions Do?* Basic Books, New York.

Grossman, S.J., Hart, O.D. (1986). *The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration*. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.

Hart, O.D., Moore, J. (1990). *Property rights and the nature of the firm*. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119-1158.

Hohfeld, W.N. (1913). *Some fundamental legal conceptions as applied in judicial reasoning*. *Yale Law Journal*, 23(1), 16-59.

Hsieh, C.T., Klenow, P. (2009). *Misallocation and manufacturing TFP in China and India*. *Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1403-1448. <https://doi.org/10.1162/qjec.2009.124.4.1403>

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Kaufman, B.E. (2001). *Human resources and industrial relations: commonalities and differences*. *Human Resource Management Review*, 11(4), 339-374.

Lev, B., Radhakrishnan, S. (2005). *The valuation of organization capital*. In C. Corrado, J. Haltiwanger, D. Sichel (a cura di), *Measuring Capital in the New Economy*, pp. 73-110. University of Chicago Press, Chicago. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226116174.003.0004>

Levinthal, D.A., March, J.G. (1993). *The myopia of learning*. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>

Levitt, B., March, J.G. (1988). *Organizational learning*. Annual Review of Sociology, 14, 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>

North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge.

Paganetto, L., Scandizzo, P.L. (2018). *Skill polarization and inequality: Are they real and inevitable?* In L. Paganetto (a cura di), *Getting Globalization Right*, pp. 37-54. Springer Nature, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97692-1_3

Pennisi, G., Scandizzo, P.L. (2003). *Valutare l'incertezza. L'analisi costi benefici nel XXI secolo*. Giappichelli, Torino.

Pennisi, G., Scandizzo, P.L. (2004). *Policy, program, project and governance: economic evaluation in the age of uncertainty*. Contributo alla 6th EES Biennial Conference on Governance, Democracy and Evaluation, Berlino, 30 settembre 2004.

Phelps, E.S. (1997). *Rewarding Work: How to Restore Participation and Self-Support to Free Enterprise*. Harvard University Press, Cambridge (MA).

Scandizzo, P.L. (1993). *Cultural consumption, growth and chaos*. Simulation Practice and Theory, 1(1), 5-16. [https://doi.org/10.1016/0928-4869\(93\)90009-K](https://doi.org/10.1016/0928-4869(93)90009-K)

Scandizzo, P.L. (2025). *The entitlement as a real option: discretion, liability, and the two rules of protection*. Working paper, Fondazione Tor Vergata, Università di Roma "Tor Vergata".

Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press, Oxford.

Sen, A.K. (1981). *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation*. Oxford University Press, Oxford.



Le Academy d'Impresa dei
grandi gruppi industriali

*a cura di Assoknowledge
Confindustria SIT*



Il ruolo delle Academy d'Impresa nella regia degli ecosistemi formativi territoriali

di Laura Deitinger – Presidente Assoknowledge

Il presente contributo nasce con l'obiettivo di rappresentare il ruolo che le Academy d'Impresa svolgono oggi a favore della produttività del sistema Paese. Non si tratta, dunque, di raccogliere una sequenza di esperienze aziendali, né di costruire una rassegna descrittiva di iniziative formative. L'obiettivo è mostrare come le Academy d'Impresa siano divenute, all'interno delle imprese e dei territori, soggetti strategici capaci di trasformare l'innovazione in competenze, le tecnologie in capacità organizzative, la formazione in produttività e il capitale umano in valore competitivo.

Il presente lavoro è curato da Assoknowledge, Associazione di Categoria di Confindustria SIT che rappresenta le Academy d'Impresa, nell'ambito dei rapporti istituzionali con il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, ed è pubblicato nella collana dei Quaderni del CNEL all'interno degli approfondimenti promossi dal Comitato Nazionale per la Produttività. Tale collocazione appare particolarmente significativa, perché inserisce il contributo nel quadro del confronto nazionale sulla produttività – tema che non può essere letto soltanto in termini economici, tecnologici o organizzativi. Essa consente inoltre di affiancare alla riflessione istituzionale, scientifica ed economica contributi tematici capaci di dare concretezza ai fenomeni osservati.

Parlare di produttività significa infatti parlare anche di capitale umano, di competenze, di qualità manageriale, di modelli di apprendimento, di capacità di adattamento e di trasformazione culturale. È dentro questa prospettiva che il contributo delle Academy d'Impresa assume un importante rilievo competitivo.

Nell'ambito del presente Quaderno, il contributo dedicato al ruolo delle Academy d'Impresa consente quindi di portare nel dibattito sulla produttività la voce delle imprese che, ogni giorno, sono chiamate a rendere operative le trasformazioni in atto: dall'intelligenza artificiale alle nuove

tecnologie, dall'*upskilling* al *reskilling*, dalla crescita delle *power skills* alla costruzione di nuove professionalità.

Il punto di partenza è il cambiamento profondo che investe il rapporto tra imprese, competenze e sistemi formativi. Le imprese si confrontano con un *mismatch* crescente tra i profili professionali di cui hanno bisogno e quelli disponibili sul mercato. La difficoltà non riguarda soltanto la quantità di candidati, ma soprattutto la qualità e la specificità delle competenze richieste. Molti saperi decisivi non sono immediatamente reperibili all'esterno, perché maturano dentro i processi produttivi, nelle tecnologie utilizzate, nelle filiere, nei modelli organizzativi e nelle pratiche operative delle imprese. In altre parole, una parte rilevante della conoscenza necessaria alla competitività è custodita all'interno dell'impresa stessa.

Questo scenario modifica radicalmente il ruolo delle Academy d'Impresa. Se in passato esse potevano essere considerate prevalentemente strutture interne dedicate all'erogazione di corsi, oggi tale rappresentazione appare riduttiva. Le Academy d'Impresa non sono più soltanto luoghi nei quali si trasferiscono contenuti formativi; sono presidi strategici delle competenze, infrastrutture organizzative chiamate a sostenere i processi di trasformazione tecnologica, culturale, manageriale e competitiva. La loro funzione non si esaurisce nell'aggiornamento delle persone già presenti in azienda, ma riguarda la capacità stessa dell'impresa di costruire le competenze di cui avrà bisogno.

In questo passaggio emerge una funzione nuova e decisiva: le Academy d'Impresa diventano registi e facilitatori dell'ecosistema territoriale dell'*education*. Esse dialogano con scuole, università, ITS Academy, enti di formazione, istituzioni, fornitori, territori e filiere. Contribuiscono a tradurre i fabbisogni delle imprese in percorsi formativi, i saperi taciti in contenuti trasferibili, le pratiche operative in moduli didattici, le trasformazioni tecnologiche in competenze diffuse. In questo modo aiutano a ricomporre una distanza che, se lasciata irrisolta, rischia di frenare la capacità produttiva e innovativa del Paese.

La funzione di regia non va intesa come semplice coordinamento organizzativo. È una funzione di sistema. Le Academy d'Impresa sono chiamate a mettere in relazione mondi che spesso procedono con tempi, linguaggi e obiettivi differenti: il mondo dell'impresa, quello

dell'istruzione, quello della formazione professionale, quello della ricerca applicata e quello delle politiche territoriali. La loro forza sta nella capacità di partire dai bisogni concreti dell'organizzazione e della filiera, per poi costruire insieme all'ecosistema educativo risposte formative più aderenti alla realtà del lavoro. È qui che la formazione smette di essere attività accessoria e diventa leva di produttività.

Per comprendere fino in fondo questa evoluzione, è utile osservare i diversi ruoli che una *Academy d'Impresa* può assumere. Essa resta, certamente, una *Corporate Academy*, cioè un presidio interno di sviluppo delle competenze, di trasferimento dei saperi distintivi e di rafforzamento della cultura organizzativa. Ma oggi è anche qualcosa di più. È un orchestratore dell'ecosistema, perché mette in relazione impresa, scuola, università, ITS *Academy*, enti formativi, fornitori e territori, costruendo una regia condivisa attorno ai fabbisogni reali del lavoro. È una *stakeholder university*, perché sposta il baricentro dalla formazione del solo personale interno alla co-progettazione con soggetti esterni, contribuendo a definire profili, standard e percorsi utili non solo all'impresa, ma anche alla filiera e al territorio. È un'agenzia della conoscenza, perché raccoglie, codifica e rende trasferibili saperi taciti che spesso vivono nelle pratiche operative, nei processi produttivi e nell'esperienza delle persone. È, infine, una fabbrica di ruoli, perché non si limita a cercare professionalità già esistenti sul mercato, ma contribuisce a immaginare, progettare e costruire le competenze e i mestieri che serviranno nei prossimi anni.

Questa trasformazione riguarda anche il modo in cui le imprese guardano alle persone. Nel *Rapporto Assoknowledge 2025* emerge con chiarezza un cambiamento di paradigma: non è più sufficiente valutare il capitale umano solo sulla base del "saper fare" già posseduto. Diventano centrali la disponibilità ad apprendere, la capacità di adattarsi, la curiosità, la motivazione, la collaborazione, la sensibilità nel leggere contesti complessi e la possibilità di reinventarsi lungo tutto l'arco della vita professionale. Le *Academy d'Impresa* sono uno dei luoghi nei quali questo potenziale può essere riconosciuto, orientato e trasformato in competenza concreta.

I contributi raccolti nel Quaderno nascono da un percorso di riflessione e condivisione promosso all'interno di Assoknowledge attraverso l'iniziativa associativa "Academy Circle". Questa iniziativa è stata pensata come uno spazio stabile di confronto tra responsabili e vertici delle *Academy*

d'Impresa, nel quale le imprese possano incontrarsi, discutere sfide comuni, condividere esperienze e produrre contenuti utili all'intero ecosistema della formazione e dello sviluppo del capitale umano.

È importante sottolineare che i contributi qui presentati non costituiscono casi isolati, né frammenti aziendali accostati tra loro. Sono il risultato di momenti di confronto che hanno permesso di far emergere domande comuni, traiettorie condivise e letture convergenti sul ruolo delle Academy d'Impresa.

I primi incontri di Academy Circle hanno riguardato due ambiti centrali per la competitività delle imprese: *AI & New Technologies* e *Upskilling / Reskilling*. Da questi momenti di lavoro prendono forma i contributi tecnici delle imprese partecipanti, che sono stati integrati, nel Quaderno, dalla visione reputazionale delle Academy d'Impresa di ciascuno.

L'articolazione dei contributi presentati riflette la complessità del fenomeno: da un lato la dimensione tecnico-organizzativa della trasformazione, dall'altro la dimensione identitaria, reputazionale e strategica che l'Academy d'Impresa assume nella vita dell'organizzazione.

La dimensione reputazionale merita particolare attenzione. Un'Academy d'Impresa non genera valore soltanto perché organizza percorsi formativi o aggiorna competenze. Essa racconta anche il modo in cui l'impresa interpreta il futuro del lavoro, investe sulle persone, costruisce fiducia, dialoga con gli stakeholder e assume una responsabilità verso l'occupabilità, l'innovazione e la crescita dei talenti. In questo senso, l'Academy d'Impresa diventa parte della narrazione istituzionale dell'impresa, della sua identità e del suo posizionamento. Non è una funzione tecnica separata dalla strategia, ma un asset che contribuisce alla credibilità, all'attrattività e alla riconoscibilità dell'organizzazione.

Le quattordici imprese coinvolte nel percorso esprimono una pluralità di settori, esperienze e modelli. Alcune porteranno il proprio contributo sui temi dell'intelligenza artificiale e delle nuove tecnologie; altre sui processi di *upskilling* e *reskilling*; tutte contribuiranno alla riflessione sul valore reputazionale delle Academy d'Impresa. Questa articolazione consente di osservare il fenomeno da prospettive differenti, evitando di ridurlo a una singola funzione o a un singolo settore. Le Academy d'Impresa attraversano oggi industria, energia, servizi, tecnologia, formazione, manifattura,

automotive e consulenza. La loro rilevanza sta proprio nella capacità di adattarsi a contesti diversi mantenendo una funzione comune: rendere le competenze un fattore strutturale di produttività.

In questa prospettiva, il presente lavoro propone una lettura sistemica delle Academy d'Impresa, mettendo in evidenza il loro contributo alla costruzione delle competenze, all'innovazione, al dialogo con i territori e alla competitività complessiva del Paese. Il loro ruolo diventa ancora più importante in una fase storica nella quale le trasformazioni tecnologiche sono rapide, i fabbisogni professionali cambiano continuamente e il sistema educativo tradizionale fatica, da solo, a rispondere con la stessa velocità. Ogni esperienza raccontata contribuisce così a dare concretezza a questa lettura, mostrando come la costruzione delle competenze, la progettazione di ruoli emergenti e l'accompagnamento delle persone nel cambiamento incidano sulla capacità delle imprese di generare valore.

L'intento di tale raccolta nel suo complesso è contribuire al dibattito nazionale evidenziando come una parte importante della produttività futura del Paese dipenderà dalla capacità di costruire ecosistemi formativi più vicini ai bisogni reali delle imprese e delle persone.

Le Academy d'Impresa, per la loro posizione di confine tra strategia aziendale, capitale umano e sistemi educativi, sono oggi uno degli strumenti più rilevanti per realizzare questa connessione. Riconoscere il ruolo significa riconoscere che la produttività non nasce soltanto dall'introduzione di nuove tecnologie, ma dalla capacità di trasformarle in competenze, comportamenti, processi e cultura organizzativa.

Le Academy d'Impresa come infrastrutture strategiche per la produttività e la competitività futura del Paese.

Una prospettiva sistemica

di Alessandro Sciolari – Direttore Scientifico Assoknowledge

I contributi raccolti in questo Quaderno restituiscono una rappresentazione ampia, concreta e convergente del ruolo che le Academy d'Impresa svolgono oggi nei processi di trasformazione. Le esperienze presentate provengono da settori diversi – energia, manifattura, automotive, telecomunicazioni, servizi, *education*, consulenza, tecnologie, utilities – ma mostrano un minimo comune denominatore molto chiaro: le Academy d'Impresa non sono più strutture dedicate alla semplice erogazione di percorsi formativi, bensì presìdi strategici attraverso cui le imprese costruiscono competenze, governano l'innovazione, rafforzano la produttività e rendono più solido il rapporto tra persone, lavoro e cambiamento. Questo dato emerge con particolare evidenza se si osservano insieme i contributi di Angelini Industries, Automobili Lamborghini, Comau, Dallara, Enel, Engineering, Epicode, Gruppo Hera, Gruppo Pragma, Manpower, Rome Business School, Six Seconds, TIM, Università Campus Biomedico. Ciascuna realtà descrive modelli, strumenti e priorità differenti, ma tutte convergono su un punto: la produttività non nasce automaticamente dall'introduzione di nuove tecnologie, né dalla sola efficienza dei processi. Nasce dalla capacità di trasformare conoscenza, innovazione e apprendimento in competenze effettivamente utilizzabili dalle persone nei contesti di lavoro.

Il primo elemento trasversale riguarda il superamento di una visione riduttiva della “*corporate education*”, intesa qui come insieme delle strategie con cui l'impresa sviluppa competenze, cultura organizzativa e capacità di trasformazione. Le Academy d'Impresa non sono rappresentate come luoghi separati dalla vita dell'organizzazione, ma come dispositivi connessi alla strategia, alla continuità operativa e alla competitività. In Lamborghini, ad esempio, l'Academy d'Impresa presidia *upskilling*, *reskilling*,

qualificazione tecnica, *AI literacy* e leadership trasformativa, integrando piattaforme digitali, contenuti proprietari e un *training center* dedicato a competenze distintive come carbonio e selleria. In Enel, lo *Skill Evolution Lab* e l'*AI & Transformation Academy* mostrano come lo sviluppo delle competenze possa diventare una leva di governo della trasformazione energetica, digitale e organizzativa. In Hera, le Academy Professionali, i programmi di *reskilling* e *upskilling* e gli strumenti di *knowledge management* rendono visibile un modello nel quale apprendimento, innovazione e sostenibilità del business sono strettamente collegati.

Il secondo elemento comune è la risposta al *mismatch*, cioè al disallineamento tra le competenze richieste dalle imprese e quelle effettivamente disponibili nel mercato del lavoro. Questo tema attraversa quasi tutti i contributi. Manpower Group lo affronta dal punto di osservazione privilegiato dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, mostrando come le Academy d'Impresa possano costruire percorsi di pre-inserimento, *reskilling* e pipeline di talenti capaci di produrre occupabilità concreta. Comau lo declina rispetto alla carenza di profili qualificati nell'automazione avanzata e nell'Industria 5.0, dagli specialisti di robotica e programmazione agli esperti di *cybersecurity* e intelligenza artificiale applicata all'industria. Angelini Industries lo collega al ponte tra università, *business school* e impresa, anche attraverso il programma Gateway, che riduce barriere economiche e amplia le opportunità di accesso a percorsi di alta qualificazione. Ne deriva una considerazione di sistema: le Academy d'Impresa non si limitano a colmare lacune già visibili, ma contribuiscono ad anticipare le competenze future. Questo è uno degli elementi più innovativi emersi dai contributi. Le Academy d'Impresa leggono i cambiamenti del lavoro prima che diventino emergenze, traducono fabbisogni industriali in percorsi di sviluppo, trasformano saperi tecnici in competenze trasferibili e accompagnano la nascita di nuove professionalità. Dallara, in un contesto ad altissima intensità tecnologica, mostra come l'apprendimento sia legato alla capacità di simulare, progettare, sperimentare, usare dati e modelli avanzati. Tim, in un settore attraversato da 5G, *cybersecurity*, dati, cloud, reti e intelligenza artificiale generativa, pone il tema dell'obsolescenza del sapere tecnico e della necessità di restituire alle persone sovranità sul proprio apprendimento. Comau descrive una Academy d'Impresa aperta a dipendenti, clienti,

professionisti, scuole, università e partner, capace di trasformare il sapere industriale in competenze praticabili.

Un terzo punto forte riguarda il sapere interno all'impresa.

Molte competenze decisive non esistono già pronte sul mercato, perché maturano dentro i processi, nelle tecnologie, nelle filiere, nelle pratiche operative e nell'esperienza delle persone. Le Academy d'Impresa diventano allora luoghi di emersione, codifica e trasferimento del sapere tacito, cioè di quella conoscenza che spesso non è formalizzata in manuali o procedure, ma vive nell'esperienza concreta di chi lavora. Questo elemento è evidente nei contributi di Lamborghini, Hera, Comau e Dallara, ma attraversa anche le riflessioni di Rome Business School e Campus Biomedico, dove il rapporto tra impresa, ricerca, business school, università e territori viene interpretato come condizione per trasformare conoscenza dispersa in valore organizzativo e collettivo. L'intelligenza artificiale rappresenta il banco di prova più evidente di questa trasformazione. I contributi non la descrivono come una tecnologia da aggiungere ai processi esistenti, ma come un fattore che modifica apprendimento, decisioni, ruoli e responsabilità. Enel evidenzia la necessità di trasformare l'innovazione tecnologica in capacità operativa diffusa, evitando che resti confinata a sperimentazioni isolate o a competenze specialistiche. Epicode mette in luce il paradosso di molte imprese: strumenti acquistati, discussi nei *board* e tecnicamente disponibili, ma ancora lontani dal lavoro quotidiano. Pragma richiama un passaggio ancora più profondo: l'AI non interviene soltanto sui processi operativi, ma entra nei processi cognitivi, cioè nel modo in cui le persone analizzano, valutano e decidono. Six Seconds, infine, richiama la dimensione emotiva e culturale dell'adozione tecnologica, ricordando che entusiasmo, paura, curiosità, resistenza e senso di inadeguatezza non sono aspetti marginali, ma condizioni reali della trasformazione. Da questi contributi emerge una tesi comune: il valore dell'intelligenza artificiale non dipende dalla tecnologia in sé, ma dalla capacità delle organizzazioni di renderla comprensibile, utilizzabile, governabile e responsabile. Le Academy d'Impresa sono decisive perché costruiscono *AI literacy*, cioè alfabetizzazione diffusa sulle logiche, le potenzialità, i limiti e i rischi dell'intelligenza artificiale; ma soprattutto perché aiutano le persone a sviluppare giudizio critico. Il tema non è soltanto sapere usare uno strumento, ma sapere quando usarlo, quando verificarne i risultati, quando

dubitare, quando assumere una decisione e quando mantenere il presidio umano. In questo senso, il contributo di Pragma sulla supervisione cognitiva – la capacità della persona di mantenere attenzione, senso critico e responsabilità nei processi supportati dall'AI – offre una chiave interpretativa utile per leggere l'insieme dei contributi raccolti nel Quaderno.

Il quarto elemento comune riguarda la nuova centralità della persona. I contributi mostrano che *upskilling* e *reskilling* non possono essere ridotti a categorie tecniche. L'*upskilling*, cioè l'aggiornamento e il rafforzamento delle competenze necessarie a svolgere meglio il proprio ruolo, e il *reskilling*, cioè la riqualificazione verso nuove attività o nuove responsabilità, assumono valore solo se sono collegati alla possibilità della persona di apprendere, adattarsi e ridefinire il proprio contributo nel tempo. Tim lo esprime in modo particolarmente chiaro attraverso il modello Apprendo e l'uso di LinkedIn Learning: la produttività non nasce dall'imposizione di percorsi, ma dalla capacità di rendere le persone protagoniste del proprio apprendimento. Angelini Industries valorizza *life skill* come pensiero critico, giudizio, intelligenza relazionale, adattabilità e capacità di lavorare tra discipline. Six Seconds sposta l'attenzione sulle competenze emotive, sulla fiducia, sulla collaborazione e sulla capacità di sostenere il cambiamento con consapevolezza. Questo passaggio consente di leggere le Academy d'Impresa non solo come strumenti di aggiornamento professionale, ma come luoghi in cui si lavora sull'essere professionale della persona. La competenza non coincide più soltanto con ciò che una persona sa fare oggi; riguarda anche la sua capacità di apprendere domani, di interpretare contesti incerti, di collaborare con altri soggetti umani e tecnologici, di assumere responsabilità e di trasformare il cambiamento in azione. È qui che le competenze tecniche e le capacità umane cessano di essere dimensioni separate. La competitività futura richiederà persone capaci di usare dati, piattaforme, robot, sistemi intelligenti e strumenti digitali, ma anche di esercitare giudizio, costruire relazioni, leggere complessità e prendere decisioni responsabili.

Il quinto elemento riguarda i metodi. I contributi mostrano una notevole evoluzione delle pratiche di sviluppo delle competenze: piattaforme digitali, micro-moduli, podcast, simulatori, laboratori, *coaching*, *mentoring*, *peer learning*, comunità professionali, realtà virtuale, *action learning* e

progetti applicati. Tuttavia, il punto innovativo non è la varietà degli strumenti. Il punto è che l'apprendimento si avvicina sempre più al lavoro reale. Lamborghini integra formazione sincrona, asincrona, e-learning, MOOC e *training center*. Tim porta l'apprendimento nel flusso quotidiano anche attraverso il podcast Tim AI Voices. Epicode insiste su micro-moduli *on demand* e sperimentazioni operative. Hera valorizza *Training Center*, *Learning Center* e realtà virtuale. Dallara collega apprendimento, simulazione, errore e sperimentazione in ambienti controllati. Il metodo funziona quando riduce la distanza tra apprendere e agire.

Il sesto punto riguarda la misurabilità dell'impatto. I contributi non rivendicano genericamente il valore dello sviluppo delle competenze, ma lo collegano a indicatori concreti: ore erogate, persone coinvolte, tassi di occupazione, adozione delle piattaforme, gradimento, continuità operativa, produttività, qualità delle decisioni, capacità di innovazione e inclusione. Lamborghini richiama circa 85.000 ore annue di formazione per circa 3.000 dipendenti. Enel indica oltre 270.000 *training person hours* dedicate all'AI, percorsi per più di 5.000 persone e sensibilizzazione per oltre 50.000 colleghi. Manpower Group collega i percorsi a un tasso di occupazione del 65%. Hera registra una partecipazione annua superiore al 97% della popolazione dell'impresa. TIM documenta oltre 717.000 ore di formazione attraverso Apprendo. Questi dati non vanno letti come semplice volume di attività, ma come segnali di una trasformazione più ampia: lo sviluppo delle competenze diventa rilevante quando produce effetti osservabili sulle persone, sui processi e sull'organizzazione.

Il settimo elemento riguarda la dimensione ecosistemica. Le Academy d'Impresa operano sempre più come soggetti capaci di collegare impresa, sistema educativo, *business school*, università, ITS, istituzioni, territori, filiere e partner tecnologici. Campus Biomedico interpreta questo passaggio come superamento dell'autoreferenzialità organizzativa e come costruzione di ecosistemi della conoscenza. Rome Business School sottolinea l'evoluzione del rapporto tra Academy d'Impresa e *business school*: non più semplice erogazione di programmi standard, ma co-progettazione strategica. Angelini Industries valorizza *partnership* con università e *business school*, ricerca, ibridazione dei saperi e sviluppo di giovani talenti. Manpower Group mostra come strumenti di sistema possano sostenere percorsi orientati all'occupabilità. DESI, nel contributo Lamborghini, evidenzia la

capacità di generare valore anche per il territorio attraverso modelli di apprendimento duale. Le Academy d'Impresa, dunque, non presidiano solo il confine interno dell'organizzazione, ma diventano nodi di reti più ampie.

L'ottavo elemento, strettamente collegato al precedente, è l'inclusione. I contributi mostrano che ampliare l'accesso alle competenze non è soltanto una scelta sociale, ma una condizione per rafforzare la base produttiva del Paese. Angelini Industries lega il programma Gateway alla riduzione delle disuguaglianze formative. Manpower Group evidenzia il coinvolgimento di persone prive di laurea e di profili con titoli di studio più fragili, dimostrando che le Academy d'Impresa possono diventare strumenti concreti di occupabilità. Tim richiama accessibilità e diritto alla formazione in una popolazione professionale matura. Hera collega apprendimento, innovazione e valorizzazione delle persone. L'inclusione, in questa prospettiva, non è un tema laterale: è parte della capacità del sistema di non disperdere potenziale umano. Infine, dai contributi emerge una dimensione reputazionale e identitaria. Le Academy d'Impresa raccontano il modo in cui l'impresa guarda al futuro del lavoro, investe sulle persone, dialoga con gli *stakeholder* e interpreta la propria responsabilità verso territori, filiere e giovani generazioni. Non sono soltanto strumenti interni di sviluppo delle competenze, ma *asset* che contribuiscono alla credibilità, all'attrattività e alla riconoscibilità dell'impresa. Questo vale per le esperienze più orientate alla tecnologia, come Enel, Tim, Dallara, Comau ed Epicode; per quelle legate a manifattura e competenze distintive, come Lamborghini; per quelle impegnate sul territorio e sull'occupabilità, come Manpower Group e Hera; per quelle che lavorano sull'alta formazione, sulla persona e sugli ecosistemi della conoscenza, come Angelini Industries, Rome Business School, Six Seconds e Campus Biomedico. La lettura complessiva consente dunque di chiudere il cerchio: le Academy d'Impresa rappresentate da Assoknowledge condividono una funzione comune pur nella diversità dei modelli. Esse trasformano fabbisogni in percorsi, tecnologie in competenze, saperi taciti in patrimonio condiviso, apprendimento in produttività, persone in protagonisti consapevoli del cambiamento. Il loro valore non risiede soltanto in ciò che insegnano, ma nella capacità di generare connessioni: tra strategia e lavoro, tra impresa e sistema educativo, tra innovazione e responsabilità, tra sviluppo individuale e competitività

collettiva. Da questa lettura emerge il ruolo delle Academy d'Impresa quali infrastrutture essenziali della produttività futura del Paese.

In un tempo in cui le tecnologie cambiano rapidamente, i ruoli si trasformano, le competenze diventano obsolete più velocemente e il lavoro richiede capacità sempre più ibride, esse offrono una risposta concreta e già operativa.

I contributi raccolti non descrivono esperienze isolate: compongono una visione comune. La produttività del futuro dipenderà dalla capacità di costruire competenze vive, diffuse, inclusive e responsabili. Le Academy d'Impresa sono il luogo nel quale questa capacità prende forma.

I contributi delle Academy d'Impresa

1. Angelini Industries

1. a) Talento, competenze e nuove generazioni: costruire ponti tra formazione e lavoro

di Marco Morbidelli - CEO Angelini Academy

Le trasformazioni tecnologiche, organizzative e sociali stanno ridefinendo il modo in cui le organizzazioni generano valore e costruiscono competitività. In questo scenario, l'Intelligenza Artificiale introduce un cambiamento profondo nel rapporto tra persone, conoscenza e lavoro: modifica il modo in cui apprendiamo, decidiamo, collaboriamo e sviluppiamo competenze. La sfida non è quindi soltanto adottare nuovi strumenti, ma comprenderne il potenziale nel rafforzare le capacità umane, supportare i processi di apprendimento e migliorare la qualità delle decisioni. Viviamo inoltre un'accelerazione senza precedenti nell'evoluzione delle competenze. Accanto alle competenze tecniche diventano sempre più decisive le *life skills*: pensiero critico, capacità di giudizio, intelligenza relazionale, adattabilità e attitudine a lavorare tra discipline diverse. Sono queste le *skills* che consentono alle persone di orientarsi nella complessità, affrontare il cambiamento e generare valore in contesti professionali sempre più dinamici.

Per rispondere a queste trasformazioni, la *corporate education* guarda sia all'attrazione e alla formazione di nuovi talenti, sia all'evoluzione delle competenze delle persone già presenti nelle organizzazioni. La transizione tecnologica investe infatti intere popolazioni aziendali, chiamate a ripensare pratiche, linguaggi, responsabilità e modalità decisionali. Accompagnare questi mutamenti significa sostenere l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita professionale, favorendo l'adattabilità delle persone e la capacità delle organizzazioni di evolvere nel tempo.

Pertanto, la formazione aziendale non può più essere soltanto uno strumento di aggiornamento professionale e trasferimento di conoscenze. Oggi, le Academy si configurano sempre più come spazi di apprendimento permanente: luoghi in cui leggere in anticipo i cambiamenti del lavoro, progettare nuove esperienze di apprendimento, sperimentare metodologie

educative e trasformare la conoscenza in competenze effettivamente utilizzabili nei contesti aziendali. E, allo stesso tempo, svolgono sempre più una funzione di connessione, creando ponti tra ciò che accade all'interno delle imprese e ciò che avviene all'esterno, tra le esigenze dell'industria e il mondo dell'università e della ricerca.

È in questa prospettiva che Angelini Academy – nata cinque anni fa per accompagnare la trasformazione delle persone, delle competenze e della leadership – evolve in un *hub* di innovazione educativa pienamente integrato con la strategia e l'identità culturale di Angelini Industries, caratterizzato da autonomia progettuale e da una spiccata vocazione alla sperimentazione, alla ricerca e alla costruzione di nuovi modelli di apprendimento. All'obiettivo di formare persone di diverse fasce d'età, funzioni aziendali e livelli di responsabilità, si affianca quello di creare e sperimentare modelli educativi capaci di creare valore nel lungo periodo per il Gruppo.

L'evoluzione di Angelini Academy si fonda su quattro pilastri. Il primo è la creazione di un network selezionato di partnership con Università e *Business School* di eccellenza, per sviluppare ricerca, co-progettare percorsi formativi e riflettere sulle competenze necessarie per affrontare le trasformazioni del lavoro e delle organizzazioni.

Un secondo pilastro riguarda la ricerca collaborativa sui modelli di apprendimento. Stiamo sviluppando *fellowship* internazionali e progetti dedicati alle neuroscienze dell'apprendimento, all'applicazione dell'Intelligenza Artificiale ai modelli formativi e allo studio del *mismatch* delle competenze nei settori delle *life science* e della robotica: le nostre aule sono laboratori di sperimentazione nei quali ricerca e formazione dialogano per sviluppare metodologie educative efficaci e coerenti con i cambiamenti del lavoro.

Un terzo pilastro riguarda l'ibridazione dei saperi. Crediamo che oggi le competenze più rilevanti nascano sempre più dall'intersezione tra mondi diversi: management e tecnologia, scienze umane, arti creative e conoscenze organizzative. Collaborazioni inedite con scuole di teatro, istituti d'arte, accademie musicali sono modi per allenare ascolto, capacità di giudizio, interpretazione dei contesti, pensiero critico e disponibilità a guardare i problemi da prospettive differenti.

Il quarto pilastro è lo sviluppo dei giovani talenti. *Angelini Academy Gateway* - il nostro programma *flagship* - offre a giovani di talento in condizioni economiche che non consentirebbero loro di accedere ad una formazione di qualità, la partecipazione ad un programma MBA internazionale e l'esperienza diretta in azienda con l'obiettivo di creare un ponte tra università, impresa e mercato del lavoro. In questo modo, con un investimento per noi significativo, contribuiamo a ridurre le disuguaglianze formative che, ancora oggi, impediscono a chi non dispone di mezzi economici di esprimere pienamente il proprio potenziale, a beneficio non solo del proprio successo personale, ma anche di quello del Paese. Continuare a investire in questo innovativo approccio alla formazione *corporate* significa ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta, accelerare l'adozione delle innovazioni tecnologiche, rafforzare la *leadership* e aumentare la capacità di affrontare contesti complessi e in continua trasformazione. Significa anche attrarre, sviluppare e soprattutto trattenere talenti, creando le condizioni per una crescita sostenibile nel tempo.

Nei prossimi anni intendiamo quindi rafforzare ulteriormente il nostro contributo, accompagnando sia la crescita delle persone all'interno delle organizzazioni sia l'ingresso di nuove generazioni nel mondo del lavoro attraverso percorsi formativi e programmi internazionali. In questa prospettiva, la promozione del ricambio generazionale rappresenterà una delle priorità strategiche di Angelini Academy. Attraverso programmi dedicati ai giovani, *hackathon* e percorsi di eccellenza, prevediamo di candidare ogni anno decine di studenti per un loro primo ingresso nelle aziende del Gruppo Angelini, irrobustendo la loro formazione universitaria con competenze specifiche del contesto organizzativo.

La sfida è pertanto oggi di costruire alleanze virtuose tra imprese, istituzioni, università e *Business school*, orientate a formare competenze richieste dal mercato, e al contempo, ad anticipare quelle che saranno necessarie nei prossimi anni. Programmi come *Angelini Academy Gateway* possono diventare *hub* condivisi attraverso cui moltiplicare le opportunità per giovani di talento, ridurre le disuguaglianze formative e rafforzare il ponte tra formazione e lavoro. È su questo terreno che la *corporate education* può assumere una funzione più ampia: contribuire alla costruzione di un ecosistema educativo inclusivo, innovativo e capace di generare valore per il Paese.

1. b) Angelini Academy: espressione di una cultura aziendale responsabile che guarda al futuro

di Isabella Falautano - Group Chief Sustainability & Communication Officer - Angelini Industries

Quando si parla di *Corporate Academy*, le si associa spesso in maniera esclusiva a percorsi di formazione interni all'azienda funzionali a garantire l'aggiornamento delle competenze, ma il loro valore va ben oltre l'essere un luogo di apprendimento dedicato a dipendenti e collaboratori.

Le Academy sono tra gli strumenti più efficaci che aziende e organizzazioni hanno a disposizione per dare forma e continuità alla propria cultura, traducendo concretamente la visione che hanno del futuro e trasformando conoscenza ed esperienza in valore condiviso.

Di fronte alle profonde trasformazioni che stanno ridefinendo il mondo del lavoro e dell'impresa, in un contesto segnato da dirompenti trasformazioni tecnologiche, cambiamenti demografici epocali e crescente complessità degli scenari, la capacità di apprendere, aggiornare competenze e sviluppare nuovi modelli di leadership rappresenta uno dei principali fattori di competitività per le imprese e per l'intero sistema Paese.

Alla luce di questo, investire nelle competenze va oltre una dimensione formativa: significa creare le condizioni affinché persone, organizzazioni e comunità possano affrontare il cambiamento con maggiore consapevolezza e capacità di innovazione, favorendo, al tempo stesso, la crescita di organizzazioni più solide, territori più dinamici e sistemi economici in grado di generare valore nel lungo periodo. Le Academy d'Impresa assumono così un valore che va ben oltre la formazione: diventano strumenti strategici attraverso cui le organizzazioni esprimono la propria identità, costruiscono reputazione, attraggono talenti e contribuiscono concretamente allo sviluppo del capitale umano. Per un gruppo multi-industriale come Angelini Industries, nato come impresa familiare e divenuto nel tempo un modello di buona e sana imprenditoria italiana orientata alla crescita sostenibile e di lungo termine, Angelini Academy rappresenta un asset strategico per alimentare il patrimonio di competenze rendendo visibile e misurabile non solo l'impegno del Gruppo verso le proprie persone, ma anche il contributo che intende generare per la società. Non è semplicemente un luogo dove si trasferiscono competenze, ma uno

spazio in cui si coltivano visione, senso critico, capacità di interpretare la complessità e attitudine al cambiamento.

L'Academy è uno dei luoghi in cui l'impresa rende visibile la propria cultura e incarna pienamente la scelta di porre le persone, le competenze e la crescita della conoscenza al centro della propria strategia di sviluppo, attraverso investimenti di lungo periodo. Ogni azienda può affermare di credere nel valore delle persone, ma investire in una Academy significa trasformare questa convinzione in un impegno concreto e misurabile. Significa affermare che il capitale umano non è una risorsa da amministrare, ma un patrimonio da coltivare e sviluppare nel tempo.

Se poi, come nel caso di Angelini Academy, si decide di aprire le opportunità di crescita e formazione anche all'esterno, senza limitarsi alla sola popolazione aziendale e coinvolgendo prestigiosi partner internazionali, diventa anche una forma di restituzione del valore generato dall'impresa: un modo per condividere conoscenza, promuovere la crescita delle competenze e creare opportunità di sviluppo per i territori e le comunità in cui si opera. Da questo punto di vista, l'Academy si configura anche come uno strumento di trasmissione culturale. Non si limita a trasferire competenze tecniche, ma contribuisce a diffondere valori, comportamenti, capacità di leadership e senso di responsabilità.

Le grandi trasformazioni che stiamo vivendo richiedono nuove competenze, ma soprattutto nuove capacità di interpretazione. L'intelligenza artificiale, la digitalizzazione, le evoluzioni del lavoro e dei mercati impongono alle imprese di sviluppare flessibilità e capacità di adattarsi, ma anche e soprattutto visione critica e leadership responsabile. È da questa consapevolezza che nasce la nuova fase di Angelini Academy, pensata come un ponte tra interno ed esterno, ma anche tra presente e futuro. Un ecosistema aperto, capace di dialogare con università, *business school*, istituzioni e imprese e sperimentare modelli formativi innovativi basati sull'integrazione tra tecnologia, *humanities* e approcci multidisciplinari. Una scelta di campo che riflette la convinzione che le competenze del futuro nasceranno sempre più dall'incontro tra discipline diverse e dalla capacità di leggere fenomeni complessi attraverso prospettive complementari.

Una *Corporate Academy* non rafforza soltanto le competenze interne, ma racconta all'esterno quale tipo di impresa si vuole essere. Posiziona l'Organizzazione come soggetto innovativo, responsabile e orientato al futuro. Rafforza la percezione di un'azienda che investe nelle persone e che

considera la crescita del capitale umano un elemento imprescindibile della propria competitività.

L'obiettivo è riportare la conoscenza al centro dei percorsi di crescita delle persone, stimolando il pensiero critico e la capacità di utilizzare al meglio tutto ciò che la tecnologia rende possibile, senza mai rinunciare alla centralità dell'esperienza umana. Perché la tecnologia può amplificare il potenziale delle persone, ma non sostituisce la capacità di comprendere la complessità, prendere decisioni consapevoli e costruire relazioni di valore. In questa prospettiva, l'Academy assume anche un ruolo centrale nella capacità di un'azienda di attrarre e valorizzare talenti, contribuendo a sostenerne la reputazione che oggi non può più basarsi sui soli risultati economici o sulla qualità della proposta, ma sempre più spesso dipende dalla capacità di dimostrare attenzione verso le persone, responsabilità verso il futuro e volontà di contribuire allo sviluppo della società.

Un'impresa che investe in apprendimento continuo, leadership e sviluppo del talento trasmette un messaggio chiaro a tutti i propri stakeholder. Comunica che crede nel futuro, che è disposta a investire nelle nuove generazioni e che considera la crescita delle persone una componente essenziale della propria strategia. Per i dipendenti questo significa sentirsi parte di un'organizzazione che investe sul loro sviluppo professionale e personale. Per i manager significa operare in un contesto che valorizza la crescita delle competenze e la qualità della leadership. Per i giovani rappresenta un segnale concreto di attenzione alle opportunità di apprendimento e di crescita. Per le istituzioni e i territori è la dimostrazione di una presenza imprenditoriale che genera valore oltre i confini dell'impresa stessa. Per questo motivo la formazione rappresenta oggi una forma di responsabilità industriale e sociale.

Per qualsiasi azienda, investire nell'educazione significa esercitare una responsabilità che guarda oltre gli orizzonti di breve termine ed è in questo senso che la Corporate Academy diventa un potente strumento di costruzione della fiducia.

E la fiducia è oggi uno degli asset più rilevanti per qualsiasi Organizzazione.

2. Automobili Lamborghini

2. a) Un ecosistema per le competenze: l'esperienza di Automobili Lamborghini tra *upskilling*, innovazione e sviluppo del *business*

di Alberto Ferrarotto - Head of Learning Ecosystem & Skills Transformation - Automobili Lamborghini

I cambiamenti sociali, economici e politici, insieme all'evoluzione dei modelli organizzativi del lavoro trainata dall'innovazione tecnologica e di processo, hanno progressivamente introdotto nuove sfide e attribuito nuove responsabilità al ruolo della formazione in azienda. In tale contesto, l'ingresso nel mercato del lavoro di nuove generazioni, portatrici di sistemi valoriali, aspettative e bisogni differenti, rende sempre più necessario promuovere ambienti di lavoro autentici e inclusivi, in grado di sostenere il benessere delle persone e, al contempo, rafforzare efficacia e sostenibilità organizzativa.

Consapevoli della rilevanza strategica di tali dinamiche, in Automobili Lamborghini abbiamo avviato un percorso di sviluppo del nostro ecosistema di formazione per assicurare la continuità di business, l'investimento nelle skill chiave del futuro, una *literacy* diffusa sull'AI orientata a potenziare il contributo personale, lo sviluppo di una leadership capace di trasformazione e di gestire la complessità che l'attuale contesto socio-economico e tecnico richiede.

La nostra Academy si basa su un'architettura di iniziative rivolte a individui e team, finalizzate allo sviluppo delle competenze professionali e alla diffusione di una cultura aziendale condivisa, inclusiva e partecipativa. Un ecosistema che non si limita all'erogazione di formazione, ma agisce come presidio strategico delle competenze, favorendo percorsi di *upskilling*, *reskilling* e qualificazione specialistica.

L'offerta formativa nasce da un processo progettuale articolato, sviluppato con partner qualificati e con un'importante produzione interna di contenuti proprietari che valorizzano le competenze presenti in azienda, prevedendo una revisione a cadenza annuale. I responsabili dei presidi interni di formazione, ciascuno referente di uno specifico ambito di competenza, condividono periodicamente esperienze e best practice, contribuendo a una

pianificazione integrata e coerente con gli obiettivi aziendali. L'accesso ai programmi e contenuti formativi è garantito dalla piattaforma Lamborghini Learning Place, che da un lato favorisce il *self-learning* e l'accesso autonomo a contenuti coerenti con i bisogni individuali, integrando il catalogo interno con risorse digitali esterne, e dall'altro eroga contenuti di ruolo necessari alle qualificazioni professionali.

La formazione è erogata in modalità sincrona e asincrona, attraverso sessioni in presenza o a distanza ed e-learning, includendo anche MOOC e contenuti di piattaforme digitali esterne. Per la formazione tecnico-specialistica, abbiamo un training center dedicato presso lo stabilimento di Sant'Agata Bolognese, finalizzato alla qualificazione degli operatori ed operatrici di linea ed all'uso delle tecnologie chiave per Lamborghini come la manifattura del carbonio e la selleria.

Questo impegno e cura si traducono in circa 85.000 ore di formazione all'anno rivolte ai nostri circa 3.000 dipendenti.

Tra le iniziative più significative di questa stagione, vorrei citare il percorso Coach & Care per i manager dell'azienda che, parte di un programma di sviluppo della leadership più ampio, mira a rafforzare la relazione tra capi e collaboratori, riconosciuta come leva strategica per coniugare performance e benessere. Il programma si distingue per:

- le sessioni laboratoriali in piccoli gruppi (circa otto partecipanti), di breve durata e basate su casi reali, confronto tra pari e restituzione dei coach immediatamente applicabile al contesto lavorativo;
- l'attivazione di comunità di pratica, autogestite dai partecipanti formati come Trainer, che proseguono nel tempo oltre la formazione iniziale, favorendo apprendimento continuo, supporto reciproco e diffusione capillare della cultura manageriale, attraverso il meccanismo del *peer learning*.

Nel 2025 Automobili Lamborghini ha inoltre aderito al Fondo Nuove Competenze, attivando percorsi formativi per rispondere alle sfide organizzative e di contesto, con particolare focus sulla trasformazione digitale e AI. Il programma sta coinvolgendo oltre 300 partecipanti, organizzati in *cluster* omogenei, con percorsi di 40 ore su competenze digitali, innovazione, benessere, leadership, inclusione e sostenibilità. Parallelamente, sono state promosse trasversalmente in azienda iniziative di alfabetizzazione digitale e approfondimento su strumenti come Microsoft 365 Copilot, integrate da una community di supporto continuo.

Partendo dal presupposto che la tecnologia non genera valore senza competenze adeguate, l'azienda ha sviluppato un percorso evolutivo che va dalla consapevolezza alla sperimentazione fino all'adozione operativa: i programmi in corso sono indirizzati ad una chiara messa a terra, sviluppo di PoC o progetti digitali.

Con la nostra Academy intendiamo contribuire direttamente alla produttività aziendale e del territorio, rafforzando la capacità dell'organizzazione di innovare, adattarsi e migliorare processi e modelli operativi. In questo quadro si inserisce anche l'impegno verso le nuove generazioni, il progetto DESI – Dual Education System Italy - che nei primi dieci anni ha coinvolto 210 studenti delle scuole superiori, offrendo oltre 9.000 ore di formazione integrata tra teoria e pratica. Il progetto si affianca a una rete consolidata di collaborazioni con università e istituzioni formative, tra cui il MUNER, il Politecnico di Milano, l'Università di Bologna e le relative Business School, la LUISS e l'ITS MAKER Academy, contribuendo alla condivisione bidirezionale di conoscenza tecnica tra organizzazione e istituzioni formative.

Intendiamo guardare al futuro, con un modello formativo evoluto di gestione delle competenze, capace di intercettare i trend emergenti, dialogare con il business e attivare rapidamente percorsi di sviluppo, valorizzando il confronto continuo tra *know-how* interno ed esterno, in una logica *skill based*.

Riteniamo infatti che il vantaggio competitivo di un'Academy d'Impresa si fondi sempre più sulla capacità delle aziende di acquisire e aggiornare competenze in modo tempestivo e su una leadership attenta a creare e promuovere contesti in cui l'apprendimento continuo sia parte integrante del lavoro. In questo scenario, la formazione assume un ruolo strategico nel supportare il cambiamento, accelerare lo sviluppo delle competenze chiave e generare valore per l'organizzazione, le persone e il sistema di riferimento.

2. b) Costruire il futuro con il modello formativo di Automobili Lamborghini tra competenze, talento e responsabilità verso il territorio

di Lucia Ghirardini - Head of People Experience, Culture and Inclusion - Automobili Lamborghini

In un contesto in cui la trasformazione dell'industria automotive richiede competenze sempre più evolute, la formazione assume un ruolo strategico nella capacità di un'azienda di leggere il cambiamento e prepararsi ad affrontarlo. Per Automobili Lamborghini, l'Academy si inserisce in questa prospettiva come uno strumento che rende visibile il modo in cui l'azienda interpreta il cambiamento, trasferisce il proprio standard di eccellenza e genera valore anche oltre il perimetro aziendale.

Il modo in cui un'azienda forma le proprie persone racconta infatti il modo in cui immagina il proprio futuro. Per Automobili Lamborghini, l'Academy non serve soltanto ad aggiornare competenze già esistenti, ma ad anticipare quelle che saranno necessarie per l'evoluzione di persone, prodotti, processi e organizzazione. Attraverso il monitoraggio delle tendenze emergenti e il dialogo con le diverse aree aziendali, contribuisce a costruire le competenze chiave necessarie a sostenere lo sviluppo del business nel tempo.

In questa prospettiva si inserisce, ad esempio, l'anticipazione della formazione su tecnologie che si prevede saranno sempre più rilevanti per l'evoluzione del business: una scelta che va oltre il semplice investimento in formazione e testimonia la volontà di prepararsi alle evoluzioni tecnologiche e ai nuovi bisogni del mercato. Si tratta di un approccio che riconosce nella formazione uno strumento per guidare il cambiamento anziché inseguirlo e per formare le persone prima che il cambiamento diventi urgente o reattivo.

Per un brand globale di lusso, il prodotto non basta. La promessa Lamborghini deve essere riconoscibile anche nelle persone che la rappresentano, nell'assistenza, nella relazione con il cliente e nella qualità dell'esperienza offerta nei diversi mercati. All'interno dell'ecosistema formativo di Automobili Lamborghini, l'Academy dedicata alla rete dealer presenta un'offerta concepita per formare e rendere il personale delle *dealership* un perfetto interprete dello spirito Lamborghini, consolidare una

cultura di sostenibilità in concessionaria e allineare la rete alla strategia e agli obiettivi aziendali, rafforzando la qualità del servizio erogato.

La formazione non si esaurisce all'interno dell'impresa: Automobili Lamborghini contribuisce a un ecosistema in cui scuola, università, ricerca e manifattura si scambiano competenze, prospettive e talenti. Qui si esprime la componente più concreta della responsabilità sociale e industriale.

Automobili Lamborghini si posiziona infatti tra gli attori della Motor Valley sui temi di competenze, cultura industriale e attrattività dei talenti.

Le partnership con le istituzioni educative, tra cui ITS Maker Academy e il progetto DESI, rappresentano un esempio concreto di responsabilità condivisa. Queste collaborazioni si fondano su uno scambio bidirezionale di competenze: da un lato, l'azienda mette a disposizione delle nuove generazioni il proprio sapere tecnico, dall'altro, accoglie nuove prospettive, competenze emergenti e talenti.

Nel 2025 Automobili Lamborghini ha festeggiato dieci anni dall'avvio del già menzionato progetto DESI – Dual Education System Italy - una realtà consolidata che rappresenta l'impegno dell'azienda verso lo sviluppo delle nuove generazioni. Nei suoi primi dieci anni, il progetto DESI in Lamborghini ha coinvolto 210 studenti di alcune scuole superiori del territorio, offrendo loro un percorso formativo che integra teoria e pratica per un totale di oltre 9.000 ore erogate direttamente in azienda, all'interno del centro tecnico dedicato presso lo stabilimento di Sant'Agata Bolognese. Un progetto con cui l'azienda si impegna ad investire strategicamente per il futuro, non solo del business ma anche del contesto sociale.

L'Azienda, inoltre, è tra i membri fondatori di MUNER (Motor Valley University of Emilia-Romagna), contribuendo attivamente alla definizione dei programmi formativi, erogando docenze specialistiche nell'ambito del *manufacturing engineering* e favorendo momenti di integrazione tra mondo accademico e realtà aziendale attraverso visite, attività di orientamento e confronto con i team interni. Il programma rappresenta, inoltre, uno dei principali canali di attrazione e selezione di giovani talenti.

L'impegno nella Motor Valley non si configura quindi come una semplice collaborazione, ma come la volontà attiva di contribuire alla crescita del capitale umano del territorio, in una logica di sviluppo reciproco. All'innovazione tecnologica di prodotto Automobili Lamborghini affianca anche molteplici iniziative sul versante dell'innovazione sociale, per la creazione di un ambiente di lavoro sempre più inclusivo.

Tra queste, il programma di Well-Being “Lamborghini Feelosophy” - lanciato nel 2021 e fondato sui tre pilastri di *body*, *mind* e *purpose* - rappresenta il cuore di una cultura aziendale centrata sulle persone attraverso lo sviluppo di programmi mirati a promuovere il benessere a 360°: dal fitness alla meditazione e alla prevenzione, dal supporto psicologico alle attività legate alla responsabilità sociale d’impresa.

L’impegno per la diversità, l’equità e l’inclusione, già testimoniato dal catalogo formativo dedicato a questi temi denominato “Universi da esplorare” e dall’ottenimento delle certificazioni IDEM e UNI/PdR 125:2022 sulla parità di genere, si è confermato una priorità centrale per l’azienda. Tra le attività chiave, la diffusione di una politica di contrasto ad ogni discriminazione sul luogo di lavoro e la campagna sul linguaggio inclusivo per sensibilizzare i dipendenti sull’importanza delle parole come riflesso della società e strumento per superare stereotipi e pregiudizi

A queste attività si è affiancato il programma manageriale di “Coach & Care”, inteso a valorizzare il ruolo cruciale dei leader nel garantire un ambiente di lavoro sano e motivante. Il sostegno ai manager è stato infatti fondamentale per tradurre in pratica i valori aziendali, consolidando competenze e responsabilità.

La formazione è luogo di relazione, scambio e appartenenza. Tutte queste esperienze testimoniano un modello di formazione che va oltre la trasmissione di contenuti, abilitando invece connessioni, apprendimento continuo e innovazione condivisa.

In chiave di *Corporate Social Responsibility*, ciò si traduce in un contributo concreto all’occupabilità, alla crescita professionale e alla capacità delle persone di evolvere in sintonia con i cambiamenti del mercato.

Guardando al futuro, emerge come il valore delle Academy d’Impresa non sarà determinato esclusivamente dalla selezione di contenuti offerti, ma dalla capacità di integrare persone, competenze, innovazione e strategia aziendale.

In questa visione, l’ecosistema formativo offerto da Automobili Lamborghini si conferma come uno degli strumenti più importanti attraverso cui concretizzare l’impegno sociale: non solo formando i professionisti di oggi, ma contribuendo a costruire il futuro del lavoro e della comunità. Un’architettura che tiene insieme persone, comunità professionali, sviluppo individuale e capacità competitiva.

3. Comau

3. a) L'Academy aziendale come motore di innovazione e crescita: il modello di Comau

di Stefano Pesce - Direttore Comau Academy

Nel panorama attuale, la trasformazione digitale e intelligente dell'industria non è solo la conseguenza dell'ennesima evoluzione tecnologica, ma il risultato di un cambiamento sistemico che sta modificando radicalmente il modo in cui le aziende producono, lavorano e competono a livello mondiale.

È per questo che in un'azienda di respiro internazionale, come Comau, punto di riferimento nel settore dell'automazione avanzata per PMI e grandi imprese di molteplici settori, affrontare le sfide poste dall'innovazione digitale e dalla fabbrica intelligente significa, prima di tutto, investire nella formazione e nell'aggiornamento delle persone. Per rispondere a questa esigenza è nata quindi la Comau Academy, un ecosistema educativo strutturato non solo come un centro di formazione interno, a vantaggio dei dipendenti, ma come una vera e propria Business Unit didattica, aperta ad un pubblico esterno, ampio e trasversale - formato da professionisti, clienti, aziende e partner. Ecco dunque che, in un momento storico in cui permane un forte divario tra la domanda e l'offerta di competenze tecniche, specifiche e settoriali, essenziali per la crescita del sistema produttivo, la nostra Academy funge da "ponte" tra le esigenze dell'industria e quelle del mondo scolastico e accademico, tra le richieste delle imprese e i desiderata dei professionisti di domani. La Academy di Comau è un acceleratore strategico, che grazie ad una lunga presenza e ad una solida esperienza in campo industriale e manageriale, è in grado di trasformare conoscenze e sapere in capacità concrete, immediatamente spendibili e applicabili in svariati contesti operativi.

IL PARADOSSO DELLE COMPETENZE: IL GAP INDUSTRIALE

Con l'avvento dell'Industria 5.0, il settore dell'automazione industriale, in cui Comau opera da oltre 50 anni, sta cambiando rapidamente, guidato dall'adozione di tecnologie avanzate, robot collaborativi, sistemi di *Internet*

of Things e di produzione intelligente. Nonostante ciò, si osserva una carenza di profili professionali in grado di governare al meglio questa trasformazione, rispondendo in modo adeguato ed efficace alle necessità di lavoro che dipendono dall'emergere di nuove funzioni e nuovi strumenti. Esiste infatti una difficoltà oggettiva nel reperire specifiche figure professionali, come ad esempio ingegneri dell'automazione che possiedano avanzate competenze informatiche, ma anche elettroniche e meccaniche. Scarseggiano specialisti di Intelligenza Artificiale che abbiano maturato un'esperienza significativa in campo industriale. Allo stesso modo, figure più tecniche come saldatori, programmatori per PLC e robot, esperti sul tema della *cyber security* - nuova e impellente necessità per il nostro sistema industriale - sono ancora difficili da intercettare sul mercato. La missione della nostra Academy è quindi andare a colmare questo vuoto professionale, con la proposta di percorsi didattici mirati che uniscono teoria e pratica, trasferendo a chi li frequenta capacità indispensabili per poter operare con successo nel mondo industriale attuale e futuro.

UN ECOSISTEMA FORMATIVO INTEGRATO E STRATEGICO

A distinguere l'offerta formativa della Comau Academy è la sua particolare formula didattica pensata per essere flessibile, accessibile e perfettamente modulabile rispetto ai bisogni degli allievi - che siano singoli partecipanti, team aziendali o organizzazioni.

In particolare, la Comau Academy opera in quattro macro-aree formative, che convivono e si integrano sinergicamente: STEM, TECH, BUSINESS e DIGITAL TRANSFORMATION.

L'area STEM è la base, dedicata a matematica, fisica, robotica e *coding*. Qui formiamo studenti e docenti, costruendo le fondamenta per le professioni del futuro.

L'area TECH è invece il suo cuore operativo. Include corsi su automazione, robotica, saldatura robotizzata (*Robotic Welding*) e manutenzione. In quest'ambito si formano i tecnici specializzati che andranno a operare direttamente sugli impianti.

L'area BUSINESS risponde invece alla necessità di gestione delle imprese. Insegniamo *project management*, leadership e competenze di *problem solving* per la manifattura, preparando figure capaci di guidare la trasformazione digitale.

L'ultima è l'area di DIGITAL TRANSFORMATION, quella più avanzata, focalizzata su Intelligenza Artificiale, sensoristica, linguaggi di programmazione come Python, AMR (veicoli a guida autonoma) ed esoscheletri.

La nostra Academy gestisce circa 100 corsi all'anno, con una durata che varia da sessioni brevi di 8 ore fino a percorsi intensivi di 240 ore, per una media di circa 40 ore per corso. Questo approccio flessibile permette di erogare formazione sia in presenza che in modalità e-learning, garantendo continuità operativa sia ai neofiti sia ai professionisti già in attività.

L'IMPATTO SUL SISTEMA PAESE

I numeri della Comau Academy confermano l'efficacia del suo approccio didattico: ogni anno formiamo direttamente oltre 6.000 persone. Un'utenza che arriva a raggiungere le 20 mila unità, dato che i nostri programmi sono rivolti anche a educatori e facilitatori di agenzie di formazione e scuole. Con oltre 2.500 ore di docenza annue, la Comau Academy non si limita a sviluppare corsi, ma crea un circolo virtuoso di trasferimento tecnologico. La nostra didattica, infatti, trasforma le competenze in opportunità: il percorso STEM apre le porte all'università, il percorso TECH porta al lavoro diretto, quello BUSINESS alla carriera manageriale, e quello DIGITAL punta alla specializzazione tecnologica. In un contesto industriale in continuo cambiamento, le competenze tecniche che creiamo - unite a soft skill, come flessibilità e capacità di lavoro in team - sono uno dei valori aggiunti che rendono i nostri studenti dei professionisti pronti a lavorare nel mercato globale.

3. b) L'Academy Comau tra identità aziendale, valorizzazione dei talenti e responsabilità sociale per il futuro del lavoro

di Giuseppe Costabile - Global Communication & Brand Manager - Comau

Comunicare l'impegno di un'azienda che lavora in ambito industriale non significa solo raccontare nuove tecnologie e progetti innovativi. Significa narrare la visione con cui quell'azienda plasma il futuro e quella delle persone che lo costruiscono. Per questo, per Comau, la Academy aziendale non rappresenta una semplice estensione del business, ma uno degli asset identitari più potenti di cui dispone per proporsi alle imprese e al mondo del lavoro.

In un mercato globale in cui la reputazione si gioca sulla capacità di essere percepiti come leader lungimiranti, la Comau Academy funge quindi da megafono per i nostri valori più profondi, come l'innovazione e la sostenibilità. Raccontare questa realtà formativa significa quindi far conoscere la storia di un'azienda che partendo da forti radici locali, è riuscita a crescere e a trasformarsi abbracciando sfide globali, rimanendo fedele alla convinzione che il progresso tecnologico è tale solo se accompagna, valorizza e tutela il potenziale umano.

TECNOLOGIA AL SERVIZIO DELL'UOMO

La nostra strategia di comunicazione si fonda su un pilastro imprescindibile: la narrazione dell'innovazione tecnologica come strumento di miglioramento del lavoro umano e come supporto agli operatori. Quando presentiamo le nostre tecnologie durante i progetti della Comau Academy non parliamo di sostituzione degli operatori industriali, ma di potenziamento delle loro capacità. Il nostro racconto è guidato dal messaggio *"Our Tech Speaks Human"*, ovvero le nostre tecnologie parlano un linguaggio umano: un'espressione chiara, con cui la nostra azienda ribadisce il ruolo di "servizio", di sostegno, che soluzioni e processi avanzati hanno nei confronti delle persone. In tal modo, Comau si fa portavoce di un nuovo modo di lavorare, che grazie alla tecnologia diventa più sicuro, ergonomico e gratificante.

Pensiamo, ad esempio, agli esoscheletri indossabili MATE, che consentono agli operatori di ridurre lo stress muscolare durante attività ripetitive in posizioni non confortevoli; ai nostri *cobot* che lavorando fianco a fianco con gli addetti industriali li sollevano da compiti gravosi oppure facilitano lo svolgimento di specifiche attività; ma anche agli AMR, stazioni robotiche mobili che possono eseguire autonomamente complesse e faticose attività logistiche. Ma c'è di più. Anche la nostra Academy dimostra in concreto che l'intelligenza artificiale non è un'entità astratta o minacciosa, ma uno strumento che diventa un alleato strategico per la produttività industriale, al pari di un linguaggio di programmazione o di un sistema di sensoristica.

Chi frequenta un programma educativo sviluppato dalla nostra Academy, non solo impara a conoscere le potenzialità che queste nuove tecnologie possono offrire a chi lavora in ambito industriale, ma prova a sperimentare concretamente il loro utilizzo grazie al robot educativo e.DO, che affianca facilitatori e studenti in aula, durante ogni corso. Attraverso questo piccolo e agile braccio collaborativo i partecipanti ad ogni offerta didattica della nostra Academy possono esplorare il mondo della robotica in modo non convenzionale, dinamico e interattivo. È così che tramite interfacce di programmazione intuitive e.DO permette di imparare le basi del *coding*, di provare a programmare un robot industriale in presenza o in remoto, di apprendere come movimentare un braccio di saldatura acquisendo le conoscenze essenziali di una nuova professione. Come strumento di team building, i corsi condotti con il nostro piccolo e.DO possono aiutare gli allievi a rafforzare specifiche soft skills, permettendo di perfezionare tecniche di lavoro di gruppo, pratiche di *problem solving*, strategie di lavoro non solo in ambito tecnico ma anche manageriale.

Un aspetto fondamentale, ad esempio, per colmare il divario di percezione che spesso allontana i giovani dalle discipline STEM: mostrare, attraverso laboratori pratici e visite in azienda, che la fabbrica 4.0 è un ambiente innovativo, digitale e tecnologicamente avanzato, dove poter costruire un percorso professionale stimolante e appagante.

Questo è il cuore della strategia con cui la nostra azienda si approccia al mondo professionale e industriale: creare strumenti e opportunità concreti che permettano di far conoscere il mondo industriale e attrarre talenti che non siano solo alla ricerca di un semplice posto di lavoro, ma di un luogo in cui le proprie competenze possano evolvere e fare la differenza, creando nuovo valore aggiunto per il singolo e la società.

UN ECOSISTEMA APERTO E IN DIVENIRE

La forza comunicativa della nostra Academy deriva dalla sua apertura. Non siamo un sistema educativo isolato, ma un hub aperto, un network internazionale in costante dialogo con università, istituti tecnici, istituzioni e partner internazionali.

La scelta di formare educatori e facilitatori esterni oltre a studenti, professionisti e team aziendali ci posiziona come una vera e propria realtà didattica di riferimento per il sistema educativo, in Italia e nel mondo.

Quando comunichiamo che la Comau Academy eroga corsi che spaziano dalla robotica, alla saldatura industriale, dalla cultura aziendale alla *cyber security*, vogliamo dire al mercato che la nostra azienda è un partner culturale completo, prima ancora che un fornitore di servizi.

Attraverso la nostra Academy, mettiamo a disposizione di un pubblico ampio ed eterogeneo le nostre conoscenze tecniche e manageriali, la forza di connessioni importanti nel tessuto imprenditoriale e produttivo globale, l'esperienza sul campo di una grande azienda, partendo da un punto di vista privilegiato: quello di chi conosce a fondo il sistema industriale in cui lavora e ne sa intravedere e anticipare i cambiamenti, per poter anticipare la domanda e la ricerca di nuove cruciali professionalità.

VALORI IN AZIONE: INTERNAZIONALIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ

In un contesto multinazionale, la comunicazione della Comau Academy si fa portavoce di competenze che vanno ben oltre la tecnica. Formare professionisti capaci di operare in ambienti multiculturali è infatti parte del nostro DNA e della nostra responsabilità verso il futuro del lavoro. Comau stessa, operando con sedi e stabilimenti in 12 paesi nel mondo, si distingue per la cultura internazionale delle sue persone e per la loro capacità di condividere conoscenze e attività da ogni parte del mondo, collaborando come un unico grande gruppo.

Questa particolarità consente alla nostra azienda e alle sue persone un costante sviluppo e arricchimento professionale, comunicando la capacità e l'importanza di andare oltre la specificità industriale e operativa di un singolo settore o di una particolare nazione, per mettere in comune una visione più ampia, aperta al cambiamento e all'interpretazione dei megatrend che definiscono il sistema a livello globale.

Tra i temi centrali trattati nei nostri moduli formativi non mancano inoltre l'attenzione all'efficienza energetica e alla sostenibilità. Un approccio

culturale che trasmette a tutti i nostri stakeholder l'immagine di un'azienda che non sottovaluta le esigenze ambientali del nostro pianeta e le sfide produttive che ne conseguono, nel medio e lungo periodo. La nostra Academy, attraverso la sua offerta formativa e ai valori che comunica attraverso la sua didattica e l'approccio tecnologico che la sostiene, agisce come un acceleratore per questa visione, dimostrando che l'efficienza produttiva ottenuta dall'impiego di tecnologie avanzate, se guidata da una formazione solida e orientata all'innovazione, è il miglior motore per uno sviluppo efficace, a basso impatto e capace di guardare al futuro.

CONCLUSIONE: IL FUTURO SI COSTRUISCE IN AULA

Per Comau raccontare la sua Academy significa, in ultima analisi, esprimere e condividere la propria identità aziendale. Vuol dire far comprendere ai nostri partner e ai nostri clienti che dietro ogni robot installato c'è un percorso di conoscenza e competenze unico che lo ha reso possibile. Significa comunicare a giovani studenti e neo-professionisti che il mondo dell'automazione industriale è non solo affascinante ma una leva per lo sviluppo futuro del lavoro. Implica investire nell'aggiornamento costante delle competenze delle proprie persone per far capire la necessità di tenersi sempre al passo con le esigenze di un sistema produttivo che cambia rapidamente e, a volte, in modo imprevedibile.

L'integrazione di tecnologie all'avanguardia, ma soprattutto la comprensione del loro utilizzo, delle possibilità e delle criticità che possono a volte portare con sé, è un aspetto fondamentale per costruire la forza lavoro di oggi e di domani. Non possono esserci soluzioni tecnologiche efficaci senza il supporto e il contributo dell'uomo, che non solo le usa ma che prima di tutto le ha ideate. La nostra Academy ci riporta qui, all'idea che senza le competenze dell'uomo la vera innovazione è impossibile, e che compito dell'umanità è essere in grado di governarla in modo corretto, efficiente e sostenibile.

La comunicazione della nostra Academy mira, inoltre, a consolidare un sentimento di "fiducia" verso l'ecosistema produttivo ed educativo sviluppato nel tempo da Comau, un valore immateriale ma essenziale per rafforzare l'immagine e la competitività di qualsiasi impresa. Entrare nella nostra azienda per seguire workshop operativi, cimentarsi nell'apprendimento utilizzando le nostre tecnologie - educative o industriali - potersi confrontare di persona con i nostri manager e tecnici in percorsi di alternanza studio-lavoro o durante stage post-universitari, è una

ricchezza grandissima: questo significa che chi si avvicina a Comau e al suo contesto operativo, può farlo attraverso un contatto reale e diretto, per imparare in modo esperienziale. La tecnologia infatti - ne siamo certi - non si impara solo sui libri. Il metodo didattico portato avanti con successo in tutti questi anni dalla Comau Academy vuole spiegare e puntare l'attenzione proprio su questo pensiero: che la maniera più efficace per misurarsi con il sistema industriale, le sue dinamiche e la sua cultura è quello di provare a guardarlo da dentro, mettendo in pratica conoscenze, tecniche, usando strumenti e sistemi. È in questo modo che si capisce davvero come e perché nascono tecnologie complesse, come cambiano prassi di lavoro, come possono trasformarsi nel tempo ruoli e attività professionali. Perché, come dimostrano gli oltre 6.000 studenti che ogni anno seguiamo in aula, il futuro del lavoro non è un destino che accade, ma una competenza che si costruisce insieme, giorno dopo giorno, classe dopo classe.

4. Dallara

4. a) L'Academy come ecosistema del talento: *upskilling*, *reskilling* e innovazione per la competitività futura

di Marco Beltrami - Human Resources Director - Dallara

Dallara opera in un contesto ad altissima intensità tecnologica, in cui la capacità di innovare è direttamente legata allo sviluppo continuo del *know-how* ingegneristico e alla velocità con cui questo viene tradotto in soluzioni applicative. La crescente integrazione dell'intelligenza artificiale, insieme a driver come *e-mobility*, sostenibilità e *digital transformation*, sta ridefinendo i processi di progettazione, simulazione e produzione.

La trasformazione in atto non riguarda solo l'introduzione di nuove tecnologie, ma un cambiamento più profondo nel modo di lavorare: un passaggio verso un'organizzazione sempre più *data-driven*, capace di simulare, anticipare e ottimizzare le performance attraverso modelli digitali avanzati.

In questo scenario, la domanda chiave diventa: come garantire la continuità e l'evoluzione del capitale di conoscenza in una realtà che costruisce il proprio vantaggio competitivo proprio sulla profondità delle competenze tecniche e sulla loro continua evoluzione?

Questa trasformazione si innesta su un sistema valoriale chiaro e distintivo, che rappresenta il riferimento per ogni evoluzione organizzativa. In Dallara, lealtà, umiltà e curiosità non sono solo principi dichiarati, ma leve operative che guidano il modo di apprendere e di innovare.

La curiosità alimenta la spinta a esplorare nuove soluzioni tecnologiche e approcci ingegneristici; l'umiltà consente di rimettere costantemente in discussione modelli e conoscenze acquisite; la lealtà sostiene la costruzione di relazioni di fiducia, necessarie per condividere errori, apprendimenti e risultati.

In questo senso, lo sviluppo delle competenze non è disgiunto dalla cultura aziendale, ma ne rappresenta una naturale evoluzione.

L'Academy d'Impresa si configura come un presidio strategico per lo sviluppo e la trasmissione del "*capital knowledge*", con un ruolo attivo nel

collegare innovazione tecnologica, sviluppo delle competenze e sostenibilità del business nel lungo periodo.

In Dallara, questo ruolo si concretizza attraverso una chiara distinzione – ma anche integrazione – tra due traiettorie complementari:

- *Upskilling*, orientato allo sviluppo verticale e specialistico delle competenze, con l'obiettivo di generare valore diretto per il business;
- *Reskilling*, diffuso e trasversale, finalizzato a preparare l'organizzazione ai cambiamenti tecnologici e culturali, generando valore a livello sistemico.

L'Academy non si limita quindi a erogare formazione, ma interviene nel ridisegnare il modo di lavorare, accompagnando le persone nell'integrazione delle nuove tecnologie nei processi quotidiani e contribuendo a costruire una cultura dell'apprendimento continuo.

Un elemento distintivo dell'approccio è l'integrazione tra sviluppo delle competenze e contesto operativo reale. L'*upskilling*, in particolare, è fortemente legato all'esperienza diretta e alla sperimentazione: la "cultura dell'errore" diventa leva di apprendimento, resa sostenibile grazie all'utilizzo di simulatori e ambienti controllati che permettono di testare soluzioni a basso costo prima della loro applicazione reale. Parallelamente, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale rappresenta uno dei principali ambiti di investimento. La collaborazione con partner tecnologici, come nel progetto con IBM, ha consentito di esplorare l'utilizzo di modelli di AI basati sulla fisica, con un impatto significativo sulla riduzione dei tempi di simulazione e sull'ampliamento delle possibilità progettuali. Accanto allo sviluppo verticale delle competenze, il *reskilling* si concentra sulla costruzione di una cultura diffusa dell'AI. Questo si traduce in iniziative di governance, definizione di policy e linee guida, attività di sensibilizzazione e introduzione di strumenti come assistenti digitali basati su LLM, che avvicinano progressivamente tutta la popolazione aziendale all'utilizzo consapevole delle nuove tecnologie.

Il percorso segue una logica evolutiva chiara: dalla fase esplorativa alla costruzione di competenze, fino alla realizzazione di progetti concreti e alla trasformazione dell'AI in un elemento culturale e organizzativo diffuso.

Un elemento centrale dell'approccio è la costruzione di un vero e proprio **ecosistema del talento**, pensato come un modello aperto, scalabile e connesso al territorio e ai principali attori della formazione e dell'innovazione.

L'Academy non opera infatti come entità isolata, ma come nodo di una rete di scuole, università, business school, ITS, partner tecnologici e istituzioni. Questo sistema consente di intervenire lungo tutto il ciclo di sviluppo delle competenze: dall'orientamento e formazione iniziale, fino ai percorsi di *upskilling* e *reskilling* per le persone già inserite in azienda.

L'ecosistema abilita una doppia prospettiva. Da un lato, permette di intercettare e sviluppare talenti già nelle fasi formative, creando continuità tra *education* e impresa; dall'altro, supporta processi strutturati di *reskilling*, rendendo possibile il riallineamento delle competenze rispetto ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

Questo modello rappresenta un elemento chiave per la sostenibilità del capitale umano nel lungo periodo e per la capacità dell'impresa di rimanere competitiva in contesti ad alta complessità tecnologica. Il contributo dell'Academy alla produttività è strettamente connesso alla sua capacità di integrare apprendimento e lavoro. L'*upskilling* consente di rafforzare le competenze fondamentali e accelerare i risultati, aumentando la capacità di produrre valore attraverso soluzioni più efficaci e innovative. L'introduzione dell'AI, ad esempio, permette di ridurre significativamente i tempi di simulazione e di esplorare un numero maggiore di alternative progettuali nelle fasi iniziali, migliorando la qualità delle decisioni e la velocità di sviluppo. Il *reskilling*, pur avendo una natura più complessa e trasformativa, contribuisce a costruire le condizioni organizzative per l'adozione delle tecnologie: sviluppa una cultura *data-driven*, favorisce l'autosviluppo e rafforza la capacità dell'organizzazione di adattarsi nel tempo. In questo equilibrio tra specializzazione e diffusione, l'Academy contribuisce direttamente alla competitività dell'impresa, garantendo coerenza tra evoluzione tecnologica e sviluppo delle persone. L'esperienza evidenzia come *upskilling* e *reskilling* non siano due leve alternative, ma parti di una stessa strategia di trasformazione. Il primo consente di spingere l'innovazione e generare risultati nel breve-medio periodo; il secondo costruisce le basi culturali e organizzative per sostenere il cambiamento nel lungo periodo. Le Academy d'Impresa sono quindi chiamate a evolvere da centri di formazione a veri e propri sistemi di sviluppo del capitale di conoscenza, capaci di integrare tecnologia, persone e processi.

In un contesto in cui la competizione si gioca sempre più sulla capacità di apprendere e innovare, il valore dell'Academy risiede nella sua capacità di rendere l'apprendimento parte integrante del lavoro e di contribuire, in modo concreto, alla creazione di valore sostenibile per l'impresa.

4. b) Persone, competenze, territorio: il modello Dallara

*di Andrea Vecchi - Marketing and Communications Director -
Dallara*

In Dallara, lo sviluppo delle competenze non è una funzione separata, ma una dimensione che attraversa l'intera organizzazione e contribuisce a definirne l'identità. L'insieme delle iniziative, dei progetti e delle relazioni costruite nel tempo delinea un modello coerente con quello di un'Academy d'Impresa: non una struttura, ma un sistema che rende visibile il modo in cui l'azienda interpreta il proprio ruolo.

Dal punto di vista della comunicazione, questo sistema diventa il linguaggio attraverso cui Dallara racconta la propria visione: il rapporto con le persone, il valore attribuito alla conoscenza e la responsabilità nei confronti del contesto in cui opera. Non si tratta di mettere in evidenza singole attività, ma di rendere riconoscibile un'impostazione in cui formazione, innovazione e relazione con la comunità si rafforzano reciprocamente.

Alla base c'è un principio chiaro: la crescita dell'impresa e quella del territorio sono inseparabili, perché le competenze non si sviluppano mai in modo isolato, ma sempre all'interno di un contesto che le rende possibili. In questa prospettiva, l'investimento nelle persone assume anche un significato di responsabilità sociale e industriale, che si inserisce in una visione più ampia di sostenibilità. Una sostenibilità intesa come equilibrio tra sviluppo tecnologico, crescita delle comunità e attenzione all'impatto ambientale, capace di sostenere l'innovazione nel lungo periodo.

La Dallara Academy, aperta alle nuove generazioni e al territorio, insieme alle attività della Fondazione Caterina Dallara rendono concreta questa volontà di restituzione. La prima, attraverso percorsi divulgativi, esperienze immersive e momenti di incontro, contribuisce a diffondere la cultura ingegneristica e ad avvicinare studenti e visitatori alle discipline STEM, stimolando curiosità e interesse verso percorsi tecnico-scientifici. La Fondazione affianca a questa dimensione interventi educativi e sociali rivolti ai giovani e alle persone più fragili, contribuendo a creare opportunità di crescita diffusa e rafforzando il legame con il territorio. In questa prospettiva, l'attenzione all'inclusione diventa parte integrante del modo di intendere l'impresa: non solo come principio, ma come pratica

concreta, orientata a costruire contesti in cui ogni persona possa sentirsi accolta, valorizzata ed esprimere il proprio potenziale.

Accanto a queste esperienze, le collaborazioni con il sistema educativo e universitario costruiscono un collegamento sempre più stretto tra formazione e lavoro. In questo contesto si inserisce il Polo di Fornovo, sviluppato in sinergia con scuole, enti di formazione e imprese del territorio, con l'obiettivo di rafforzare un sistema educativo integrato con le filiere produttive locali. Attraverso il contributo a Innovation Farm e al sistema degli ITS, vengono messi a disposizione spazi, laboratori e percorsi formativi orientati alle competenze dell'industria 4.0, in particolare nei materiali compositi e nelle tecnologie avanzate.

In questo contesto si inserisce anche STEM Racing, progetto educativo sviluppato all'interno di Innovation Farm con il contributo diretto di Dallara, che rappresenta un'occasione concreta per avvicinare giovani studenti e studentesse alle discipline STEM, stimolarne la passione e, allo stesso tempo, generare opportunità di relazione e networking per l'azienda con alcuni dei principali attori del motorsport e della tecnologia.

Questo approccio consente agli studenti di entrare in contatto diretto con contesti applicativi reali, sviluppando competenze tecniche e trasversali e maturando una maggiore consapevolezza rispetto alle proprie scelte future. Esperienze di questo tipo contribuiscono anche a rafforzare autonomia, capacità di adattamento e responsabilità, sempre più centrali nei contesti lavorativi ad alta complessità.

In modo complementare, il contributo a MUNER consolida il legame con l'alta formazione, inserendo le persone in percorsi accademici di eccellenza caratterizzati da una forte integrazione con il contesto industriale. Il dialogo continuo tra impresa e università favorisce lo sviluppo di competenze altamente specialistiche e la crescita di figure professionali capaci di interpretare le trasformazioni tecnologiche del settore, contribuendo anche a promuovere una maggiore inclusione nei percorsi tecnico-scientifici.

Questo modello trova un'estensione anche in contesti internazionali, in particolare attraverso le collaborazioni con realtà accademiche come la Purdue University. In questi contesti, l'integrazione tra formazione e impresa si sviluppa in ecosistemi differenti, favorendo lo scambio di conoscenze, metodi e approcci tra studenti, università e industria, e contribuendo a diffondere la cultura ingegneristica su scala globale.

Esperienze di questo tipo contribuiscono a costruire fiducia. Un'azienda che investe con continuità nello sviluppo delle persone, che collabora con scuole e università e che rende accessibile la propria esperienza viene percepita come un soggetto credibile e orientato al lungo periodo. La reputazione nasce dalla coerenza tra valori dichiarati e azioni concrete, che nel tempo diventano riconoscibili.

Ne deriva anche una capacità più solida di dialogo con gli stakeholder. Per le istituzioni, rappresenta un contributo concreto allo sviluppo delle competenze e alla competitività del sistema; per il mondo accademico, un interlocutore stabile e qualificato; per il territorio, una presenza attiva che genera opportunità e rafforza il legame con le nuove generazioni; per i partner industriali, un segnale di apertura e capacità di innovazione.

Un impatto diretto si osserva anche sull'attrattività. Oggi le persone scelgono un'azienda non solo per il ruolo offerto, ma per ciò che rappresenta e per il contesto in cui si inserisce. Entrare in un ambiente che valorizza l'apprendimento, dialoga con il mondo educativo e offre occasioni concrete di sperimentazione diventa un elemento distintivo, capace di attrarre e trattenere talenti.

All'interno dell'organizzazione, la condivisione della conoscenza, il confronto continuo e l'apertura verso l'esterno contribuiscono a creare comunità professionali solide, in cui curiosità, umiltà e lealtà diventano pratiche quotidiane. Questo approccio si accompagna a una crescente attenzione ai temi della diversità, dell'inclusione e delle pari opportunità, elementi essenziali per costruire ambienti di lavoro aperti ed equi.

In questa prospettiva, la centralità delle persone diventa un elemento strategico. Senza le competenze, le capacità e la passione dei collaboratori, non sarebbe possibile sostenere la continua ricerca dell'eccellenza che caratterizza Dallara. La capacità di attrarre, sviluppare e valorizzare i talenti si configura quindi come un fattore determinante per la crescita e la continuità del business.

In questo quadro si inserisce il concetto di "azienda utile", intesa come un'impresa capace di creare valore non solo economico, ma anche sociale. Un'organizzazione che contribuisce alla crescita delle persone, allo sviluppo del territorio e alla costruzione di opportunità per le generazioni future, diventando un motore di innovazione e responsabilità.

Dal punto di vista del posizionamento, emerge così con chiarezza il profilo di un'impresa che non si limita a sviluppare soluzioni tecnologiche, ma che

investe nella crescita delle persone e nella costruzione di competenze. L'attenzione alla formazione diventa un segnale concreto di responsabilità, che rafforza il ruolo dell'azienda nel contesto in cui opera e ne consolida la credibilità.

Si delinea così una vera e propria infrastruttura immateriale del brand, fatta di relazioni, esperienze e opportunità che rendono visibile il modo di essere Dallara. Comunicare questo insieme significa dare forma a una visione in cui innovazione, persone e territorio crescono insieme, contribuendo a generare valore nel tempo non solo per l'impresa, ma anche per il sistema di cui fa parte.

Per questo, la comunicazione di questo modello non può essere considerata un'attività accessoria. È parte integrante della strategia competitiva: è attraverso questa narrazione che l'impresa rende riconoscibile il proprio ruolo, rafforza la fiducia degli stakeholder e contribuisce in modo concreto al futuro del lavoro e allo sviluppo del sistema Paese.

5. Enel

5. a) Dall'azione dell'intelligenza artificiale alla produttività: il ruolo dell'Academy nel modello di Enel

di Alda Paola Baldi – Head of Workforce Evolution – People and Organization - Enel

La trasformazione che oggi le imprese si trovano ad affrontare investe il rapporto tra tecnologia, organizzazione e lavoro. Nel settore energetico, l'intelligenza artificiale, la digitalizzazione delle *operations*, l'utilizzo avanzato dei dati e l'evoluzione dei sistemi di rete stanno modificando attività, decisioni e contenuto dei mestieri. La sfida è integrare queste innovazioni nei processi e tradurle in qualità, rapidità e adattamento operativo. Qui si gioca una componente rilevante della produttività dell'impresa e della competitività del sistema economico. In Enel, il lavoro sulle competenze accompagna questa trasformazione con una logica strutturata e misurabile. L'Academy presidia lo sviluppo delle capacità necessarie per integrare l'AI nei processi di lavoro, sostenere l'evoluzione dei ruoli e rafforzare la prontezza organizzativa. L'investimento in *upskilling* e *reskilling* assume una funzione direttamente connessa alla competitività: consente di trasformare il potenziale tecnologico in capacità operativa diffusa, riducendo il rischio che l'innovazione resti confinata a una dimensione sperimentale o specialistica.

Una prima leva di concretezza è rappresentata dallo **Skill Evolution Lab**, che consente di leggere in modo anticipatorio l'evoluzione del lavoro e di tradurre i cambiamenti in indicazioni operative. L'elaborazione di insight sugli impatti delle tecnologie, *readiness* della *workforce* e gap di competenze permettono di orientare le priorità di sviluppo e progettare interventi mirati di *upskilling* e *reskilling*. Questo rafforza la capacità di allocare le competenze dove servono, prevenire mismatch e assumere decisioni basate su evidenze. Lo Skill Evolution Lab abilita quindi una funzione essenziale di governance: trasformare i segnali di cambiamento in decisioni strutturate, con effetti diretti sulla continuità operativa e sulla capacità di *execution*.

La seconda leva è l'**AI & Transformation Academy**, che sviluppa competenze lungo tutto il ciclo professionale e porta l'intelligenza artificiale

nei contesti di lavoro in modo diffuso. Le azioni si articolano su più livelli: sensibilizzazione diffusa, percorsi per il management, condivisione di casi d'uso e strumenti per integrare l'AI nelle attività quotidiane. L'obiettivo riguarda l'apprendimento continuo e l'applicazione concreta della tecnologia nei processi. Il *lifelong learning* diventa così una condizione operativa per governare un contesto in cui la vita media delle competenze si accorcia e i mestieri evolvono "per attività". Le competenze richieste riflettono questa evoluzione. Cresce il fabbisogno di *hard skill* connesse alla transizione energetica e alle nuove tecnologie: competenze digitali, *data-driven*, capacità di utilizzare sistemi avanzati e di integrare l'AI nei processi operativi. Cresce, allo stesso tempo, il valore delle *soft skill*: pensiero critico, collaborazione uomo-AI, adattabilità, pensiero creativo, *problem solving* complesso e orientamento al cliente. L'integrazione di queste dimensioni consente di incorporare la tecnologia nei processi quotidiani preservando il contributo umano nella definizione delle decisioni e nella gestione delle attività. L'efficacia delle competenze tecniche dipende dalla loro integrazione con capacità trasversali che consentono supervisione umana e interpretazione della tecnologia.

La programmazione strutturata dei percorsi formativi, costruita in funzione delle priorità strategiche e dell'evoluzione dei fabbisogni professionali sostiene lo sviluppo delle competenze emergenti e da rafforzare. L'ampiezza e la diffusione degli interventi forniscono una misura concreta della strategicità di questo lavoro. I programmi di sviluppo hanno generato ad oggi oltre **270.000 training person hours dedicate all'AI**, coinvolgendo management, *professional* e ruoli tecnici con percorsi differenziati; a queste iniziative si affiancano programmi strutturati per oltre **5.000 persone** e attività di sensibilizzazione che hanno raggiunto più di **50.000 colleghi**, confermando una dimensione di intervento sistemica. Tali interventi consentono di ridurre i tempi di adozione, accelerare l'allineamento della *workforce* e creare una base comune di linguaggio, consapevolezza e capacità d'uso. Lo sviluppo delle competenze legate all'AI incide sulla qualità delle decisioni, sulla velocità di integrazione delle tecnologie, sull'adattamento in contesti complessi e sui tempi di *execution*. L'impatto è quindi sia individuale sia organizzativo. Sul piano individuale, rafforza occupabilità, capacità di utilizzo consapevole degli strumenti e produttività personale. Sul piano organizzativo, migliora l'efficacia dei processi, accelera l'adozione delle innovazioni, rafforza la disponibilità di competenze interne e sostiene la continuità operativa. In questa prospettiva, la produttività

assume una dimensione concreta: qualità dell'esecuzione, maggiore tempestività, efficienza dei processi e capacità di trasformare innovazione in risultati.

Questo percorso richiede una forte componente di *change management*. La trasformazione tecnologica produce valore quando è accompagnata da leadership, comunicazione, visione e coinvolgimento. I leader sono chiamati a dare senso al cambiamento, sostenere lo sviluppo delle competenze e facilitare nuove modalità di lavoro. In questa prospettiva si inseriscono sia **AI Greenhouse**, come percorso rivolto al management per rafforzare la capacità di interpretare l'evoluzione del contesto e guidare l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi, sia la **Leadership School**, che contribuisce a sviluppare una leadership capace di orientare comportamenti, sostenere lo sviluppo delle competenze e promuovere un utilizzo efficace e responsabile delle nuove tecnologie. La diffusione dell'AI richiede fiducia nella tecnologia, responsabilità d'uso e capacità critica nell'interpretarne i risultati. In questo quadro, competenze, cultura e leadership convergono in un unico obiettivo: aumentare la capacità dell'organizzazione di adottare il cambiamento in modo sostenibile e performante. Da questa esperienza emergono elementi rilevanti anche per altre Academy d'Impresa. L'integrazione tra *hard skill* e *soft skill*, la centralità dell'apprendimento continuo e la capacità di misurare diffusione, destinatari e impatti rendono credibile il contributo delle Academy alla produttività. A ciò si aggiunge la connessione tra formazione e *change management*, che consente di consolidare i risultati quando contenuti, processi, leadership e cultura operano in modo coerente. Questi fattori rafforzano la capacità delle imprese di affrontare la transizione tecnologica e contribuiscono alla competitività del sistema produttivo.

5. b) L'Academy come leva di identità, responsabilità e contributo al sistema Paese

di Alda Paola Baldi – Head of Workforce Evolution – People and Organization - Enel

Il modo in cui un'impresa investe sulle persone e accompagna le trasformazioni tecnologiche rappresenta una componente essenziale della sua identità e del suo ruolo nel sistema economico e sociale.

Se sul piano organizzativo il valore dell'Academy d'Impresa si misura nella capacità di sviluppare competenze e sostenere la produttività, sul piano istituzionale il suo significato è oggi più ampio: l'Academy si configura come una leva di responsabilità verso il sistema economico e sociale, contribuendo alla crescita del capitale umano e alla sostenibilità delle competenze nel tempo. Investire nella formazione significa non solo migliorare le performance organizzative, ma anche sostenere l'occupabilità delle persone, accompagnandole in un contesto di cambiamento sempre più rapido.

In Enel, l'Academy riflette una scelta culturale precisa: la trasformazione è una responsabilità da governare ponendo al centro le persone. Questo approccio si fonda su una visione integrata tra sviluppo delle competenze, trasformazione organizzativa e impatto sul sistema esterno. La formazione diventa così uno strumento concreto per rendere il cambiamento praticabile, attraverso competenze che si sviluppano direttamente nei processi e nelle esperienze di lavoro. In questa prospettiva si inseriscono anche iniziative dedicate allo sviluppo della leadership, come la Leadership School, che contribuiscono a rafforzare la capacità del management di guidare il cambiamento e di orientare le trasformazioni in coerenza con i valori e le responsabilità dell'impresa.

Il valore dell'Academy si esprime all'interno di un ecosistema più ampio, in cui la collaborazione con università, scuole, ITS e partner industriali rafforza il collegamento tra formazione e lavoro, orientando lo sviluppo delle competenze verso i fabbisogni emergenti. In particolare, la collaborazione con il mondo universitario si traduce in percorsi co-progettati, momenti di orientamento, attività con i Career Service e iniziative esperienziali che contribuiscono a rendere i mestieri più comprensibili e a ridurre la distanza tra formazione e lavoro. Tale attenzione

si estende anche alle filiere industriali, chiamate a sostenere nel tempo la qualità del lavoro e la capacità di accompagnare gli investimenti necessari alla trasformazione. In un settore come quello energetico, caratterizzato da un crescente mismatch tra domanda e offerta di competenze specialistiche, si sviluppano programmi lungo la filiera e nei territori finalizzati a rafforzare le competenze tecniche e a facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro, contribuendo in modo diretto all'occupabilità e alla qualificazione del capitale umano.

L'Academy rafforza anche la reputazione dell'impresa. Investire in modo strutturato nelle competenze e nella crescita delle persone accresce la credibilità verso dipendenti, candidati, istituzioni e partner. La formazione diventa così una leva di fiducia: rende concreta la coerenza tra ciò che l'impresa dichiara e ciò che realizza, consolidandone il posizionamento come soggetto responsabile, innovativo e orientato al lungo periodo.

Di fronte a un lavoro che evolve rapidamente, l'Academy è uno degli strumenti con cui l'impresa assume una responsabilità concreta verso il futuro. Contribuisce a creare le condizioni per una crescita sostenibile e inclusiva, in cui innovazione tecnologica e sviluppo umano procedono in modo integrato. La qualità del cambiamento dipende dalla capacità di accompagnare l'evoluzione tecnologica e organizzativa con percorsi formativi accessibili, capaci di offrire alle persone strumenti per orientarsi, adattarsi e partecipare attivamente alla vita professionale.

In questa prospettiva, l'Academy d'Impresa rappresenta uno degli strumenti attraverso cui l'impresa interpreta il proprio ruolo nel sistema economico e sociale, contribuendo alla costruzione di competenze, fiducia e coesione. Il suo valore si misura nella capacità di connettere sviluppo delle persone, qualità del lavoro e sostenibilità del cambiamento, rendendo l'innovazione più accessibile, inclusiva e responsabile. È in questo equilibrio che si definisce il contributo dell'impresa al futuro del lavoro e alla solidità del sistema economico.

6. Engineering

6. a) Academy Engineering – *Upskilling, reskilling* e personalizzazione dell'esperienza di apprendimento: l'evoluzione del modello formativo

di Ferdinando Lo Re – Group Learning Director – Engineering

Le imprese si trovano oggi immerse in una trasformazione profonda, sistemica e irreversibile, guidata dalla convergenza tra digitalizzazione, intelligenza artificiale e ridefinizione dei modelli di business. In un contesto in cui le tecnologie evolvono rapidamente e le aspettative dei clienti crescono, la competitività non dipende più soltanto dalla qualità dei progetti, ma dalla capacità di sviluppare in modo continuo nuove competenze e di tradurle in risultati concreti. Questa trasformazione implica il passaggio da un'organizzazione basata su ruoli e conoscenze stabili a un ecosistema dinamico fondato su apprendimento continuo, adattabilità e integrazione tra persone e tecnologie. In questo scenario emerge un principio chiave: gli investimenti in formazione a supporto della transizione digitale, *l'upskilling* e *reskilling*, l'aggiornamento di nuove competenze manageriali quali la leadership del cambiamento e cultura dell'innovazione diventano produttività reale solo quando vengono tradotte in comportamenti, modelli organizzativi, processi, strumenti e pratiche aziendali. Senza questa trasformazione operativa, anche le iniziative più rilevanti rischiano di non generare l'impatto atteso, a maggior ragione in questo momento storico in cui l'intelligenza artificiale ci spinge ad innovare realmente. La sfida centrale non è quindi solo sviluppare competenze, ma attivarne l'uso concreto e diffuso nel lavoro quotidiano. È in questo spazio che l'**Academy Engineering** agisce come presidio strategico delle competenze e come leva abilitante della trasformazione. L'Academy si pone l'obiettivo accompagnare ogni persona lungo il proprio percorso professionale, integrando lo sviluppo delle competenze con le esigenze del business a 360°, per ogni ruolo professionale. In questo senso, essa opera come collegamento diretto tra strategia aziendale, evoluzione del mercato e comportamenti organizzativi, traducendo i fabbisogni di competenze in percorsi concreti di sviluppo.

Per svolgere questo ruolo, l'Academy ha evoluto il proprio modello formativo, passando da un approccio standardizzato a un ecosistema flessibile e integrato di apprendimento. Il modello si basa su logiche di personalizzazione proprie dell'**Adaptive Learning Approach**, che supera definitivamente l'approccio "*one size fits all*" a favore di un sistema flessibile e integrato, in cui ogni persona può costruire un percorso formativo su misura. In tale prospettiva, l'apprendimento si sviluppa lungo tre direttrici principali: una *open learning direction*, che consente a ciascuno di scegliere liberamente il proprio percorso in funzione del ruolo e delle competenze attese o di esplorare contenuti in autonomia; un *tailored learning rhythm*, che permette di modulare tempi e intensità della formazione in base alle priorità operative e ai bisogni professionali; e una *scalable learning depth*, che offre diversi livelli di profondità formativa attraverso una pluralità di format adattabili alle abitudini e agli stili di apprendimento individuali. Questa architettura consente di integrare più agevolmente la formazione nell'organizzazione del lavoro, facilitando la trasformazione delle competenze in comportamenti operativi.

A supporto di questo modello, l'ecosistema si articola in un **Format Mix** che combina modalità sincrone e asincrone, momenti di apprendimento guidato e self-study, con un forte orientamento alla *hyper-personalization*. I Learning Path sull'LMS aziendale, ad esempio, integrano moduli live brevi, video, podcast, materiali di approfondimento ed esercitazioni, privilegiando una fruizione autonoma e continua che spesso accompagna i partecipanti fino alla certificazione professionale; poi ci sono le Open Classroom si configurano invece come un calendario di sessioni live gratuite, focalizzate su competenze tecniche e metodologiche e sui percorsi di certificazione più rilevanti; il *microlearning* si concretizza in un "palinsesto" di webinar fruibili sia live sia in modalità asincrona, volto a garantire aggiornamento costante sui temi più attuali; mentre le community rappresentano spazi virtuali ad alta interattività in cui condividere esperienze, partecipare a momenti di confronto con esperti e sviluppare apprendimento collaborativo tra pari. Tra le esperienze più significative si distinguono inoltre i programmi dedicati all'intelligenza artificiale, che rappresentano una leva prioritaria per la trasformazione. Il **GenAI Empowerment Program** e i percorsi di **AI literacy** costruiscono una base comune di conoscenza, sviluppando competenze progressive che vanno dalla comprensione dei principi dell'AI fino all'utilizzo avanzato nei diversi ruoli. In particolare, l'adozione di strumenti come Microsoft Copilot e

GitHub Copilot viene accompagnata da percorsi specifici che trasformano l'AI in un vero "partner di lavoro", integrandola nei processi quotidiani e favorendo nuove modalità di collaborazione uomo-macchina. L'impatto di questa iniziativa sulla produttività e sulla competitività è diretto e tangibile. La diffusione di competenze legate all'AI consente, ad esempio, di ridurre il tempo dedicato ad attività ripetitive e di migliorare l'efficienza operativa, liberando risorse per attività a maggior valore aggiunto. Allo stesso tempo, la formazione continua rafforza la capacità dell'impresa di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, adottare nuove tecnologie e innovare processi e servizi. Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dalle iniziative di **peer-to-peer learning**, come "Share Your Knowledge", che coinvolgono direttamente le persone nella produzione e diffusione di contenuti formativi. Questo modello non solo amplia l'offerta, ma modifica in modo sostanziale i comportamenti organizzativi, promuovendo una cultura di condivisione, responsabilità e apprendimento continuo. Analogamente, l'utilizzo di docenti interni consente di valorizzare le competenze distintive presenti in azienda e di trasferire conoscenze fortemente contestualizzate.

La Academy agisce inoltre attraverso programmi strutturati di **reskilling e upskilling**, che partono da un'analisi dei fabbisogni dettagliata con le strutture aziendali e accompagnano le persone fino all'acquisizione delle competenze necessarie per nuovi ruoli. Questi percorsi, integrati con il business, rappresentano uno strumento concreto per sostenere l'evoluzione organizzativa e rispondere alle esigenze di mercato. In termini più ampi, lo sviluppo delle competenze attraverso la Academy Engineering contribuisce a migliorare la qualità dei processi, ad aumentare la velocità di risposta al mercato e a sostenere la crescita dell'organizzazione. La disponibilità di competenze aggiornate e certificate permette infatti di affrontare progetti più complessi, di innovare le soluzioni offerte ai clienti e di rafforzare il posizionamento competitivo. Inoltre, l'evoluzione del modello formativo aziendale va nella direzione di facilitare la diffusione di una cultura orientata all'apprendimento continuo ed all'innovazione, contribuendo a generare valore duraturo, l'engagement delle persone e la loro capacità di evolvere insieme all'impresa. In sintesi, la Academy Engineering si configura come un vero motore di trasformazione: un presidio strategico delle competenze che consente di trasformare la conoscenza in azione, l'innovazione in pratica e la strategia in risultati concreti, contribuendo in modo determinante alla produttività, all'innovazione e alla competitività dell'impresa.

6. b) Academy Engineering: cultura d'impresa e reputazione

di Michelangelo Suigo – Group Chief Public Affairs, Corporate Communication & Sustainability Officer - Engineering

In un contesto in cui digitalizzazione, intelligenza artificiale e nuovi modelli di business ridefiniscono i processi organizzativi e di lavoro, l'Academy Engineering è molto più di un'infrastruttura formativa: è una leva di comunicazione identitaria e un segnale concreto del ruolo dell'impresa multi-stakeholders: persone, clienti e istituzioni. Attraverso offerta, format e capacità di connettere competenze, community e futuro professionale, rende visibile un'idea di impresa che investe sul sapere come fattore di competitività, sull'apprendimento continuo come pratica quotidiana e sulla crescita delle persone come condizione per generare valore sostenibile.

L'ACADEMY COME ESPRESSIONE DELLA CULTURA D'IMPRESA

La nostra Academy si posiziona, verso tutte le persone dell'azienda, come uno dei luoghi in cui strategia e valori diventano esperienze concrete. In un momento in cui l'evoluzione tecnologica procede rapidamente, Engineering è chiamata a guidare la trasformazione puntando sulle competenze delle proprie persone, che devono restare al centro del cambiamento digitale. Questa promessa non può vivere solo nel racconto istituzionale, ma deve essere sostenuta dalla capacità interna di evolvere competenze, linguaggi e comportamenti. L'Academy dà forma a questa coerenza, trasformando la formazione in un ecosistema permanente, accessibile e orientato al futuro.

L'evoluzione del modello formativo dell'Academy Engineering esprime una visione culturale precisa: la crescita professionale nasce dalla connessione tra persone, si consolida attraverso l'apprendimento e genera valore per l'organizzazione. È un modello che mette le persone al centro del proprio sviluppo, rendendo l'apprendimento continuo una pratica ordinaria e non un evento episodico. L'Academy rende così visibile il modo in cui l'impresa guarda alle persone: non destinatari passivi di contenuti, ma protagonisti della propria crescita e portatori di competenze, esperienze e conoscenza da condividere.

L'offerta formativa dell'Academy Engineering rafforza questo obiettivo con un approccio integrato e modulare, che unisce certificazioni, *microlearning*, community professionali, programmi di *reskilling* e iniziative di *peer-to-peer learning*. Questo "*Adaptive Learning Approach*" consente a ciascuno di costruire il proprio percorso in funzione di ruolo, competenze attese, ambizioni professionali e tempi di lavoro. La formazione diventa così un'esperienza aperta, flessibile e personalizzata, capace di accompagnare le persone dall'*onboarding* alle certificazioni più avanzate e ai ruoli del futuro.

Iniziative come Share Your Knowledge, inoltre, danno a ogni persona la possibilità di diventare "docente per un giorno", mettendo a fattor comune il proprio sapere e contribuendo alla crescita dei colleghi. Una pratica che nasce dalla convinzione che la conoscenza non risieda solo nei sistemi o nelle strutture formali, ma nelle persone che ogni giorno costruiscono il valore dell'impresa. L'Academy diventa così un dispositivo culturale che porta in superficie il patrimonio professionale di Engineering e lo trasforma in bene comune organizzativo.

ACADEMY D'IMPRESA, REPUTAZIONE E FIDUCIA

In un mercato in cui clienti, candidati, istituzioni e partner valutano sempre più la capacità delle imprese di generare competenze, innovazione e impatto sociale, l'Academy di Engineering dimostra concretamente come un'organizzazione complessa, che produce innovazione nei settori strategici del Paese, consideri la conoscenza un asset da aggiornare, certificare e mettere a disposizione del business e delle comunità professionali.

La credibilità dell'Academy si fonda anche sulla qualità e riconoscibilità dei suoi percorsi. Oltre 150 *learning path*, Open Classroom gratuite, programmi di certificazione sui principali *vendor* tecnologici e sugli standard internazionali di *project* e *service management*, insieme ad accreditamenti e partnership formative con *player best in class* come Polimi, Bocconi, Codemotion e Talent Garden, rafforzano l'autorevolezza dell'impresa. Le certificazioni trasformano le competenze in evidenze riconosciute dal mercato, aumentando la fiducia dei clienti nella capacità dell'azienda di affrontare progetti complessi e accompagnare la trasformazione digitale con professionalità aggiornate.

Engineering è oggi un'azienda "AI first": abilita organizzazioni pubbliche e private all'adozione di un'Intelligenza Artificiale governabile, sicura, trasparente e proporzionata, attraverso l'architettura modulare IS-IA, basata sulla piattaforma LLM EngGPT 2. In questo contesto, la formazione sull'AI realizzata dall'Academy non è semplice aggiornamento tecnico, ma leva per ripensare processi, produttività, collaborazione e relazione uomo-macchina. L'obiettivo è chiaro: formare le persone affinché sappiano guidare gli stakeholder nell'ottenere vantaggio competitivo non solo tecnologico, ma anche culturale e organizzativo.

ACADEMY D'IMPRESA E BRAND POSITIONING

L'Academy contribuisce direttamente al posizionamento di Engineering come impresa innovativa, responsabile e capace di interpretare le trasformazioni del mercato. In un settore in cui l'innovazione tecnologica è rapida e continua, il brand non si costruisce solo attraverso ciò che l'azienda offre ai clienti, ma anche attraverso il modo in cui prepara le proprie persone al cambiamento. L'Academy diventa quindi elemento di brand positioning perché dimostra che Engineering non si limita ad adottare nuove tecnologie, ma investe nella capacità di comprenderle, governarle e trasformarle in valore concreto.

Anche verso l'esterno, l'Academy produce fiducia. Verso i candidati, perché mostra un ambiente in cui crescere e costruire competenze spendibili. Verso istituzioni e territori, perché rende visibile un investimento in formazione, occupabilità e cultura digitale. Verso partner e stakeholder, perché conferma la capacità dell'impresa di presidiare competenze critiche e contribuire allo sviluppo di ecosistemi professionali più solidi. In questo senso, è parte integrante della reputazione corporate: non un'iniziativa accessoria, ma una piattaforma di fiducia.

L'Academy è quindi una leva fondamentale di *employer branding*, perché rende visibile e credibile la *Employee Value Proposition* dell'impresa. Per chi guarda Engineering dall'esterno, una Corporate Academy strutturata comunica un messaggio chiaro: entrare in azienda significa accedere a un ecosistema di opportunità, in cui la crescita professionale è sostenuta da strumenti, percorsi, community e competenze riconosciute. Per chi è già parte dell'organizzazione, rafforza il senso di appartenenza perché rende

concreto l'investimento sulle persone e offre spazi in cui apprendere, contribuire e sentirsi parte di una comunità professionale.

L'Academy diventa quindi parte di un racconto che presenta Engineering come impresa orientata al lungo periodo: capace di unire innovazione e stabilità, competenza tecnica e crescita individuale, performance di business e responsabilità sociale. Le iniziative con università, enti formativi, clienti e comunità territoriali ampliano questo posizionamento, mostrando un'azienda che non trattiene il sapere entro i propri confini, ma lo mette in circolo come contributo allo sviluppo del sistema.

7. Epicode

7. a) Formare per trasformare. Il ruolo dell'Academy d'Impresa nell'adozione dell'intelligenza artificiale

di Giulio Spinozzi - Head of Academy - Epicode

CONTESTO E SFIDA: QUANDO LA PROMESSA NON DIVENTA PRATICA

Viviamo in un momento paradossale. L'intelligenza artificiale è diventata uno dei temi più presenti nel dibattito aziendale: gli investimenti crescono, le licenze vengono acquistate, i Board dedicano sessioni strategiche all'AI. Eppure, quando si entra nelle organizzazioni e si parla con chi il lavoro lo fa davvero, ossia i manager di linea, i team operativi, le persone che gestiscono clienti, processi e decisioni quotidiane, si scopre che l'AI è ancora, nella maggior parte dei casi, una promessa non mantenuta. Si vedono demo entusiasmanti, piloti rimastine nei cassetti, tool adottati da pochi e ignorati dai molti.

Questo scollamento non è un problema tecnologico. Gli strumenti esistono, sono accessibili, spesso già pagati. È un problema di competenze, di cultura e di apprendimento. Le organizzazioni hanno investito sulla tecnologia ma non, con la stessa intensità, sulle persone che dovrebbero usarla. E quando si parla di formazione sull'AI, troppo spesso si intende ancora un corso da completare, un attestato da ottenere, un'ora bloccata in agenda, non un cambiamento reale nel modo di lavorare.

La sfida che le Academy d'Impresa si trovano ad affrontare oggi è dunque duplice: da un lato, costruire competenze sull'intelligenza artificiale in modo rapido, trasversale e diffuso, includendole non solo nei team tecnici, ma in tutte le funzioni aziendali, dall'altro, farlo con metodologie e formati capaci di produrre un apprendimento che duri, che si traduca in comportamenti nuovi e in capacità operative concrete.

A questo si aggiunge una terza urgenza, normativa: l'AI Act europeo ha trasformato la formazione sull'intelligenza artificiale da scelta strategica a obbligo regolatorio. Le aziende devono poter dimostrare che le proprie persone hanno una *literacy* minima sull'AI, che esiste una governance interna chiara e che c'è tracciabilità di chi sa fare cosa. Non è più una questione di visione, è una questione di compliance.

IL RUOLO DELL'ACADEMY D'IMPRESA: NON SOLO FORMAZIONE, PRESIDIO STRATEGICO

In questo scenario, le Academy d'Impresa non possono limitarsi a erogare corsi. Devono diventare il presidio strategico attraverso cui l'organizzazione costruisce la propria capacità di adottare le nuove tecnologie in modo consapevole, sostenibile e misurabile.

L'esperienza sul campo opera da anni al confine tra formazione tecnologica e trasformazione aziendale. L'attività strutturata, maturata lavorando con imprese di diversi settori, dimensioni e livelli di maturità digitale, ci ha insegnato una cosa fondamentale: l'adozione dell'AI non è un progetto, è un percorso. E come ogni percorso, richiede una partenza chiara, tappe definite, strumenti adeguati e la capacità di adattarsi al contesto specifico di ogni organizzazione.

Il punto di partenza non sono i tool, sono le persone, con il loro livello di consapevolezza, le loro resistenze, i loro timori, le loro aspettative. Un *assessment* di *mindset* e *readiness*, che precede qualsiasi intervento formativo, consente di costruire percorsi che partono da dove le persone davvero si trovano, non da dove vorremmo che fossero. Questo cambia tutto: il linguaggio usato, la sequenza dei contenuti, i casi d'uso scelti, la velocità di avanzamento.

Il secondo elemento cruciale è la trasversalità. L'AI non riguarda solo chi sviluppa modelli o gestisce infrastrutture tecnologiche. Riguarda chi gestisce un cliente, chi prepara un report, chi scrive una mail, chi prende una decisione di processo. Marketing, Sales, Finance, HR, Operations, Customer Care: tutte queste funzioni convivono ogni giorno con processi che l'AI può semplificare o trasformare in profondità. Se non si costruisce un linguaggio comune, se le competenze restano concentrate nelle mani di pochi specialisti tecnici, il rischio è che l'AI acquisisca i contorni di un ulteriore fattore di divisione interna, non di accelerazione condivisa.

PRATICHE E MODELLI: COSA FUNZIONA, E PERCHÉ

Sul piano metodologico, l'esperienza diretta indica che i percorsi di AI adoption che producono risultati reali condividono alcune caratteristiche strutturali.

La prima è la costruzione per fasi sequenziali. Ogni percorso strutturato per le imprese parte da un *assessment* di *mindset* e *readiness*, procede con una fase di *build and activation*, in cui si costruisce il linguaggio comune e si

sviluppano le competenze per funzione, continua con l'adozione vera e propria, monitorata attraverso il *follow-up* sull'uso reale, e si chiude con un meccanismo di *cascading* interno. Quest'ultima fase è spesso la più trascurata, eppure è quella che determina se la competenza resta o svanisce: servono *ambassador* interni che, dopo aver compreso, accompagnino i colleghi. Si tratta di un piccolo gruppo che attiva un sistema più grande, riducendo progressivamente la dipendenza dal consulente esterno e costruendo una capacità che rimane nell'organizzazione.

La seconda caratteristica è la coerenza tra formato e obiettivo di apprendimento. La formazione corporate tradizionale è spesso progettata come un evento separato dal lavoro: un corso, un'aula, un'ora bloccata in agenda. Ma le persone lavorano in un contesto fatto di micro-pause, schermi piccoli, attenzione frammentata. Quando il formato formativo non incontra il ritmo reale del lavoro, l'apprendimento non avviene davvero: si certifica, ma non si sedimenta. I dati raccolti all'interno dei programmi di AI adoption su un campione di oltre 1.200 profili corporate non tecnici dimostrano l'efficacia di questo approccio: l'adozione di micro-moduli formativi 'on-demand' fruibili da mobile, della durata media di 5-7 minuti, integrati direttamente nelle piattaforme di comunicazione aziendale ha generato un tasso di completamento del 84%, contro una media inferiore al 22% registrata sui tradizionali corsi e-learning lineari da un'ora. Inoltre, il tempo di prima applicazione pratica del tool dopo la fruizione del micro-contenuto è sceso da 12 giorni a meno di 4 ore. Progettare formazione per il cervello reale, non per quello ideale, significa scegliere micro-contenuti applicabili subito, formati nativi del mobile, casi d'uso che parlino la lingua del singolo team. Significa costruire apprendimento che si inserisce nel flusso del lavoro, non che compete con esso.

La terza caratteristica è la combinazione di approcci cognitivi, induttivi ed esperienziali. La base teorica è necessaria, ma da sola non produce competenza. I principi si assimilano meglio partendo da casi reali, osservando esempi, ricavando regole dall'esperienza diretta. E la competenza operativa si costruisce solo affrontando sfide reali: non basta sapere, bisogna saper fare. Nei percorsi strutturati con successo, ogni team esce con un *quick win* tangibile, come un agente costruito, un *workflow* automatizzato, una sintesi generativa integrata in un processo. Si tratta di qualcosa di concreto che dimostra internamente che l'AI non è solo una promessa.

IMPATTO SULLA PRODUTTIVITÀ E SULLA COMPETITIVITÀ

Il collegamento tra Academy d'Impresa e produttività non è un'astrazione. È il risultato visibile, e misurabile, di un cambiamento nei comportamenti delle persone e nell'efficacia dei processi.

La misurazione dell'impatto sui KPI di processo evidenzia come l'*upskilling* mirato sulle tecnologie generative porti a incrementi di produttività immediati e quantificabili: nelle funzioni di Customer Care e Operations monitorate post-formazione, l'integrazione consapevole di workflow automatizzati ha ridotto del 35% i tempi di evasione delle pratiche standard, liberando circa 6 ore a settimana per singola risorsa, interamente reinvestite in attività ad alto valore relazionale. Sul fronte della compliance legata all'AI Act, il modello di tracciabilità delle competenze implementato ha permesso di mappare e certificare il livello di AI *literacy* del 95% della popolazione aziendale target in meno di sei settimane, azzerando i relativi tempi di audit interno.

I tool AI smettono di essere acquistati e dimenticati, e iniziano a entrare nei flussi operativi in modo stabile. L'adozione dura: non è un picco di entusiasmo iniziale seguito da abbandono progressivo, ma un cambiamento reale nelle abitudini di lavoro. E con una maggiore consapevolezza delle capacità e dei limiti dell'AI, si riduce anche il rischio, limitando errori di *compliance*, vulnerabilità cyber legate all'uso improprio degli strumenti, decisioni automatizzate non supervisionate.

In termini più generali, un'organizzazione che ha costruito competenze AI diffuse è un'organizzazione più agile, più capace di adattarsi ai cambiamenti del mercato, più efficiente nell'uso delle risorse cognitive delle proprie persone. La produttività non cresce perché si compra un tool in più, cresce perché le persone sanno usarlo davvero, ogni giorno, nelle situazioni che contano.

RIFLESSIONE CONCLUSIVA: IL FUTURO APPARTIENE A CHI COSTRUISCE PRIMA LE COMPETENZE

Le Academy d'Impresa si trovano oggi in una posizione inedita. Non sono più semplici strutture di erogazione formativa: sono l'infrastruttura strategica attraverso cui le organizzazioni decidono se e come riuscire a tradurre le grandi trasformazioni tecnologiche in capacità operative reali.

L'intelligenza artificiale è la più significativa di queste trasformazioni. Ma il punto non è avere gli strumenti migliori: nei prossimi anni, la differenza la

farà l'organizzazione che ha costruito, prima, le competenze, le abitudini e la governance per usarli davvero, ogni giorno, non quella che ha acquistato più licenze.

Le Academy d'Impresa che sapranno interpretare questo ruolo, agendo non come fornitori di corsi, ma come architetti del cambiamento culturale e organizzativo, diventeranno uno degli asset strategici più rilevanti per la competitività delle imprese italiane nei prossimi anni. E il loro contributo alla produttività del Paese non sarà secondario, sarà determinante.

7. b) Le Academy d'Impresa come abilitatori di coesione sociale e sostenibilità del capitale umano nel quadro della transizione digitale

di Marco Rosci - Chief Business Officer - Epicode

L'ACADEMY COME ESPRESSIONE DELLA CULTURA D'IMPRESA

Ogni impresa ha una teoria implicita sulle persone. Si tratta di una visione, spesso non dichiarata, su quanto le persone siano capaci di crescere, quanto valga la pena investirci, quanto il loro sviluppo sia rilevante per i risultati dell'organizzazione. Le Academy d'Impresa rendono quella teoria esplicita e visibile. Trasformano una convinzione in un programma, una priorità in una struttura, una promessa in un'esperienza concreta che le persone vivono ogni giorno. La nostra esperienza sul campo dimostra come la distanza tra chi possiede competenze tecnologiche avanzate e chi ne è escluso rappresenti oggi uno dei principali fattori di disuguaglianza sociale ed economica del Paese. In quest'ottica, le Academy d'Impresa non assolvono solo a un compito di efficienza interna, ma si configurano come veri e propri presidi di inclusione sociale e di attuazione dei principi di *Corporate Social Responsibility* (CSR), plasmando i percorsi di sviluppo in funzione del sistema economico in cui operiamo. Quando un'impresa costruisce una Academy, o si avvale di un partner per farlo in modo strutturato, sta comunicando qualcosa di preciso a tutti i suoi interlocutori: ai dipendenti, ai candidati, ai clienti, ai partner istituzionali, alla comunità professionale e al mercato. Sta dicendo che le competenze non si danno per scontate, che il futuro si prepara, che le persone non sono risorse da consumare ma capacità da sviluppare. È un messaggio che ha un peso crescente in un contesto in cui la velocità del cambiamento tecnologico mette sotto pressione la capacità di adattamento di ogni organizzazione.

ACADEMY D'IMPRESA, REPUTAZIONE E FIDUCIA

La reputazione di un'impresa si costruisce attraverso la coerenza tra ciò che si dichiara e ciò che si fa. Molte organizzazioni affermano di mettere le persone al centro, ma poche lo dimostrano con investimenti strutturali, continuativi e misurabili sullo sviluppo delle competenze. Le Academy d'Impresa, quando sono concepite come infrastrutture strategiche e non come semplici cataloghi di corsi, sono una delle prove più credibili di questa coerenza. Per i dipendenti, la presenza di una Academy strutturata

trasmette un messaggio di investimento e di attenzione: l'impresa non si limita a richiedere prestazioni, ma si assume la responsabilità di costruire le condizioni perché quelle prestazioni siano possibili. Questo rafforza la fiducia, riduce il *disengagement*, aumenta la *retention*, specialmente nelle fasce di popolazione professionale più qualificate e dinamiche, che valutano le opportunità di crescita come fattore determinante nelle scelte lavorative.

Per i candidati, l'esistenza di una Academy riconoscibile e di qualità è un segnale di posizionamento: indica che l'impresa è seria, che investe, che ha una visione del futuro delle competenze. In un mercato del lavoro in cui le figure tecnologiche sono contese da un numero crescente di organizzazioni, la reputazione formativa è diventata un fattore di attrattività concreta, non accessorio. Per i partner istituzionali, come università, enti di ricerca e istituzioni pubbliche, la presenza di una Academy strutturata posiziona l'impresa come interlocutore credibile nel dibattito sulle competenze, sull'occupabilità e sulla transizione tecnologica. L'azienda non si comporta da utente passivo delle politiche formative, ma agisce da soggetto attivo capace di contribuire alla loro costruzione.

ACADEMY D'IMPRESA E BRAND POSITIONING NELL'ERA DELL'AI

Il tema dell'intelligenza artificiale ha aggiunto una nuova dimensione alla funzione reputazionale delle Academy d'Impresa. Le imprese che sanno comunicare in modo credibile come stanno accompagnando le proprie persone nell'adozione dell'AI si posizionano come soggetti responsabili, consapevoli e orientati al futuro. Quelle che non lo fanno, o che lo fanno in modo superficiale, rischiano di essere percepite come disallineate rispetto alle trasformazioni in atto, o peggio, come organizzazioni che usano l'AI per ridurre le persone anziché per potenziarne le capacità. Questa distinzione è sempre più rilevante nella percezione esterna delle imprese. I media, le istituzioni, i movimenti professionali e la pubblica opinione osservano con attenzione crescente come le organizzazioni gestiscono la transizione verso l'AI: chi comunica con chiarezza le proprie politiche di *upskilling*, i propri investimenti in formazione e il proprio approccio alla governance dell'AI, guadagna un vantaggio reputazionale significativo. Chi tace o si limita a dichiarazioni generiche perde terreno. Un modello di governance formativa focalizzato sull'adozione dell'AI deve porre la persona al centro: l'obiettivo fondamentale della CSR applicata alla tecnologia è dimostrare che l'intelligenza artificiale non nasce per sostituire la risorsa umana, ma per potenziarne le capacità espresse. L'intelligenza artificiale non sostituisce le

competenze umane: le amplifica, le orienta, le rende più efficaci. Comunicare questa transizione non è un'operazione di posizionamento sul mercato, ma una dichiarazione pubblica di responsabilità sociale verso il sistema-Paese ed un impegno programmatico verso i propri stakeholder.

ACADEMY D'IMPRESA E ATTRATTIVITÀ: IL CAPITALE UMANO COME VANTAGGIO COMPETITIVO

L'*employer branding* è cambiato profondamente negli ultimi anni. Se in passato i fattori di attrattività erano prevalentemente economici, legati a stipendio, benefit e stabilità, oggi le persone più qualificate valutano anche la qualità dell'ambiente di apprendimento, la velocità con cui possono crescere, la presenza di una cultura che valorizzi lo sviluppo continuo delle competenze. Le Academy d'Impresa sono diventate uno degli strumenti più efficaci per comunicare questa qualità. Non si tratta solo di avere un catalogo di corsi: si tratta di costruire un'identità formativa riconoscibile, che dica qualcosa di preciso sull'impresa a chi è dentro e a chi sta valutando di entrarci. Un'Academy che lavora sull'AI, che propone percorsi pratici e contestualizzati, che misura i risultati in termini di comportamenti cambiati e non solo di ore completate, comunica un'idea di serietà e di concretezza che fa la differenza nel mercato del lavoro qualificato. Questo vale in modo particolare per le generazioni professionali più giovani, che entrano nel mercato del lavoro con una familiarità nativa con le tecnologie digitali e con aspettative alte rispetto alle opportunità di crescita. Per queste persone, la presenza di una Academy strutturata non è un plus, è un segnale di allineamento valoriale, mentre la sua assenza è, sempre più spesso, un motivo di disinteresse. Per le figure più senior, tra cui manager, direttori e responsabili di funzione, il discorso è complementare: la disponibilità di percorsi formativi di qualità sull'AI non è vissuta come un obbligo, ma come un'opportunità di aggiornamento e di riposizionamento professionale in un contesto che cambia rapidamente. Le Academy che sanno rispondere a questa domanda, offrendo programmi adatti a chi ha già una carriera consolidata e ha bisogno di integrare nuove competenze senza ricominciare da zero, costruiscono un legame di fiducia e di fedeltà molto solido.

LA COMUNICAZIONE DELL'ACADEMY COME PARTE INTEGRANTE DELLA STRATEGIA COMPETITIVA

C'è una tentazione ricorrente nelle imprese, consistente nel trattare la comunicazione della propria Academy come una questione marginale,

relegata alle sezioni dedicate alla responsabilità sociale o alle pagine career del sito istituzionale. Si tratta di un errore strategico. La comunicazione dell'Academy d'Impresa non è comunicazione accessoria, è parte integrante del posizionamento competitivo dell'organizzazione. In un contesto in cui le competenze sono diventate il principale fattore di differenziazione tra imprese che crescono e imprese che arrancano, dichiarare con chiarezza come si costruiscono quelle competenze, identificando con quale visione, con quali metodi e con quali risultati, costituisce un atto di posizionamento strategico. Dice al mercato chi sei, cosa valori e come ti stai preparando al futuro. Questo vale nei confronti dei clienti, che scelgono sempre più spesso i propri partner anche in base alla qualità del capitale umano che vi sta dietro. Vale nei confronti degli investitori, che leggono negli investimenti formativi un segnale di sostenibilità e di capacità di adattamento. Vale nei confronti delle istituzioni, che valutano le imprese anche come soggetti attivi nel sistema di sviluppo delle competenze del Paese. E vale, in modo forse più immediato, nei confronti delle persone che lavorano dentro l'organizzazione, le quali vogliono sapere se l'impresa in cui hanno scelto di stare sia un luogo in cui si cresce, o soltanto un luogo in cui si lavora. La sfida per le Academy d'Impresa, e per chi le comunica, è dunque quella di costruire una narrazione che sia al tempo stesso autentica, concreta e strategicamente coerente, evitando una raccolta di iniziative slegate in favore di una visione unitaria del rapporto tra impresa e sviluppo delle competenze. È una visione che dice qualcosa di vero su chi si è, e di credibile su dove si vuole andare.

In questo senso, le Academy d'Impresa sono molto più di strutture formative: rappresentano la prova più eloquente che un'organizzazione è capace di pensare al futuro, e di investirci davvero.

8. Gruppo Hera

8. a) HerAcademy come ecosistema di apprendimento

di Ugo Canonico - Responsabile Organizzazione, Formazione e Selezione Corporate – Gruppo Hera

Per il Gruppo Hera, la formazione rappresenta un investimento strategico per valorizzare le persone, promuovere l'innovazione e diffondere i valori aziendali, contribuendo sia alla crescita professionale delle persone che allo sviluppo complessivo dell'impresa. Annualmente, **oltre il 97% della popolazione aziendale partecipa ad almeno un'iniziativa formativa** per un valore superiore alle **30 ore pro capite** ed un investimento economico di circa **15 milioni di euro**, relativo ai costi interni ed esterni sostenuti per la progettazione e l'erogazione delle attività.

Le principali iniziative di HerAcademy fanno riferimento a:

- **Workshop e produzione scientifica:**
 - Illustrazione e confronto su **tematiche strategiche** per l'ecosistema di riferimento
 - Pubblicazione di **background paper** da parte della comunità scientifica
 - **Pubblicazioni scientifiche** (es. Economia dei Servizi, Il Mulino)
- **Iniziative con Istituzioni e centri di innovazione:**
 - Partecipazione a tavoli tecnici e **Comitati Scientifici**; fruizione di **percorsi formativi** distintivi
 - **Partnership e progetti** con centri formativi e altre Corporate University
- **Iniziative con Business School e Università:**
 - Partecipazione a tavoli tecnici e **Comitati Scientifici**; fruizione di **percorsi formativi** distintivi
 - Presentazioni e docenze esterne attraverso le **Academy Professionali** di Gruppo

- Protocolli di intesa e progetti di ricerca, consulenza, dottorati con le **Università**
- **Iniziative con Scuole Superiori e ITS Academy:**
 - Diffusione dei «**saperi**» **aziendali** all'interno di Istituti di scuola secondaria superiore e ITS Academy e co-progettazione di percorsi *ad hoc*
 - Eventi di orientamento **universitario e al lavoro**

La crescita della complessità dei contesti organizzativi ha reso sempre più necessario lo sviluppo di **processi di gestione e trasferimento della conoscenza** tra le persone. Il sistema di *Knowledge Management* del Gruppo Hera viene sviluppato e gestito anche attraverso l'articolato sistema di **Academy Professionali**, intese come un luogo stabile di organizzazione e gestione dell'apprendimento rivolto alla trasmissione ed all'innovazione dei saperi, e articolate per ambiti omogenei di sapere, sulla base delle caratteristiche delle **famiglie professionali** e dei **processi aziendali interessati**. Fondate dai responsabili organizzativi dei diversi processi aziendali interessati, le Academy sono costituite dai più rilevanti "portatori" delle competenze (*Subject Matter Experts*), a cui sono affidati compiti attivi e condivisi di osservazione, identificazione di bisogni, proposta e sviluppo che esprimono il cuore della loro professionalità. L'appartenenza all'Academy è volontaria, attraverso processi di "cooptazione" basati sul riconoscimento dell'*expertise* professionale e la condivisione dei valori di riferimento.

Le tre principali finalità delle Academy Professionali sono:

1. **efficienza ed efficacia:** migliorare la trasmissione e l'uso dei saperi negli ordinari funzionamenti aziendali, qualificando i modi e le risorse per insegnarli ed apprenderli;
2. **interazioni stabili con l'esterno:** presidiare in modo strutturato le interazioni ed il confronto con la comunità professionale allargata, il sistema educativo e le altre imprese eccellenti;
3. **innovazione continua:** contribuire alla creazione di valore favorendo l'innovazione e la sostenibilità dei processi di business, attraverso l'aggiornamento e lo sviluppo continuo dei saperi chiave.

Ad oggi il sistema di Academy Professionali in Gruppo Hera è costituito da:

- **10 Academy professionali esistenti** ("Ingegneria", "Acquisti e Appalti", "Acqua", "Energy", "Amministrazione, Finanza e Controllo", "Compliance & Auditing", "Ambiente", "Information and Communication Technologies", "Marketing, Vendita e Gestione Clienti", "Personale e Organizzazione");
- Circa 200 partecipanti tra **fondatori e membri** coinvolti.

La necessità di **cogliere le opportunità e affrontare le sfide della transizione digitale, energetica e ambientale** ha portato il Gruppo a progettare:

- il **programma ecoHERA**, con l'obiettivo di diffondere a tutta la popolazione aziendale conoscenze e competenze legate alle filiere di business in ambito acqua, energia, ambiente e teleriscaldamento. Si tratta infatti di tematiche fondamentali per l'azienda, indipendentemente dall'ambito di lavoro specifico, per rimanere al passo con i continui cambiamenti del contesto in cui operiamo. Nel 2022 il percorso è stato avviato con il lancio del primo questionario ecoHERA attraverso il quale è stata scattata una prima fotografia, a livello di Gruppo, su conoscenze e competenze collegate a queste tematiche mentre; a partire dal 2023, sono stati progettati contenuti formativi personalizzati sui temi collegati alla transizione energetica e ambientale; nel 2026 verrà erogata la seconda edizione del questionario ecoHERA, a cui seguirà un piano di change personalizzato in base ai risultati emersi e alla famiglia professionale delle persone coinvolte.
- il **programma HER@futura**, per accompagnare la trasformazione e l'evoluzione di cultura, ruoli e competenze verso un costante aggiornamento, *reskilling* e *upskilling*. Il percorso HER@futura, avviato nel 2017, è orientato allo sviluppo delle dimensioni di cultura, processi, competenze, strumenti, attraverso l'individuazione, l'approfondimento e la valorizzazione delle esigenze e delle peculiarità dei diversi ambiti della popolazione aziendale, tenendo in considerazione l'attuale contesto di riferimento e la relativa complessità. Dal 2018 ad oggi, oltre 9.500 persone sono state coinvolte in almeno un'iniziativa formativa, che includono: pillole formative, webinar, partecipazione a progetti con workshop e

sessioni applicative, progetti di Action learning, partecipazioni a master e interventi esterni anche in modalità Massive Online Open Courses (MOOC), eventi di *envisioning* e celebrazione dei risultati. Nell'ambito del programma HER@futura rientrano anche le iniziative collegate al programma di formazione e sensibilizzazione sulla **sicurezza informatica** e le iniziative in ambito **Intelligenza artificiale generativa**, con particolare riferimento al **programma di adoption Copilot**, lo strumento di intelligenza artificiale generativa di Microsoft 365. Nel 2026 verrà erogata la terza edizione del questionario HER@futura, a cui seguirà un piano di *change* personalizzato in base ai risultati emersi e alla famiglia professionale delle persone coinvolte.

Il Gruppo lavora da anni sull'evoluzione e sul miglioramento dell'**esperienza di apprendimento delle persone**, rafforzando l'integrazione tra componente umana e componente tecnologica con un approccio *human leading*, sviluppando nuovi format formativi e valorizzando l'integrazione di ambienti di apprendimento fisici e virtuali.

A tal proposito, ecco le principali iniziative realizzate o in corso:

- Inaugurazione nel 2022 del **Training Center di Ferrara**, area ristrutturata per implementare nuove modalità di trasferimento del know-how attraverso il riuso di spazi aziendali interni ed esterni, con l'utilizzo di metodologie innovative di *virtual training* finalizzate allo sviluppo di competenze tecniche operative
- Inaugurazione nel 2024 del nuovo **Learning Center HerAcademy a Bologna**, con criteri di flessibilità nella definizione degli spazi e degli arredi, per soddisfare le possibili esigenze tipiche delle diverse esperienze di apprendimento (Exhibition, Flexible Classroom, Coaching, Virtual Training, Social Space, Custom Open Space, ecc.)
- Utilizzo sperimentale della **realtà virtuale in ambito formazione**, per offrire un'esperienza di apprendimento immersiva attraverso la quale i partecipanti possono esplorare modelli 3D di diversi asset aziendali (es. cabina REMI, impianti, etc.)

Progettazione di piani di *change management* collegati allo sviluppo di iniziative aziendali di **venture building**, sulla falsariga di altri format innovativi già sviluppati da alcuni anni (Digital Lab e Virtual Factory), iniziative di **Action Learning** volte a favorire un approccio comune all'innovazione per lo sviluppo di progetti concreti e prioritari per l'azienda.

8. b) HerAcademy: una leva strategica per la competitività e attrattività

di Alessandro Camilleri - Direttore Centrale Personale e Organizzazione – Gruppo Hera

In un contesto caratterizzato da trasformazioni profonde (digitalizzazione, intelligenza artificiale, transizione energetica e ambientale) il ruolo delle imprese si estende oltre la produzione di beni e servizi, includendo la capacità di sviluppare competenze e generare valore attraverso il capitale umano.

In questo scenario, HerAcademy, la Stakeholder University del Gruppo, rende visibile il modo in cui l'organizzazione interpreta il futuro del lavoro e il proprio ruolo nello sviluppo delle persone.

L'ACADEMY COME ESPRESSIONE DELLA CULTURA D'IMPRESA

HerAcademy esprime una cultura che riconosce nel capitale umano un fattore decisivo di competitività e nella conoscenza un asset strategico. La partecipazione diffusa alle iniziative formative testimonia un orientamento strutturale all'apprendimento continuo, come dimensione ordinaria del lavoro.

Le Academy Professionali rappresentano un modello distintivo attraverso cui il Gruppo organizza, valorizza e rinnova i saperi chiave. Il coinvolgimento degli esperti interni e la connessione con il sistema esterno rendono l'Academy uno spazio in cui si costruisce e si trasmette la cultura tecnica, organizzativa e manageriale dell'impresa.

ACADEMY D'IMPRESA, REPUTAZIONE E FIDUCIA

Investire in una Corporate Academy significa anche rafforzare la reputazione aziendale. Le organizzazioni che sviluppano sistematicamente le competenze aumentano la propria credibilità nei confronti di dipendenti, stakeholder e istituzioni.

Le Corporate Academy favoriscono ambienti di apprendimento continuo, migliorando coinvolgimento, *retention* e capacità di adattamento. In questo senso, l'Academy contribuisce a costruire fiducia: le persone percepiscono

l'impresa come un attore che investe sul loro sviluppo e sulla loro occupabilità nel tempo.

Per il Gruppo Hera, questo si traduce nella capacità di rappresentarsi come organizzazione responsabile, capace di accompagnare le trasformazioni tecnologiche e culturali.

ACADEMY D'IMPRESA E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

In un contesto di crescente competizione e rapido cambiamento delle competenze, le imprese si differenziano sempre più per la qualità del proprio capitale umano.

Le Corporate Academy operano come ecosistemi strategici, in grado di allineare le competenze agli obiettivi di business e trasformare l'apprendimento in un driver di competitività. In questa prospettiva, HerAcademy contribuisce al posizionamento del Gruppo Hera come organizzazione innovativa e orientata al futuro.

I programmi di *upskilling* e *reskilling* consentono di ridurre il gap tra competenze disponibili e necessarie, rafforzando la capacità di adattamento e di creazione di valore. In un contesto in cui una quota rilevante delle competenze è soggetta a rapida evoluzione, l'investimento sul capitale umano diventa una condizione essenziale per la competitività.

ACADEMY D'IMPRESA E ATTRATTIVITÀ

L'Academy rappresenta un elemento chiave anche per l'attrattività dell'impresa. Le opportunità di apprendimento e sviluppo sono oggi tra i principali fattori nella scelta di un datore di lavoro.

Una solida strategia di *employer branding* consente di attrarre talenti, migliorare *engagement* e *retention*. In questo contesto, HerAcademy rafforza il posizionamento del Gruppo Hera come organizzazione capace di offrire valore alle persone.

Le collaborazioni con università, business school, ITS e istituzioni, insieme alle iniziative di orientamento, contribuiscono inoltre alla costruzione di relazioni stabili con il sistema educativo e i territori.

Le iniziative formative previste dal Gruppo Hera vedono la copertura di tutti gli **SDGs**, e si caratterizzano in particolare per la centralità degli SDGs:

- 8 - lavoro dignitoso e crescita economica
- 4 - educazione di qualità, equa ed inclusiva
- 16 - coinvolgimento degli stakeholder
- 6 - gestione sostenibile dell'acqua
- 7 - accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili
- 13 - azioni per combattere il cambiamento climatico).



9. Gruppo Pragma

9. a) *Upskilling e reskilling nell'era dell'AI: il ruolo delle Academy d'Impresa*

di Oriana Cok - Partner & CEO – Gruppo Pragma

IL CONTESTO E LA SFIDA CHE CI TROVIAMO DAVANTI

L'AI sta introducendo una trasformazione che presenta caratteristiche diverse rispetto ai precedenti cicli di innovazione tecnologica. Per la prima volta, infatti, la tecnologia interviene sui processi operativi, ma soprattutto entra direttamente nei processi cognitivi delle organizzazioni, supportando attività di analisi, valutazione e decisione. In questo scenario, *l'upskilling* riguarda l'ampliamento delle competenze necessarie per svolgere un ruolo esistente, mentre il *reskilling* implica una revisione più profonda delle responsabilità e delle modalità di lavoro. L'introduzione dell'AI sta rendendo sempre più frequenti situazioni in cui l'evoluzione richiesta alle persone riguarda non solo l'acquisizione di nuove conoscenze tecniche, ma anche una ridefinizione del proprio contributo professionale all'interno dei processi. Per le Academy, la sfida consiste nel focalizzarsi sul modo in cui le persone esercitano il proprio ruolo in contesti caratterizzati da una crescente collaborazione tra capacità umane e sistemi AI.

L'EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'impatto dell'AI sul lavoro non si traduce nella scomparsa delle professioni, ma nella trasformazione delle attività che le compongono. Le attività più strutturate possono oggi essere supportate dall'AI, mentre assumono maggiore rilevanza quelle che richiedono interpretazione del contesto, valutazione critica e assunzione di responsabilità. L'AI è oggi in grado di supportare attività a elevato contenuto cognitivo e specialistico. Per questo motivo le Academy sono chiamate a ripensare le competenze necessarie per operare efficacemente nei nuovi contesti di lavoro.

LAVORARE CON L'AI: UNA NUOVA RESPONSABILITÀ PROFESSIONALE

L'evoluzione dei sistemi di AI pone una sfida ulteriore rispetto all'acquisizione di nuove competenze tecniche: la capacità di esercitare un controllo consapevole sui processi supportati dalla tecnologia. Numerose

ricerche¹ dedicate ai sistemi di AI generativa evidenziano come gli utenti tendano ad attribuire elevata affidabilità a risposte formulate in modo rapido, coerente e plausibile, sviluppando talvolta una dipendenza eccessiva dagli output prodotti dal sistema. La letteratura definisce questo fenomeno come *automation bias*, ossia la tendenza a sovrastimare l'affidabilità delle raccomandazioni generate dall'AI e a ridurre il livello di verifica critica da parte dell'utilizzatore. Il tema è richiamato anche dall'AI Act europeo tra gli aspetti da presidiare. L'AI non sostituisce il giudizio umano, ma ne modifica le modalità di esercizio, aumentando l'importanza delle attività di supervisione e validazione. Si afferma così una competenza che potremmo definire di *supervisione cognitiva*: la capacità di mantenere attenzione, senso critico e responsabilità decisionale all'interno di processi sempre più supportati dall'AI. Per le Academy, questo comporta un ampliamento del tradizionale perimetro formativo. Accanto allo sviluppo delle competenze tecniche diventa necessario sostenere capacità quali il pensiero critico, la valutazione delle fonti, la comprensione del contesto e l'assunzione di responsabilità nelle decisioni.

COME LE ACADEMY ACCOMPAGNANO IL CAMBIAMENTO

La trasformazione introdotta dall'AI richiede approcci formativi capaci di incidere non soltanto sulle conoscenze, ma anche sui comportamenti professionali. La semplice trasmissione di contenuti risulta spesso insufficiente quando l'obiettivo è modificare il *comportamento*, cioè il modo in cui le persone prendono decisioni, esercitano il giudizio o collaborano con sistemi intelligenti. Per questo motivo, molte Academy stanno progressivamente orientando i propri interventi verso modelli di apprendimento che integrano formazione, sperimentazione sul campo e momenti di riflessione sull'esperienza. L'attenzione si sposta dalla sola acquisizione di competenze alla capacità di applicarle nei contesti reali di lavoro. L'esperienza mostra che i percorsi più efficaci sono quelli che aiutano le persone a identificare comportamenti concreti da sviluppare, a

¹ La letteratura più recente sui Large Language Models evidenzia il rischio di sviluppare forme di eccessivo affidamento sugli output generati dall'AI (*overreliance*), con una conseguente riduzione dell'attività di verifica critica da parte dell'utilizzatore. Si vedano, tra gli altri, Carnat I. (2024), *Human, All Too Human: Accounting for Automation Bias in Generative Large Language Models*, International Data Privacy Law, 14(4), pp. 299-314; Visser R. et al. (2023), *Trust, Distrust, and Appropriate Reliance in (X)AI*; Lee J.D.

sperimentarli nelle attività quotidiane e a consolidarli nel tempo attraverso occasioni di confronto e feedback, come ad esempio il *coaching* e il *mentoring*. Per le Academy ciò significa assumere un ruolo sempre più vicino a quello di presidio strategico dello sviluppo professionale, contribuendo a tradurre le trasformazioni tecnologiche in pratiche di lavoro sostenibili e coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione.

IL DIGITALE COME CONTESTO DI APPRENDIMENTO CONTINUO

In questo contesto, il digitale assume un ruolo che va oltre la semplice distribuzione di contenuti formativi. Il suo contributo principale consiste nella possibilità di accompagnare i processi di apprendimento, mantenendo un collegamento costante con le situazioni reali di lavoro. Le piattaforme digitali consentono di personalizzare i percorsi e sostenere la continuità dell'apprendimento nel tempo. Per le Academy, il digitale rappresenta quindi un'opportunità per rendere più sistematico il collegamento tra formazione e lavoro, superando la logica dell'intervento episodico e favorendo percorsi di sviluppo nel tempo.

IMPATTO SULLA PRODUTTIVITÀ E PROSPETTIVE PER LE ACADEMY

Nello scenario appena descritto, la competitività delle imprese dipenderà sempre meno dall'accesso alla tecnologia in sé e sempre più dalla capacità delle persone di utilizzarla in modo consapevole, responsabile ed efficace. *Le Academy svolgono un ruolo strategico nell'accompagnare l'evoluzione dei ruoli e l'integrazione tra competenze umane e tecnologie emergenti.* La sfida dell'*upskilling* e del *reskilling* riguarda la capacità di sviluppare forme di lavoro nelle quali il contributo umano continui a generare valore attraverso il giudizio, la comprensione del contesto, la responsabilità e la capacità di governare processi sempre più complessi. La loro capacità di tradurre l'innovazione tecnologica in competenze, comportamenti e pratiche organizzative costituisce un fattore essenziale per sostenere la produttività delle imprese e, più in generale, la competitività del sistema produttivo del Paese.

9. b) Academy d'Impresa, reputazione e fiducia: il valore di un approccio fondato sul metodo

di Silvia Pallaver - Head of Coaching & Mentoring and Communication – Gruppo Pragma

LA DOMANDA A CUI UN'ACADEMY DOVREBBE SAPER RISPONDERE

Quando si parla di Academy d'Impresa, l'attenzione si concentra spesso sui programmi formativi, sulle tecnologie utilizzate o sul numero delle persone coinvolte. Esiste però una dimensione meno visibile e altrettanto rilevante: il contributo che l'Academy offre alla costruzione dell'identità e della credibilità dell'organizzazione. Un'Academy rende infatti evidente il modo in cui un'impresa interpreta il *rapporto tra innovazione, sviluppo delle competenze e crescita delle persone*. Comunica una visione del lavoro, dell'apprendimento e della responsabilità verso il capitale umano.

UN'IDENTITÀ COSTRUITA SULLA COERENZA TRA VALORI E SVILUPPO DELLE PERSONE

La reputazione di un'organizzazione non si costruisce soltanto attraverso ciò che comunica, ma anche attraverso le scelte che compie nel modo di sviluppare le competenze delle proprie persone. Per questo motivo, le Academy rappresentano molto più di una funzione formativa: rendono visibile la cultura organizzativa e il modo in cui l'impresa interpreta il proprio ruolo rispetto all'innovazione, al cambiamento e alla crescita professionale. Ogni scelta relativa ai contenuti, alle metodologie, ai tempi dell'apprendimento e agli strumenti utilizzati trasmette infatti un messaggio preciso. Comunica quale valore viene attribuito alle persone, quale idea di sviluppo professionale guida l'organizzazione e quale visione del futuro orienta gli investimenti nelle competenze. In questo senso, un'Academy rappresenta uno dei luoghi in cui l'identità dell'impresa si manifesta in modo più concreto. Nel caso di Gruppo Pragma, questa visione si è tradotta nella scelta di investire stabilmente nella ricerca e nello sviluppo di metodologie dedicate all'apprendimento degli adulti. La presenza all'interno dell'*Area Science Park di Trieste* e le attività di ricerca neuroscientifica sui processi cognitivi e comportamentali hanno contribuito a consolidare un approccio fondato sull'integrazione tra evidenze scientifiche, tecnologie digitali ed esperienza organizzativa.

ACADEMY D'IMPRESA, REPUTAZIONE E FIDUCIA

La reputazione di un'organizzazione si costruisce nel tempo attraverso la qualità delle relazioni che riesce a instaurare con i propri stakeholder. In questo processo, le Academy svolgono un ruolo sempre più rilevante perché rappresentano un segnale concreto dell'impegno verso lo sviluppo delle competenze e la crescita delle persone. Per clienti, partner, istituzioni e comunità professionali, investire in percorsi strutturati di apprendimento significa dimostrare la volontà di affrontare le trasformazioni del mercato in modo responsabile e sostenibile. Le Academy contribuiscono quindi a rafforzare la credibilità dell'organizzazione, rendendo visibile la capacità di preparare persone e processi alle sfide future. Nel caso di Gruppo Pragma, il lavoro svolto a fianco di aziende private, pubbliche amministrazioni e organizzazioni complesse ha mostrato come la formazione possa diventare un elemento di fiducia non soltanto per chi partecipa ai percorsi, ma anche per l'intero ecosistema di relazioni che circonda l'organizzazione.

EMPLOYER BRAND E ATTRATTIVITÀ: COSA COMUNICA UNA METODOLOGIA VERIFICABILE

La reputazione di un'organizzazione che forma le proprie persone si costruisce su due piani distinti. Il primo è quello visibile: i partner, i contenuti, gli attestati. Il secondo è quello che conta davvero per i professionisti più qualificati: il metodo, il rigore, e la misurabilità dei risultati. Negli ultimi anni abbiamo rilevato un cambiamento nelle aspettative dei profili senior che le organizzazioni cercano di attrarre e trattenere. La formazione viene valutata in modo diverso da chi ha già competenze alte: non come semplice opportunità formativa, ma come indicatore del modo in cui l'organizzazione interpreta lo sviluppo professionale. Un programma con misurazioni pre e post, con coaching ancorato ai processi reali, con feedback strutturati nel tempo, comunica che l'organizzazione prende sul serio la crescita delle persone. Sempre più spesso le persone valutano un'organizzazione anche in funzione delle opportunità di apprendimento che essa offre. La qualità dei percorsi di sviluppo professionale rappresenta un indicatore della cultura aziendale e dell'attenzione dedicata alla crescita delle persone. In questo senso, una Academy contribuisce non soltanto all'aggiornamento delle competenze, ma anche alla capacità dell'organizzazione di attrarre talenti, favorire il coinvolgimento e rafforzare il senso di appartenenza.

Investire nelle competenze significa anche assumersi una responsabilità nei confronti delle persone e della loro capacità di affrontare un contesto professionale in continua evoluzione. Le trasformazioni tecnologiche, l'intelligenza artificiale e i nuovi modelli organizzativi stanno modificando profondamente il lavoro, rendendo necessario un aggiornamento continuo delle conoscenze e dei comportamenti professionali. In questo scenario, le Academy contribuiscono non soltanto alla competitività delle organizzazioni, ma anche alla crescita del capitale umano del Paese. Favorire l'apprendimento continuo, sostenere l'occupabilità delle persone e sviluppare competenze trasferibili in contesti diversi rappresentano infatti obiettivi che producono benefici sia per le imprese sia per la collettività. La formazione assume così una valenza che va oltre il perimetro organizzativo. Diventa uno strumento attraverso il quale le imprese partecipano attivamente allo sviluppo delle competenze necessarie per affrontare le sfide economiche, sociali e tecnologiche del presente e del futuro. In questo senso, il ruolo delle Academy si colloca pienamente all'interno di una più ampia responsabilità sociale dell'impresa verso le persone, il lavoro e il sistema produttivo. In una fase storica caratterizzata da profonde trasformazioni tecnologiche, contribuire allo sviluppo di competenze che consentano alle persone di mantenere occupabilità, autonomia professionale e capacità di adattamento rappresenta una responsabilità che va oltre gli obiettivi immediati dell'organizzazione.

UNA PROSPETTIVA PER IL SISTEMA PRODUTTIVO

In un contesto caratterizzato da trasformazioni tecnologiche e organizzative sempre più rapide, la reputazione di un'impresa dipenderà anche dalla sua capacità di investire nello sviluppo delle persone in modo credibile, continuativo e coerente con i propri valori. Le Academy d'Impresa rappresentano uno degli strumenti più efficaci per rendere visibile questo impegno e per tradurre la crescita delle competenze in valore per le organizzazioni, per le persone e per il sistema produttivo nel suo complesso.

10. Manpower

10. a) La corporate Academy come infrastrutture strategiche della competitività

*di Mirko Raimondi - Head of Manpower Academy – Manpower;
Cristiano Pechy De Pechujfalu - Executive Leader Talent
Management Services and Right Management - Manpower*

DALLA FORMAZIONE ALL'INFRASTRUTTURA

Per anni le *corporate Academy* sono state considerate una funzione interna alle imprese, misurata in ore erogate. Oggi quella lettura è insufficiente: in un mercato segnato da carenza strutturale di competenze e transizione digitale, l'Academy è l'infrastruttura che collega i fabbisogni reali delle imprese all'offerta di competenze del territorio.

Manpower Group osserva questa trasformazione dal punto di incontro tra domanda e offerta di lavoro, con visibilità diretta sui fabbisogni professionali emergenti. Questa prospettiva consente di leggere lo *skill gap* non come dato astratto, ma come distanza concreta e misurabile tra ciò che le imprese cercano e ciò che il mercato sa offrire — e di intervenire su quella distanza con percorsi strutturati. Nel 2025 Manpower Group Academy ha formato circa 1.600 persone, di cui il 65% ha trovato occupazione presso Manpower e le sue aziende clienti dirette; nel biennio 2024-2025 le persone formate superano le 3.200, per circa 22.400 ore di formazione. Il valore dell'Academy non si misura nel volume, ma nella capacità di incidere su occupabilità e produttività: è il passaggio da funzione formativa a leva di competitività.

UPSKILLING E RESKILLING

Il modello opera su tre direttrici complementari: la formazione pre-inserimento, costruita sui fabbisogni delle imprese e disegnata sul profilo concreto richiesto; il *reskilling* per persone disoccupate e inoccupate, che riconverte competenze esistenti verso profili emergenti; le Academy aziendali dedicate, che costruiscono pipeline di talenti su misura dove i profili non sono reperibili sul mercato. I settori a maggiore intensità vanno dall'energia alla metalmeccanica, dalla pelletteria e dal calzaturiero del made in Italy alla logistica e all'IT.

L'elemento qualificante non è il volume, ma il legame tra percorso e collocamento, reso possibile dagli strumenti dedicati al settore — in primo luogo Formatemp e i fondi interprofessionali — che fanno della formazione una leva di sistema e non un'attività isolata. Il laboratorio CNC di Fornovo di Taro ne è l'esempio: non un corso isolato, ma un laboratorio permanente che forma con continuità operatori su macchine a controllo numerico e li inserisce presso le imprese meccaniche del territorio, con un tasso di inserimento a regime del 65%. La sua forza è la continuità: una pipeline ripetibile tra formazione e occupazione qualificata, radicata in un distretto industriale.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E NUOVE TECNOLOGIE

La diffusione dell'intelligenza artificiale ridisegna i contenuti del lavoro più rapidamente di quanto il sistema formativo sappia adeguarsi. Per molte imprese il problema non è adottare la tecnologia, ma disporre delle competenze per integrarla nei processi.

L'Academy interviene su tre piani: lo sviluppo di competenze digitali e di AI — dai percorsi di data science e di intelligenza artificiale generativa allo sviluppo *full-stack*, dal cloud alla cybersecurity; il supporto alle imprese nell'adozione tecnologica; la riqualificazione di profili tradizionali verso mansioni a maggiore contenuto digitale. La competenza digitale non riguarda solo i nuovi ingressi: è la condizione per mantenere occupabile la forza lavoro esistente lungo l'intera transizione, e in questo l'Academy agisce come ammortizzatore attivo.

RUOLO SOCIALE E TERRITORIALE

L'impatto delle Academy eccede il perimetro della singola impresa. Sul piano dell'inclusione, i percorsi raggiungono una popolazione ampiamente esclusa dai canali fondati sulla laurea: nel biennio 2024-2025 circa il 96% delle persone formate non possiede un titolo universitario e oltre l'11% ha al più la licenza media. L'Academy trasforma così il diploma — o l'assenza di un titolo — in una professionalità spendibile.

Sul piano del raccordo con la formazione tecnica, il centro di Fornovo di Taro opera dentro un ecosistema territoriale di innovazione: il consorzio Innovation Farm, che riunisce imprese come Dallara e Bercella, e ITS Maker, l'istituto tecnologico superiore di riferimento per la meccanica. È un modello di partnership pubblico-privata in cui imprese, istituti tecnici e

infrastrutture di innovazione co-progettano i percorsi a partire dai fabbisogni del distretto, allineando l'offerta formativa alla domanda reale e riducendo il mismatch a monte.

CONCLUSIONI

Le *Corporate Academy* hanno superato la dimensione di servizio formativo per assumere quella di leva strutturale della competitività: trasformano i fabbisogni delle imprese in competenze immediatamente impiegabili, anticipano i profili emergenti e operano su scala nazionale con effetti misurabili su occupabilità e produttività.

Perché questo potenziale si traduca in competitività di sistema, sono dirimenti alcune condizioni per le istituzioni: riconoscere le Academy come infrastrutture della competitività, integrandole nelle politiche industriali e del lavoro; rafforzare il raccordo tra finanziamento e impatto occupazionale, orientando gli strumenti dedicati — Formatemp e fondi interprofessionali — verso percorsi misurati sull'esito di collocamento; consolidare il ponte tra *education* e lavoro, valorizzando gli ITS Academy e le Academy d'impresa; adottare un sistema condiviso di misurazione dell'impatto su occupabilità, riduzione dello skill gap e produttività.

Il contributo di Manpower Group Academy al sistema-Paese è questo: una capacità di lettura dei fabbisogni e di costruzione di competenze spendibili, al servizio della competitività nazionale. Le Academy non sono il punto di arrivo di una politica per le competenze: ne sono l'infrastruttura abilitante.

10. b) Le Academy come espressione di identità, reputazione e valore d'impresa

*di Daniela Caputo – Commercial & Innovation Executive Leader
– ManpowerGroup Italia*

In una fase storica caratterizzata da profonde trasformazioni tecnologiche, demografiche e produttive, il tema delle competenze ha assunto una rilevanza che supera la dimensione della formazione professionale. Per Manpower Group, che opera nel mercato del lavoro e ne osserva quotidianamente le dinamiche, le competenze rappresentano il punto di incontro tra potenziale individuale e sviluppo economico. Sono ciò che rende possibile l'occupabilità delle persone, sostiene la competitività delle imprese e contribuisce alla resilienza dei territori. Le Manpower Group Academy nascono precisamente da questa consapevolezza. Attraverso di esse il Gruppo non si limita a rispondere ai fabbisogni espressi dal mercato, ma rende tangibile la propria missione: accompagnare persone e organizzazioni nella costruzione delle competenze necessarie ad affrontare il futuro del lavoro.

È proprio in questa capacità di tradurre una missione in un'esperienza concreta che si sviluppa il valore reputazionale delle Academy. Se la formazione rappresenta l'oggetto della loro attività, il loro significato va oltre la dimensione operativa: le Academy diventano uno dei luoghi in cui l'identità dell'organizzazione si rende visibile, i valori prendono forma e l'impegno verso persone, imprese e territori può essere osservato e misurato dagli stakeholder.

L'IDENTITÀ DELL'AZIENDA ATTRAVERSO LE COMPETENZE

Ogni organizzazione esprime la propria identità attraverso una serie di scelte concrete. Tra queste, l'investimento nella formazione occupa una posizione particolare perché incide direttamente sulla capacità delle persone di crescere, adattarsi e costruire il proprio percorso professionale.

Un'Academy rende osservabile una convinzione di fondo: in un'economia della conoscenza, il valore si genera dall'incontro efficace tra competenze, lavoro e impresa. Per un'organizzazione come Manpower Group, che opera

quotidianamente nella lettura dei fabbisogni professionali e nell'evoluzione delle carriere, lo sviluppo delle competenze non rappresenta soltanto un investimento sul capitale umano, ma uno strumento attraverso cui favorire occupabilità, mobilità professionale e crescita economica. Le Academy rendono visibile questa convinzione, trasformandola in percorsi concreti per persone e organizzazioni.

L'esperienza delle Manpower Group Academy offre una rappresentazione chiara di questo approccio. Attraverso Manpower Academy, il Gruppo sviluppa percorsi di *upskilling* e *reskilling* orientati alle esigenze delle filiere produttive e dei territori; attraverso Experis Academy accompagna invece la crescita delle competenze digitali e tecnologiche necessarie alla trasformazione delle imprese. Si tratta di ambiti differenti ma riconducibili a una medesima idea di fondo: favorire l'incontro tra il potenziale delle persone e i bisogni espressi dal mercato del lavoro.

Le Manpower Group Academy rappresentano anche uno dei principali strumenti attraverso cui il Gruppo rende tangibili i valori che ne orientano l'azione: *People, Knowledge & Innovation*. L'investimento sulle persone si traduce nella creazione di opportunità di crescita e occupabilità; la valorizzazione della conoscenza prende forma in percorsi strutturati di apprendimento e aggiornamento professionale; l'innovazione si esprime nella capacità di anticipare l'evoluzione delle competenze richieste dalle trasformazioni tecnologiche e produttive. In questa prospettiva, le Academy non svolgono soltanto una funzione formativa, ma contribuiscono a rendere visibile il modo in cui Manpower Group interpreta il proprio ruolo nel mercato del lavoro e il proprio impegno verso persone, imprese e territori.

REPUTAZIONE E FIDUCIA

La reputazione si alimenta attraverso evidenze riconoscibili e durature nel tempo. Le organizzazioni acquistano credibilità quando dimostrano di investire in iniziative capaci di produrre valore non soltanto per sé stesse, ma anche per i propri stakeholder.

L'esistenza di un'Academy contribuisce a questo processo perché segnala una capacità di pianificazione che guarda oltre l'orizzonte immediato del business. Investire nella crescita delle competenze significa infatti assumere

una prospettiva di medio-lungo periodo e riconoscere che la competitività dipende dalla possibilità di accompagnare le persone lungo i cambiamenti che interessano il lavoro.

Per le persone dell'azienda, collaboratrici e collaboratori, la formazione rappresenta un elemento di fiducia verso il proprio futuro professionale. Per i clienti e i partner, costituisce un indicatore della capacità dell'organizzazione di mantenere aggiornate le competenze necessarie ad affrontare mercati in continua evoluzione. Per le istituzioni, i territori e le comunità professionali, un'Academy rappresenta invece un segnale di responsabilità. Comunica la volontà di investire non soltanto sul proprio sviluppo organizzativo, ma anche sulla crescita del capitale umano disponibile nel sistema economico di riferimento.

Il valore reputazionale dell'Academy deriva proprio da questa capacità di generare benefici condivisi. La formazione produce certamente risultati per chi vi partecipa, ma al tempo stesso rafforza la credibilità dell'organizzazione che la promuove, contribuendo a consolidare relazioni di fiducia con una pluralità di interlocutori.

ACADEMY E POSIZIONAMENTO DEL BRAND

La crescente attenzione verso i temi della sostenibilità, del people e dell'innovazione ha ampliato il numero degli elementi che contribuiscono alla costruzione di un brand aziendale. Accanto alla qualità dell'offerta, assumono oggi un ruolo crescente la capacità di attrarre talenti, di sviluppare competenze e di contribuire al progresso professionale delle persone.

In questo quadro le Academy svolgono una funzione importante di posizionamento. Un'organizzazione che investe con continuità nella formazione viene percepita come un soggetto capace di anticipare i cambiamenti e di interpretare le trasformazioni del mercato. L'attenzione allo sviluppo delle competenze rafforza infatti l'associazione con valori quali innovazione, responsabilità, affidabilità e visione di lungo periodo.

Per Manpower Group tale dimensione assume un significato particolare. Le Academy rappresentano una naturale estensione del ruolo che il Gruppo svolge nel mercato del lavoro: non limitarsi a favorire l'incontro tra domanda e offerta, ma contribuire direttamente alla costruzione delle

competenze necessarie alla crescita delle persone e alla competitività delle imprese.

In questo senso le Academy diventano uno strumento attraverso cui il brand rende osservabile la propria promessa di valore. Per Manpower Group, che ha costruito la propria identità sull'incontro tra persone e opportunità professionali, investire nella costruzione delle competenze significa dimostrare concretamente il contributo che il Gruppo intende offrire al mercato del lavoro e alla crescita delle organizzazioni.

ATTRATTIVITÀ E APPARTENENZA

In un mercato caratterizzato da crescente competizione per il talento, le opportunità di apprendimento rappresentano uno dei principali fattori di attrazione. Sempre più professionisti valutano le organizzazioni anche sulla base delle possibilità offerte in termini di crescita e aggiornamento delle competenze.

Le Academy contribuiscono a rafforzare questa attrattività perché offrono un segnale immediatamente comprensibile: l'apprendimento non è considerato un'attività accessoria, ma una componente strutturale dell'esperienza professionale. Per i giovani che si affacciano al mercato del lavoro, così come per i professionisti più esperti chiamati a confrontarsi con trasformazioni tecnologiche sempre più rapide, la disponibilità di percorsi formativi rappresenta un elemento distintivo nella scelta di un'organizzazione.

Allo stesso tempo, la formazione contribuisce a consolidare il senso di appartenenza. Le Academy favoriscono infatti la costruzione di comunità professionali fondate sulla condivisione di conoscenze, linguaggi ed esperienze, rafforzando il legame tra le persone e l'organizzazione. Svolgono inoltre una funzione di aggregazione che supera il perimetro dei singoli percorsi formativi, mettendo in relazione persone che condividono competenze, ambizioni e obiettivi di crescita. Il valore generato non riguarda quindi soltanto il trasferimento di conoscenze, ma anche la costruzione di capitale sociale e professionale, elementi sempre più rilevanti per la qualità e la coesione delle organizzazioni.

Particolarmente significativo è anche il contributo che le Academy possono offrire ai territori. Quando la formazione viene progettata in relazione ai

fabbisogni delle filiere e dei sistemi produttivi locali, essa contribuisce a rafforzare il legame tra occupazione, sviluppo economico e innovazione, generando valore che si estende oltre i confini della singola impresa.

CONCLUSIONI

Nella competizione contemporanea le Academy assumono un valore che supera il loro tradizionale ruolo formativo. Esse rappresentano uno degli strumenti attraverso cui le imprese rendono visibile la propria cultura, rafforzano la propria reputazione e consolidano il proprio posizionamento presso persone, candidati, clienti, partner e istituzioni.

Per questa ragione la comunicazione delle Academy non può essere considerata una dimensione accessoria rispetto alla loro attività. Raccontare un'Academy significa raccontare una visione dell'impresa, del lavoro e dello sviluppo delle persone. Significa rendere comprensibile come un'organizzazione interpreta il cambiamento e quale contributo intende offrire alla costruzione delle competenze necessarie per affrontarlo.

Per Manpower Group, le Academy rappresentano il punto in cui la missione del Gruppo diventa esperienza concreta. Rendono visibile il legame tra competenze, occupabilità e competitività e traducono in azione l'impegno a valorizzare il potenziale delle persone. È in questa capacità di coniugare sviluppo economico e crescita professionale che risiede il loro valore più profondo: non soltanto formare competenze, ma contribuire a costruire le condizioni perché il lavoro continui a rappresentare uno strumento di progresso per le persone, per le imprese e per i territori.

11. Rome Business School

11. a) Academy d'Impresa e Business School: una partnership strategica per la produttività del Paese

di Massimo Scarcello - Associate Dean - Rome Business School

La crescente attenzione che istituzioni, imprese e parti sociali dedicano al tema della produttività richiama una consapevolezza ormai consolidata: la competitività non dipende soltanto dall'adozione di nuove tecnologie o dall'efficienza dei processi, ma dalla capacità delle organizzazioni di trasformare il cambiamento in competenze, comportamenti e capacità di esecuzione.

In questo scenario, le Academy d'Impresa hanno assunto un ruolo sempre più centrale. Non rappresentano più soltanto strutture dedicate alla formazione, ma vere e proprie infrastrutture organizzative attraverso cui le imprese accompagnano le trasformazioni tecnologiche, culturali e manageriali che caratterizzano il nostro tempo. È all'interno delle Academy che l'innovazione viene tradotta in percorsi di sviluppo, che le strategie aziendali diventano competenze diffuse e che il cambiamento assume una dimensione concreta e operativa.

La presenza di Rome Business School nel progetto Academy Circle promosso da Assoknowledge nasce da questa stessa consapevolezza. Le Business School fanno parte dell'ecosistema che sostiene la crescita delle competenze e condividono con le Academy una responsabilità comune: contribuire alla capacità delle organizzazioni di affrontare le sfide della trasformazione. Se le Academy presidiano il cambiamento dall'interno delle imprese, le Business School ne rafforzano la capacità di governo attraverso ricerca applicata, sviluppo manageriale, progettazione dei contenuti e percorsi formativi capaci di tradurre le trasformazioni in competenze concretamente agibili.

DALLA FORMAZIONE ALLA CO-PROGETTAZIONE STRATEGICA

Negli ultimi anni il rapporto tra Academy d'Impresa e Business School è profondamente evoluto. Il modello tradizionale, basato sulla semplice erogazione di programmi standardizzati, appare sempre meno adeguato

rispetto alla complessità delle sfide che le organizzazioni si trovano ad affrontare.

Oggi emerge una logica di co-progettazione. Le Academy portano la conoscenza delle strategie aziendali, delle priorità del business e delle competenze richieste dall'evoluzione dell'organizzazione. Le Business School mettono a disposizione capacità di ricerca, *faculty* specializzate, metodologie didattiche, progettazione dei contenuti e confronto con esperienze maturate in contesti differenti.

Da questa integrazione nasce la possibilità di costruire percorsi di apprendimento realmente coerenti con gli obiettivi dell'impresa e orientati alla generazione di valore. La formazione non è più un'attività separata dal business, ma una leva strategica attraverso cui le organizzazioni sviluppano la propria capacità di adattarsi ai cambiamenti, innovare e competere.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E NUOVE COMPETENZE

Il tema dell'intelligenza artificiale, al centro del primo incontro di Academy Circle, rappresenta uno degli esempi più significativi di questa trasformazione. La sfida non consiste semplicemente nell'introdurre nuove tecnologie, ma nel creare le condizioni affinché esse possano essere comprese, adottate e integrate efficacemente nei processi di lavoro. L'esperienza maturata nel confronto con imprese e manager mostra come il principale fattore critico non sia la tecnologia in sé, ma la capacità delle persone di utilizzarla in modo consapevole e strategico. Servono competenze tecniche, certamente, ma anche capacità manageriali, pensiero critico, comprensione dei dati e una leadership capace di guidare il cambiamento.

È dall'incontro tra la profondità organizzativa delle Academy e i modelli interpretativi delle Business School che nasce la possibilità di trasformare l'innovazione tecnologica in vantaggio competitivo, anziché lasciarla come potenziale inespresso.

UPSKILLING, RESKILLING E APPRENDIMENTO CONTINUO

Il secondo incontro di Academy Circle ha posto al centro il tema dell'*upskilling* e del *reskilling*. In un contesto caratterizzato da trasformazioni sempre più rapide, la capacità di aggiornare competenze esistenti e svilupparne di nuove rappresenta una condizione indispensabile per la sostenibilità competitiva delle organizzazioni.

La sfida non riguarda soltanto la preparazione di nuove figure professionali, ma la costruzione di una cultura dell'apprendimento continuo. Le organizzazioni sono chiamate a preparare persone per attività che evolvono rapidamente e, in molti casi, per professioni che stanno ancora emergendo.

In questo ambito risulta decisivo guardare oltre i confini della singola impresa: interpretare l'evoluzione dei mercati, individuare le competenze che stanno emergendo a livello di settore e aggiornare costantemente i contenuti formativi sulla base di scenari che cambiano più rapidamente dei cicli di pianificazione aziendale.

In questo contesto assumono una crescente rilevanza le cosiddette *power skills*: leadership, comunicazione, collaborazione, *emotional intelligence*, capacità di gestire la complessità e adattamento al cambiamento, giusto per citarne alcune. Sono competenze che affiancano quelle tecniche e che risultano sempre più decisive per trasformare innovazione e conoscenza in risultati concreti.

IL TEMA DELLA PRODUTTIVITÀ

La scelta del CNEL di collocare la riflessione sulle Academy d'Impresa all'interno del dibattito sulla produttività appare particolarmente significativa. Essa richiama l'attenzione su un punto essenziale: la formazione deve essere valutata non soltanto in funzione delle attività realizzate, ma soprattutto in relazione al valore che genera per le organizzazioni.

Le Academy contribuiscono alla produttività quando favoriscono una più rapida adozione dell'innovazione, rafforzano la qualità delle decisioni, sostengono lo sviluppo manageriale e accrescono la capacità delle persone di operare in contesti complessi.

Il collegamento tra apprendimento, innovazione e produttività rappresenta uno dei principali terreni di collaborazione tra Academy d'Impresa e Business School. Le prime osservano direttamente l'impatto delle competenze sui processi e sulle performance aziendali; le seconde contribuiscono con ricerca applicata, metodologie di sviluppo manageriale e strumenti di valutazione che consentono non solo di misurare il valore generato dagli investimenti sul capitale umano, ma anche di progettare interventi formativi sempre più efficaci.

COSTRUIRE UN ECOSISTEMA DELLA CONOSCENZA

Il futuro della formazione d'impresa si costruirà attraverso ecosistemi collaborativi nei quali imprese, Academy, Business School e altri attori della conoscenza condividano esperienze e visioni.

Nessuna delle due prospettive, da sola, è sufficiente a sostenere le trasformazioni richieste dall'attuale contesto competitivo. La forza dell'ecosistema risiede proprio nella capacità di integrare queste competenze e di trasformarle in valore per le organizzazioni.

La produttività del Paese dipenderà sempre più dalla qualità di questa collaborazione. Per questo il confronto promosso da Academy Circle rappresenta un'opportunità importante: non soltanto per condividere buone pratiche, ma per costruire una visione comune del ruolo che competenze, apprendimento e leadership possono svolgere nel rafforzare la competitività delle imprese e sostenere lo sviluppo del sistema Paese.

12. Six Seconds

12. a) La dimensione umana dell'*upskilling* e del *reskilling* nell'era dell'intelligenza artificiale

di Lorenzo Fariselli – Direttore Six Seconds Europe

Nel corso dell'Academy Circle Assoknowledge dedicato ai temi dell'*upskilling* e del *reskilling*, ospitato da Six Seconds, è emersa con particolare evidenza una questione oggi centrale per il sistema produttivo: la trasformazione delle organizzazioni non dipende unicamente dall'introduzione di nuove tecnologie o dall'ampliamento dell'offerta formativa, ma dalla capacità di costruire condizioni organizzative, culturali e professionali tali da rendere l'apprendimento una leva strutturale di cambiamento.

In tale prospettiva, le Academy d'Impresa assumono un rilievo sempre più marcato. Esse non rappresentano soltanto un presidio per l'aggiornamento delle competenze, ma un dispositivo strategico attraverso cui le imprese accompagnano l'evoluzione dei modelli di lavoro, sostengono l'adozione dell'innovazione e orientano il rapporto tra sviluppo del capitale umano, produttività e competitività.

I due contributi presentati nel corso dell'incontro, pur muovendo da approcci differenti, convergono su un punto essenziale. Da un lato, l'intervento di Joshua Freedman, CEO di Six Seconds, ha richiamato l'attenzione sull'intelligenza emotiva quale fattore abilitante dei processi di trasformazione. Dall'altro, il modello del "Capitale di Risonanza" illustrato da Lorenzo Fariselli e Elisabetta Bracci ha proposto una lettura sistemica dell'integrazione dell'intelligenza artificiale, fondata sull'equilibrio tra performance umana, performance artificiale e governo dei processi. Entrambi i contributi evidenziano che i processi di *upskilling* e *reskilling* risultano efficaci quando non si limitano all'aggiornamento del patrimonio tecnico-professionale, ma incidono anche sulla capacità delle persone di interpretare il cambiamento, gestire l'incertezza e ridefinire il proprio contributo nei contesti di lavoro.

Tale aspetto appare oggi particolarmente rilevante. L'intelligenza artificiale sta ridefinendo attività, ruoli e processi con una rapidità senza precedenti. In questo scenario, una parte delle competenze tecniche è destinata a essere

assorbita, trasformata o rapidamente superata. Per questa ragione, la questione non riguarda soltanto quali nuove competenze debbano essere trasmesse, ma quali capacità propriamente umane siano destinate a mantenere un valore distintivo nel tempo. In questa chiave, l'intelligenza emotiva non va considerata come complemento accessorio, bensì come capacità organizzativa essenziale: essa consente alle persone di affrontare la pressione, costruire fiducia, cooperare nelle differenze, apprendere in modo continuo e sostenere il cambiamento con maggiore consapevolezza.

Ogni trasformazione, del resto, si misura sempre sulla dimensione umana. Le competenze possono essere trasferite e i processi possono essere riprogettati; tuttavia, se le persone non dispongono degli strumenti per orientarsi nell'incertezza, elaborare le proprie reazioni e mantenere lucidità e motivazione, il cambiamento tende a perdere efficacia. L'adozione dell'intelligenza artificiale produce infatti, accanto alle opportunità, anche un articolato spettro di risposte emotive: curiosità ed entusiasmo, ma anche scetticismo, senso di inadeguatezza, timore di perdita di competenza, resistenza. Trascurare tale dimensione significherebbe interpretare la trasformazione in termini esclusivamente tecnici, mentre essa coinvolge in profondità identità professionali, ruoli e aspettative.

È in questo passaggio che si colloca una delle funzioni più rilevanti delle Academy d'Impresa. Se l'obiettivo è accompagnare l'evoluzione dell'organizzazione, la formazione non può esaurirsi nel trasferimento di strumenti e procedure. Essa deve rafforzare anche le condizioni che rendono possibile l'apprendimento: apertura al cambiamento, consapevolezza, capacità di collaborazione, fiducia, orientamento alla crescita e disponibilità alla sperimentazione. In altri termini, l'Academy è chiamata a operare non solo sulle competenze, ma sul contesto che consente alle competenze di tradursi in impatto organizzativo. In questa prospettiva, assume particolare rilievo anche la possibilità di misurare con rigore gli effetti degli interventi formativi: la nostra Academy si avvale di strumenti di *assessment* validati a livello scientifico internazionale, che consentono di monitorare il ROI dei percorsi realizzati, come attestato da una solida rete di pubblicazioni scientifiche e divulgative in ambito corporate.

La prospettiva del “Capitale di Risonanza” completa efficacemente questo quadro. L'introduzione dell'intelligenza artificiale non viene interpretata come semplice passaggio tecnologico, ma come costruzione di un equilibrio sostenibile tra capacità artificiali e potenziale umano. Il valore non deriva dalla sostituzione dell'uomo con la macchina, bensì dalla qualità della loro

integrazione. In assenza di una chiara direzione strategica, di presìdi etici, di un'adeguata lettura dei processi e di un investimento sulle persone, l'innovazione rischia di produrre efficienze solo apparenti e nuovo disorientamento organizzativo. Se invece è collocata entro una cornice coerente di governo, essa può liberare energie dalle attività ripetitive, migliorare la qualità delle decisioni e valorizzare il contributo umano nelle funzioni a maggiore intensità interpretativa, relazionale e di responsabilità.

Ne consegue che *upskilling* e *reskilling* assumono oggi un significato più ampio rispetto al semplice colmare un gap tecnico. Essi servono a rendere praticabile una nuova articolazione del lavoro tra umano e artificiale, aiutando le persone a comprendere come cambiano i ruoli, quali competenze assumono maggiore centralità, quali automatismi vanno superati e quali responsabilità emergono. In questa prospettiva, l'apprendimento diventa lo strumento attraverso cui ciascuno può ridefinire il proprio contributo professionale in modo evolutivo e non difensivo.

Decisiva, a questo riguardo, è la dimensione della governance. Affinché i percorsi di sviluppo risultino efficaci, essi devono essere collocati entro una visione chiara: obiettivi strategici, trasformazioni da abilitare, criteri etici e organizzativi, processi da ripensare. In assenza di tale cornice, la formazione rischia di rimanere frammentata e la tecnologia di essere percepita come imposizione. Entro questa cornice, invece, l'Academy può svolgere una funzione di traduzione tra strategia e operatività, tra innovazione e cultura organizzativa, tra trasformazione dei processi e crescita delle persone.

Nel contesto dell'Academy Circle ospitato da Six Seconds, socio Assoknowledge, emerge dunque un'indicazione di fondo di particolare interesse anche per il dibattito pubblico: la produttività futura non dipenderà soltanto dalla velocità di adozione dell'intelligenza artificiale, ma dalla capacità di farne un fattore di evoluzione sostenibile del lavoro. Ciò richiede investimenti coerenti tanto nelle tecnologie quanto nelle capacità interiori, relazionali e cognitive delle persone. In questo scenario, le Academy d'Impresa si confermano come una leva strategica per accompagnare il cambiamento, rafforzare la qualità del lavoro e sostenere la competitività del sistema produttivo.

12. b) L'Academy d'Impresa come infrastruttura culturale di brand

di Ilaria Iseppato - Partnership Director - Six Seconds Europe

Nel dibattito sulla produttività del Paese, le Academy d'Impresa stanno assumendo un valore che supera la dimensione formativa in senso stretto. Non sono soltanto luoghi in cui si trasferiscono competenze, ma dispositivi culturali attraverso cui le organizzazioni rendono visibile la propria idea di lavoro, di leadership e di sviluppo. Nel caso di Six Seconds Italia e del suo ecosistema EQ Biz, questo passaggio è particolarmente evidente: l'investimento sulle competenze socio-emotive non viene presentato come attività accessoria, ma come una scelta identitaria che connette persone, performance, benessere e qualità delle relazioni.

Six Seconds rappresenta il più grande network di Intelligenza Emotiva al mondo e dichiara una visione ambiziosa: allenare le competenze socio-emotive di un miliardo di persone. In Italia opera attraverso ricerca scientifica, training, consulenza e percorsi di certificazione professionale; sul versante business, tale impostazione prende forma nell'ecosistema EQ Biz, divisione dedicata alle imprese: quest'ultima non coincide con un catalogo corsi, ma con un sistema coerente di metodi, strumenti, partner, linguaggi e pratiche capace di tradurre i valori organizzativi in comportamenti osservabili, sotto il cappello di un approccio unico e condiviso.

L'identità che esprime è fondata su alcuni assi molto chiari. Il primo è la centralità della persona. Il 70% delle dinamiche critiche sul lavoro riguarda persone e relazioni; da qui la scelta di mettere il fattore umano al centro dei processi di sviluppo organizzativo. Il secondo asse è la misurabilità: l'intelligenza emotiva non viene raccontata come una nozione astratta o motivazionale, ma come insieme di competenze allenabili, osservabili e supportate da *assessment* e metodologie validate. Il terzo asse è la sostenibilità della performance: l'obiettivo dichiarato non è una prestazione di breve periodo, ma una crescita durevole di leader, team e organizzazioni, in cui risultati e benessere procedano insieme.

Questa impostazione ha un effetto diretto sulla reputazione. In un contesto in cui molte imprese dichiarano di mettere le persone al centro ma faticano a tradurre tale promessa in pratiche credibili, un ecosistema come EQ Biz

rafforza la fiducia perché lega il discorso valoriale a strumenti concreti. Le aree di intervento – *people management, performance improvement*, trasformazioni organizzative, comunicazione e marketing, crescita e innovazione, mentoring e D&I – mostrano infatti che l'investimento sulle competenze socio-emotive non è confinato alla formazione specialistica, ma entra nei processi che incidono sul funzionamento quotidiano dell'impresa. La reputazione, in questa prospettiva, non nasce da un messaggio autocelebrativo, bensì dalla coerenza tra ciò che l'organizzazione dichiara e ciò che abilita realmente.

Per gli stakeholder interni, il messaggio è chiaro: lo sviluppo delle persone è considerato una leva strategica e non un benefit marginale. L'Academy diventa allora uno spazio in cui collaboratori, manager e team possono leggere con chiarezza la cultura d'impresa, riconoscere le priorità organizzative e acquisire strumenti per affrontare il cambiamento. Per gli stakeholder esterni, il segnale è altrettanto rilevante. Clienti, partner, comunità professionali e territori incontrano un'impresa che sceglie di qualificare il proprio posizionamento non solo attraverso prodotti e servizi, ma anche attraverso la qualità delle relazioni, la cura dei contesti di lavoro e la capacità di generare impatto sociale.

Da questo punto di vista, l'ecosistema EQ Biz è interessante anche perché allarga il perimetro tradizionale dell'Academy. Non si limita a erogare contenuti, ma costruisce un'infrastruttura di apprendimento applicata ai principali snodi della vita aziendale: leadership, selezione, vendite, *change management*, brand e comunicazione, innovazione e intelligenza artificiale, benessere organizzativo. È una scelta che rafforza il *brand positioning* dell'ecosistema perché accredita l'organizzazione come soggetto capace di leggere la complessità contemporanea e di rispondere con un approccio integrato. In altre parole, la formazione non è il fine, ma il mezzo attraverso cui l'impresa rende riconoscibile il proprio modo di stare sul mercato e nella società.

Anche il radicamento in un network internazionale contribuisce alla forza reputazionale del modello. EQ Biz richiama un approccio scientifico basato sul modello globale Six Seconds, una presenza in oltre 170 Paesi e una rete di professionisti e partner specializzati. Per la comunicazione d'impresa questo è un passaggio decisivo: il brand non si rafforza soltanto perché comunica valori condivisibili, ma perché dimostra di saperli sostenere con competenze, ricerca, standard metodologici e alleanze qualificate. In questa

cornice, l'Academy diventa un punto di contatto tra credibilità tecnica e riconoscibilità simbolica.

C'è poi un tema di attrattività che riguarda direttamente il rapporto con talenti, giovani, manager e comunità professionali. Oggi l'*employer branding* non si costruisce più solo con la promessa di una carriera, ma con la qualità dell'esperienza di apprendimento che un'organizzazione è in grado di offrire. Un'impresa che investe in competenze socio-emotive, nella crescita dei team e nella capacità di guidare il cambiamento comunica di essere un luogo in cui le persone non vengono semplicemente impiegate, ma accompagnate. Per le nuove generazioni, sempre più attente alla coerenza tra lavoro, sviluppo e benessere, questo rappresenta un fattore distintivo. Per i manager e i partner, segnala invece la presenza di una cultura organizzativa matura, capace di integrare performance e responsabilità sociale.

In questo senso, l'investimento sulle competenze assume anche il valore di un messaggio sociale e industriale. Se, come richiamato da EQ Biz, le competenze socio-emotive sono entrate stabilmente tra quelle decisive per il lavoro contemporaneo, svilupparle significa contribuire non solo alla competitività della singola organizzazione, ma anche all'occupabilità delle persone e alla qualità del sistema produttivo. L'Academy d'Impresa diventa così una leva di responsabilità concreta: aiuta ad affrontare le transizioni, rende più robuste le comunità professionali, migliora la capacità di collaborazione e sostiene una trasformazione che tenga insieme innovazione tecnologica e maturazione umana. Quando rende visibile la cultura d'impresa, consolida la fiducia degli stakeholder, rafforza il posizionamento, aumenta l'attrattività e traduce l'investimento sulle competenze in un impegno riconoscibile verso il futuro del lavoro e dei giovani, l'Academy diventa parte integrante della strategia competitiva. Non comunica semplicemente ciò che l'impresa fa: comunica, in modo credibile, ciò che l'impresa è e il contributo che intende offrire al Paese.

13. TIM

13. a) La sovranità dell'apprendere. La TIM Academy nell'era dell'intelligenza artificiale

*di Andrea Laudadio - Head of TIM Academy and Development -
TIM*

Le telecomunicazioni sono l'infrastruttura su cui poggia la sovranità digitale di un Paese: reti, dati, capacità di calcolo, sicurezza. È il terreno in cui l'intelligenza artificiale incide prima e più a fondo, perché ne riscrive l'architettura del lavoro: dal 5G all'*Internet of Things*, dalla *cybersecurity* all'analisi dei dati, fino all'AI generativa. Il settore vive una doppia pressione: da un lato, i servizi *over-the-top* hanno eroso i ricavi tradizionali e imposto nuovi modelli di business; dall'altro, un quadro regolatorio sempre più esigente, sulla protezione dei dati sia sulla gestione della rete, richiede competenze che ieri non esistevano. La trasformazione che TIM affronta non è soltanto tecnologica. È la velocità con cui le competenze diventano obsolete all'interno di una popolazione professionale matura, con un'età media intorno ai 53 anni e una lunga anzianità aziendale. Quando il sapere tecnico si sposta più rapidamente di quanto una persona riesca a seguirlo, la questione cessa di essere addestrativa e diventa strategica.

La tesi di questo contributo è chiara: nell'era dell'AI, la produttività non nasce dall'imporre la formazione, ma dal restituire alle persone la capacità di scegliere. Accanto alla sovranità tecnologica del Paese, esiste una seconda sovranità: quella della persona sul proprio apprendimento. Le due si tengono. Un Paese non è sovrano sulle proprie competenze se tali competenze non sono direttamente governate da chi le possiede.

In questo quadro, la TIM Academy non è un erogatore di corsi, ma il presidio strategico che converte la trasformazione tecnologica in capacità organizzativa diffusa. La distinzione è sostanziale. Insegnare a una persona a usare uno strumento di intelligenza artificiale è un adattamento; aiutarla a ridefinire il proprio rapporto con la competenza (che cosa resta specificamente umano nel suo lavoro, quali risposte della macchina accettare e quali rifiutare) è un apprendimento di altra natura. Molte

organizzazioni si fermano al primo passaggio. Il secondo è il compito di un'Academy.

L'AI, del resto, non cancella l'esperto: ne ridistribuisce il valore. La macchina copre un numero crescente di compiti, e ciò che resta alla persona è il discernimento, il giudizio nelle situazioni che i dati non riescono ad esaurire. Da qui, una competenza non si trasmette per imposizione: si coltiva solo dove l'individuo è messo nelle condizioni di compiere scelte, di sbagliare e di verificare. La libertà di apprendere è la palestra di quel discernimento.

Per troppo tempo la formazione d'impresa ha seguito un modello che si può chiamare "Scuola": percorsi decisi dall'alto, partecipazione obbligata, una misura del valore affidata alle ore erogate più che alle competenze acquisite. È un modello paternalistico, fondato sull'assunto implicito che le persone non sappiano scegliere. A esso si contrappone un modello "Netflix": contenuti disponibili, selezionati dall'individuo in base ai propri bisogni e ritmi. Il punto non è sostituire l'uno all'altro, ma comporli: autonomia all'interno di una struttura.

Il progetto *Apprendo* ha tradotto questo principio in pratica. A oltre ventottomila persone è stato offerto un catalogo di 176 corsi, organizzati in 23 aree e in quattro macro-categorie (tecnologiche, professionalizzanti, trasversali, di ecosistema), con la libertà di costruire il proprio percorso entro pochi vincoli coerenti con le priorità aziendali. Il risultato: oltre 717.000 ore di formazione e un gradimento medio di 4,12 su 5. La psicologia spiega perché accada: l'effetto IKEA descrive la tendenza ad attribuire più valore a ciò che si è contribuito a costruire. Un percorso scelto vale più di un percorso imposto e, per questa ragione, viene seguito.

Sullo stesso asse si colloca anche l'adozione di *LinkedIn Learning*, salita in un anno dal 45% al 74%: un segnale di una domanda diffusa di autodirezione.

La più recente evoluzione di questo percorso è il podcast. Con *TIM AI Voices* l'Academy ha scelto un formato che entra nel flusso di lavoro: si ascolta in mobilità, abbassa la soglia di accesso a un tema arduo come l'intelligenza artificiale e trasforma l'aggiornamento da evento isolato in un'abitudine quotidiana. Il podcast diventa così uno strumento di formazione a pieno titolo, continuo e capillare, capace di costruire un linguaggio comune sull'AI prima ancora che una competenza tecnica. Il suo scopo non è addestrare allo strumento, ma alimentare una cultura critica della tecnologia, attenta alle fonti, ai limiti, ai rischi e alle implicazioni etiche. Qui

prende forma la competenza decisiva: capacità di calibrare la fiducia nella macchina, sapendo quando affidarsi e quando dubitare.

La libertà, però, non è neutra: vale solo se tutti possono esercitarla. Per questa ragione l'accessibilità (materiali compatibili con gli screen reader, interpretariato in lingua dei segni, percorsi dedicati a donne, giovani e lavoratori senior) non è un'appendice etica, ma la condizione affinché la scelta sia reale. In questa prospettiva, è l'“*I care*” di don Milani applicato all'impresa: una formazione che non lascia indietro chi parte da posizioni svantaggiate.

Il legame con la produttività è diretto. Una forza lavoro che sceglie ciò che apprende si aggiorna più rapidamente, riduce il rischio di obsolescenza, si ricolloca all'interno con minori attriti. Da qui il passaggio, prima di tutto culturale: dalla burocrazia alla fiducia, dalla presenza al risultato, dal paternalismo alla partecipazione. Misurare le competenze acquisite, e non le ore erogate, sposta l'investimento formativo dal costo al valore. L'*employability*, in questo scenario, smette di essere un peso individuale o una concessione aziendale e diventa una responsabilità condivisa tra persona, impresa e istituzioni.

A confermarlo è anche il quadro istituzionale. Il Regolamento europeo sull'intelligenza artificiale ha reso l'alfabetizzazione all'AI un obbligo per chi la utilizza in ambito lavorativo: la cultura critica della tecnologia non è più una scelta virtuosa, ma una condizione di conformità. E il diritto soggettivo alla formazione, introdotto nel 2016 nel contratto dei metalmeccanici sulla scia del modello francese, indica una direzione: la formazione tutelata come diritto della persona, non come concessione dell'impresa. Su questa traiettoria si colloca il restituire alle persone la sovranità sul proprio apprendimento, anticipandola invece di subirla.

L'intelligenza artificiale tende a separare il sapere da chi lo detiene: lo estrae, lo codifica, lo rende disponibile al di fuori della persona. Il compito di un'Academy d'Impresa, nell'era dell'AI, è il movimento opposto: restituire la conoscenza nelle mani di chi lavora, perché possa sceglierla, criticarla, farla propria. È in questo gesto che le Academy diventano infrastrutture di sovranità: della persona e, attraverso di essa, del Paese. Qui sta la tesi: la produttività dei prossimi anni si deciderà sulla capacità di trasformare l'AI in una competenza scelta, non imposta. La libertà di apprendere non è il contrario della disciplina: ne è la forma matura.

13. b) Le competenze raccontano la trasformazione

di Enrica Danese - Direttrice Corporate Communication & Sustainability - TIM

La reputazione di un'impresa si costruisce nel tempo. Nasce dai risultati, dalla capacità di innovare, dalla qualità delle relazioni e dalla credibilità delle scelte. Anche il modo in cui un'organizzazione investe nelle persone e ne accompagna la crescita contribuisce a rafforzare questo patrimonio di fiducia.

Negli ultimi quattro anni TIM ha attraversato una profonda trasformazione industriale. Ha ridefinito il proprio modello, cambiato priorità, sviluppato nuove competenze e nuovi modi di lavorare. Un percorso che ci ha insegnato una lezione semplice: il cambiamento non si realizza quando cambia l'organizzazione, ma quando cambiano le persone che la rendono possibile.

In questi anni abbiamo dovuto confrontarci con fenomeni che stanno interessando tutte le grandi aziende.

Il primo è la velocità con cui le competenze diventano obsolete. L'intelligenza artificiale, il cloud, la cybersicurezza e i dati stanno modificando il contenuto stesso di molte professioni. I tempi con cui le conoscenze si aggiornano si sono accorciati e questo rende necessario imparare continuamente.

Il secondo riguarda il modo in cui oggi le persone apprendono. L'offerta di contenuti disponibili è praticamente infinita e ciascuno costruisce autonomamente il proprio percorso di informazione e formazione. Le imprese non possono più immaginare che la diffusione delle conoscenze passi esclusivamente attraverso percorsi formativi tradizionali.

Il terzo è che non esiste più una formazione uguale per tutti. Nella stessa azienda convivono competenze, esperienze, aspettative e livelli di familiarità con il digitale molto diversi. Per questo la formazione deve diventare sempre più modulare, accessibile e personalizzabile.

A questi cambiamenti si aggiunge un fenomeno che molte organizzazioni stanno sperimentando: mantenere alto il coinvolgimento delle persone è diventato più complesso. Le trasformazioni organizzative, il contesto

economico e le aspettative che cambiano rendono necessario trovare modalità nuove per creare partecipazione e senso di appartenenza.

È proprio da queste considerazioni che, in TIM, abbiamo iniziato a sperimentare strumenti che tradizionalmente non erano associati allo sviluppo delle competenze. Abbiamo utilizzato podcast come TIM AI Voices per raccontare in modo semplice temi complessi come l'intelligenza artificiale, realizzato brevi video di approfondimento, creato rubriche editoriali e nuovi format digitali capaci di raggiungere le persone nei momenti e con i linguaggi più vicini alle loro abitudini di fruizione.

L'obiettivo non era sostituire la formazione tradizionale, ma affiancarla con modalità più continue, più leggere e più vicine ai comportamenti quotidiani delle persone. Perché oggi la diffusione della conoscenza non dipende soltanto dalla qualità dei contenuti, ma anche dalla loro capacità di essere accessibili, rilevanti e facilmente fruibili.

Questa esperienza ci ha confermato che investire nelle competenze significa soprattutto costruire un'organizzazione capace di adattarsi. Significa valorizzare l'esperienza accumulata, favorire il dialogo tra generazioni, accelerare la circolazione delle conoscenze e creare le condizioni perché ciascuno possa continuare a crescere durante tutto il proprio percorso professionale.

Per un'azienda come TIM questo rappresenta anche una responsabilità più ampia. Le competenze che sviluppiamo ogni giorno non rafforzano soltanto la competitività dell'impresa, ma contribuiscono ad alimentare il capitale umano di cui l'Italia ha bisogno per affrontare le grandi trasformazioni tecnologiche ed economiche.

Per questo continuiamo a considerare la crescita delle persone non come un'attività di supporto, ma come una componente essenziale della trasformazione. Perché, in un contesto in cui tecnologie e modelli di business cambiano sempre più rapidamente, la capacità di apprendere diventa il principale fattore di resilienza e innovazione.

14. Università Campus Biomedico

14. a) Dall'autoreferenzialità organizzativa agli ecosistemi della conoscenza: il ruolo delle Academy nella competitività del Paese

*di Rossella Ferreri - Responsabile amministrativa UCBM
Academy - Università Campus Biomedico*

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una profonda trasformazione del rapporto tra gli attori che contribuiscono allo sviluppo economico e sociale del Paese. Se in passato università, imprese e istituzioni operavano prevalentemente all'interno di confini ben definiti, perseguendo obiettivi spesso distinti e dialogando in modo episodico, oggi la crescente complessità delle sfide tecnologiche e organizzative impone nuove forme di collaborazione.

La capacità di generare innovazione non dipende più esclusivamente dalle risorse detenute dai singoli attori, ma dalla qualità delle relazioni che essi sono in grado di costruire all'interno di un ecosistema condiviso. La presenza di una scuola universitaria *post-lauream* all'interno di un Associazione Italiana dell'*Education* di Confindustria quale Assoknowledge è il segnale di questa trasformazione profonda: il passaggio da una logica autoreferenziale a una logica ecosistemica, nella quale il valore viene generato attraverso la collaborazione tra università, imprese, istituzioni e territori.

IL NUOVO RUOLO DELLE UNIVERSITÀ E DELLA FORMAZIONE *POST-LAUREAM*

In questo nuovo ecosistema della conoscenza si sono ridefiniti non solo i ruoli dei diversi attori e le modalità delle loro interazioni, ma anche il paradigma dell'apprendimento. In un contesto economico e sociale caratterizzato dall'evoluzione demografica, dall'allungamento della vita lavorativa e dalla crescente rapidità con cui competenze e professioni si trasformano, la formazione ha assunto una configurazione profondamente diversa rispetto al passato.

Per lungo tempo essa è stata concepita come una fase circoscritta della vita, concentrata negli anni dell'istruzione e sostanzialmente conclusa con l'ingresso nel mercato del lavoro: *prima si studia, poi si lavora*. Oggi questo

modello non appare più adeguato. La velocità dell'innovazione tecnologica, l'emergere di nuove professionalità e la continua evoluzione delle organizzazioni richiedono infatti un apprendimento permanente, capace di accompagnare le persone lungo l'intero arco della vita professionale.

La formazione assume quindi i caratteri di un processo continuo e dinamico, che non si esaurisce in un singolo percorso formativo, ma si rinnova costantemente per rispondere ai bisogni delle persone, delle imprese e delle istituzioni. In questa prospettiva, le Academy si configurano come partner strategici per lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze lungo tutto il ciclo professionale.

Le Academy universitarie, in particolare, possono apportare un contributo distintivo all'ecosistema della formazione continua. Se le Academy aziendali sono prevalentemente orientate a rispondere ai fabbisogni specifici delle organizzazioni, quelle universitarie possono favorire il dialogo tra competenze, discipline ed esperienze differenti. La loro funzione istituzionale, fondata sui tre pilastri della formazione, della ricerca e della terza missione, consente infatti di sviluppare una lettura più ampia delle trasformazioni in atto, promuovendo la contaminazione tra saperi e la costruzione di competenze trasferibili tra contesti professionali diversi.

QUALI COMPETENZE NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale rappresenta oggi uno dei principali fattori di trasformazione dei modelli organizzativi, produttivi e professionali. Il dibattito sulla sua adozione si concentra spesso sui benefici in termini di efficienza, rapidità decisionale e automazione delle attività. Tuttavia, accanto alle opportunità, emergono anche costi e rischi meno visibili, che tendono a essere sottovalutati. L'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale sempre più autonomi genera infatti nuove esigenze di controllo, monitoraggio, sicurezza, trasparenza e conformità normativa.

In questo contesto, la questione centrale non riguarda soltanto la capacità di adottare nuove tecnologie, ma soprattutto quella di governarne l'utilizzo in modo consapevole e responsabile. La competitività delle organizzazioni dipenderà sempre più dalla capacità di integrare l'intelligenza artificiale nei processi decisionali e operativi, mantenendo al contempo il presidio umano sulle scelte strategiche, etiche e organizzative.

Analogamente, da un punto di vista formativo, la vera sfida nell'adozione dell'AI deriverà da uno spostamento delle competenze prettamente

tecniche a competenze cognitive, strategiche e relazionali. Diventano centrali il pensiero critico, il *problem solving*, l'interpretazione dei dati, l'apprendimento continuo, l'adattabilità e la capacità di integrare conoscenze provenienti da discipline differenti.

A questa sfida se ne aggiunge una ulteriore: la necessità di integrare la multidisciplinarietà delle competenze richieste. Le principali trasformazioni contemporanee non possono essere affrontate attraverso conoscenze specialistiche isolate. Richiedono invece professionisti capaci di integrare saperi differenti, interpretare contesti complessi e connettere competenze tecnologiche, manageriali e relazionali in una visione sistemica.

GLI ASSET STRATEGICI PER COSTRUIRE L'*UPSKILLING*

Se il cambiamento è sistemico, anche l'*upskilling* deve esserlo.

Il **primo asset** su cui costruire la risposta formativa, quindi, riguarda la diffusione delle competenze su tutta l'organizzazione. La trasformazione non può essere confinata al singolo o alle singole funzioni tecniche, ma deve coinvolgere *top management*, *middle management* e *professional* in un percorso coerente e condiviso.

Il **secondo asset** riguarda la capacità di integrare competenze umane con competenze tecnologiche. L'affermazione dell'intelligenza artificiale, e in particolare dei sistemi agentici, sta modificando profondamente la natura delle competenze richieste all'interno delle organizzazioni; visto che l'AI assolverà a tutte quelle attività di automazione e generazione di decisioni, diventerà sempre più importante saper comprendere e analizzare le informazioni, formulare giudizi rispetto alle decisioni proposte, governare contesti caratterizzati da complessità e incertezza.

Il **terzo asset** è rappresentato dalla valorizzazione del team come unità fondamentale di trasformazione organizzativa. Se il cambiamento investe l'intera organizzazione, è all'interno dei team che esso si manifesta concretamente, attraverso nuovi modi di collaborare, prendere decisioni, condividere conoscenze e affrontare problemi complessi. Il team costituisce infatti il primo nucleo organizzativo in cui le competenze individuali si contaminano e generano valore collettivo.

A questa dimensione si aggiunge la crescente eterogeneità generazionale che caratterizza le organizzazioni contemporanee. Mai come oggi convivono negli stessi contesti di lavoro quattro generazioni differenti, ciascuna portatrice di esperienze, linguaggi, aspettative e modalità di

apprendimento diverse. Trasformare queste diversità in una risorsa richiede la capacità di considerare il team come un organismo vivente che necessita di essere alimentato e sviluppato. Così come le competenze individuali richiedono aggiornamento continuo, anche i team hanno bisogno di spazi, strumenti e occasioni per rafforzare la fiducia reciproca, la condivisione di conoscenze, l'allineamento di linguaggi.

Le Academy assumono pertanto una funzione strategica non solo nello sviluppo delle competenze individuali, ma anche nella crescita dei team come comunità di apprendimento in grado di sostenere la capacità dell'organizzazione di governare il cambiamento nel tempo.

14. b) UCBM Academy: la formazione che ridisegna competenze, organizzazioni e futuro del lavoro

*di Alexandra Tomassi - Responsabile Area Comunicazione -
Università Campus Biomedico*

Nel pieno di una fase storica segnata da una trasformazione strutturale dei sistemi economici e produttivi, la formazione continua ha cessato di essere una funzione accessoria per assumere il ruolo di infrastruttura strategica. È qui che si gioca una parte decisiva della capacità di imprese e istituzioni di restare competitive e di interpretare il cambiamento.

In questo **orizzonte di profonda riconfigurazione**, si inserisce la **UCBM Academy**, modello avanzato di formazione post-laurea dell'Università Campus Bio-Medico di Roma, concepito come ecosistema integrato in cui dimensione accademica, sistema delle imprese e sviluppo delle competenze si incontrano e si contaminano. Non una struttura formativa convenzionale, ma una piattaforma fisica e digitale di produzione e condivisione della conoscenza, orientata a generare impatto su occupabilità, innovazione e capitale umano. La missione è chiara: accompagnare la trasformazione delle competenze attraverso percorsi strutturati, interdisciplinari e, coerenti con le traiettorie evolutive dei settori strategici dell'economia globale in rapido mutamento.

UN'OFFERTA FORMATIVA CHE ATTRAVERSA L'INTERO CICLO PROFESSIONALE

L'architettura della UCBM Academy si fonda su una logica di formazione continua lungo tutto l'arco della vita professionale, articolata in un sistema modulare e altamente integrato.

I **Master universitari di I e II livello** rappresentano il primo asse strategico: percorsi rivolti a neolaureati e giovani professionisti, costruiti su una forte integrazione tra didattica accademica, laboratori applicativi, project work e stage presso imprese e istituzioni.

Accanto ai master si collocano i **corsi di perfezionamento**, dedicati all'approfondimento di competenze verticali e specialistiche, e i **corsi ECM (Educazione Continua in Medicina)**, pilastro essenziale per l'aggiornamento dei professionisti della salute attraverso attività cliniche, workshop e congressi scientifici.

La formazione executive costituisce uno degli assi portanti del modello. I **programmi executive** affrontano i grandi snodi organizzativi: leadership, intelligenza artificiale, cybersecurity e gestione del cambiamento. A questi si affiancano i **Bootcamp**, percorsi intensivi di respiro internazionale, pensati per accelerare lo sviluppo di competenze in ambiti ad alta intensità tecnologica.

La UCBM Academy sviluppa inoltre **programmi tailor-made per imprese e pubbliche amministrazioni**, progettati su misura a partire dall'analisi dei fabbisogni organizzativi, con l'obiettivo di accompagnare processi di trasformazione e sviluppo del capitale. Elemento strutturale del modello è il *lifelong learning*, che interpreta la formazione come processo permanente in risposta alla rapida obsolescenza delle competenze nei sistemi produttivi.

A ciò si aggiunge il **Simulation Center**, che introduce una dimensione esperienziale e immersiva dell'apprendimento, particolarmente rilevante nei settori sanitario, tecnologico e ingegneristico, rafforzando il nesso tra teoria e pratica.

L'offerta si sviluppa lungo aree tematiche strategiche: **Healthcare & Management, Engineering & High-Tech, Nutrition Science, Management, Innovation & Sustainability**.

In parallelo, l'Academy presidia i nuovi domini attraverso programmi su **AI & Cloud, Cybersecurity, NIS2, Space Security e AI Management**, consolidando un posizionamento avanzato sui temi dell'innovazione critica. Completano il quadro i percorsi di **Team Coaching e Intelligenza Emotiva**, dedicati allo sviluppo della **leadership**, delle **soft skills** e delle dinamiche collaborative nei contesti organizzativi complessi.

UN ECOSISTEMA COSTRUITO SU PARTNERSHIP INDUSTRIALI GLOBALI

La UCBM Academy si distingue per una forte integrazione con il sistema industriale e tecnologico internazionale. Le collaborazioni con player globali come **Google.org, AWS, Microsoft e Cyber 4.0** rafforzano la dimensione applicativa dei percorsi e ne amplificano la capacità di generare innovazione trasferibile nei sistemi produttivi.

Ne deriva un modello formativo che non osserva il cambiamento dall'esterno, ma lo intercetta e lo traduce in competenze operative.

FORMAZIONE COME LEVA DI IDENTITÀ E CULTURA ORGANIZZATIVA

La formazione erogata dalla UCBM Academy non si limita alla dimensione tecnica, ma interviene direttamente sui processi di **costruzione dell'identità organizzativa**.

Attraverso il **dialogo strutturato tra *faculty* accademica, imprese e partner tecnologici**, i percorsi contribuiscono alla definizione di linguaggi condivisi, modelli culturali e valori che alimentano una **cultura dell'innovazione e della responsabilità** professionale.

TALENTI, OCCUPABILITÀ E CAPITALE UMANO

In un mercato del lavoro sempre più selettivo e competitivo, la UCBM Academy svolge una funzione strategica nell'**attrazione e valorizzazione dei talenti**. La qualità dei percorsi e la loro forte integrazione con il sistema produttivo consentono di costruire traiettorie professionali coerenti con le esigenze dei sistemi economici in evoluzione, **rafforzando il legame tra formazione e occupabilità**.

RESPONSABILITÀ E FUTURO DEL LAVORO

L'investimento in formazione, attraverso programmi flessibili ed esperienziali orientati all'innovazione, va oltre la dimensione educativa e si configura come espressione di responsabilità strategica e visione di lungo periodo.

