

Corporate University

1° Rapporto sul mercato delle
Corporate Universities in Italia

a cura della **Fondazione Campus**



FONDAZIONE CAMPUS

PREFAZIONE

a cura di **Laura Deitingner**
Presidente di Assoknowledge

Il presente Rapporto costituisce un'importante tappa del processo di adozione del Modello delle Corporate Universities da parte del nostro Sistema Produttivo.

L'Università dell'Impresa rappresenta certamente il punto d'arrivo di un percorso di consapevolezza proprio di quelle realtà produttive che in questi ultimi anni hanno dimostrato di saper essere competitive nei mutati scenari di mercato.

L'elemento caratterizzante delle imprese che hanno deciso di adottare questo modello organizzativo è di aver posto la conoscenza al primo posto tra i valori aziendali.

Per conoscenza s'intende quel patrimonio intangibile che l'Impresa ha generato e accumulato negli anni. Conoscenze sul mercato sui prodotti e sui processi produttivi, attraverso le quali quest'ultima riesce ad essere competitiva e a produrre ricchezza.

Consapevoli dei benefici derivanti da una corretta gestione di questo patrimonio alcune realtà produttive hanno ritenuto opportuno di organizzarsi al loro interno per custodirlo, difenderlo e diffonderlo.

Le Corporate Universities nascono con l'importantissima missione di essere poste a presidio della conoscenza aziendale, per svolgere quattro delicatissimi compiti: raccogliere il patrimonio aziendale ovunque si trovi, classificarlo e custodirlo, implementarlo aggiornandolo con le ultime innovazioni provenienti dal mercato, e trasferirlo all'interno dell'Impresa affinché possa essere utilizzato per l'accrescimento del Patrimonio Umano e per realizzare Prodotti migliori e Processi Produttivi e più efficienti.

Ciascuno di questi quattro compiti comporta attività molto complesse che devono essere intraprese da manager molto capaci e responsabili. Per avere un'idea di questo lavoro, si pensi ad esempio, alle difficoltà con-

nesse con la classificazione di quelle conoscenze non codificate ma detenute dalle persone che sono trasmesse solo verbalmente, oppure la complessità dei rapporti con il Sistema universitario esterno, oppure alle difficoltà connesse con l'adozione delle più evolute tecniche di trasferimento della conoscenza alle persone, solo per citarne alcune.

Un lavoro molto articolato, che, quando è svolto correttamente, rappresenta una grandissima opportunità di crescita, per i Dipartimenti delle Risorse Umane e Ricerca e Sviluppo delle Imprese, ai quali è rivolto in via prevalente.

Un elemento caratterizzante di questo percorso di consapevolezza intrapreso dalle Imprese che hanno istituito al loro interno la Corporate University è la decisione di non delegare a terzi esterni la gestione di questo patrimonio. Il legame tra il Capitale Umano e il Patrimonio di conoscenze detenuto da quest'ultimo determina una forte interconnessione tra questi due grandi Beni aziendali che impongono una gestione congiunta di entrambi. L'accrescimento delle Risorse Umane di un'impresa passa attraverso la valorizzazione e la messa a sistema delle conoscenze aziendali, delle quali queste ultime sono le principali depositarie. Una sorta di circolo virtuoso che se gestito opportunamente produce una crescita geometrica di valore, che si traduce in un tangibile vantaggio competitivo per l'impresa. Purtroppo quanto descritto, non è ancora condiviso e praticato dalla maggioranza delle imprese. Troppe imprese non si sono ancora adeguate al mutato contesto competitivo che impone l'adozione di una diversa scala gerarchica. Il parallelismo che meglio si addice a rappresentare questo fenomeno è quello che era praticato dalle imprese italiane, al processo di vendita, negli anni della grande crescita economica. La domanda di prodotti e servizi all'epoca era così forte che le imprese erano tutte così impegnate a produrre che spesso delegavano il processo di vendita dei loro beni a terzi, che decidevano in totale autonomia le politiche commerciali. Con la saturazione dei mercati è progressivamente avvenuto il contrario le imprese hanno concentrato i propri sforzi sulle attività di marketing e hanno iniziato a delegare parte dei loro processi produttivi a terzi. Come è giusto che sia, le imprese tendono a concentrarsi sugli elementi vitali per la loro affermazione competitiva delegando a terzi i loro processi meno strategici. Non sempre però questo avviene con il giusto tempismo, e molto spesso capita di osservare che delle imprese perdono di competitività semplicemente perché sono in ritardo rispetto alle esigenze di adeguamento organizzativo, imposte dal Mercato. La crescita del proprio capitale umano così come la gestione dei processi di innovazione dei prodotti, sono aspetti che in questi ultimi anni hanno assunto un'importanza strategica e pertanto sempre di più richiederanno di essere affrontati come la priorità. La gestione e l'implementazione della conoscenza è oggi uno dei principali "driver" competitivi.

Il modello della Corporate University è la modalità più innovativa a disposizione dell'impresa per gestire questi processi. Il Rapporto affronta nel merito e con rigore, i sistemi più efficaci attualmente adottati da queste

realtà e fornisce una serie di spunti di riflessione. Il mio auspicio è che questo modello, molto attuale e fortemente competitivo venga adottato dal maggior numero possibile di Imprese italiane. L'obiettivo che ci siamo prefissi di conseguire in Assoknowledge, quando abbiamo deciso di realizzare questo Rapporto, è stato proprio quello di tracciare una rotta, per l'accrescimento del valore aziendale, che fosse a disposizione dell'intero Sistema Produttivo italiano. L'auspicio, come per tutte le Associazioni di Categoria è che le Istituzioni preposte ad assumere le decisioni in quest'ambito guardino con attenzione alle imprese che hanno deciso o decideranno di dotarsi di questo strumento di gestione della Conoscenza. Investire in una Corporate University significa infatti realizzare al proprio interno delle esperienze di grande significato non solo per se stessi ma anche estremamente utili per il Sistema Paese, e quindi candidarsi a diventare interlocutori privilegiati per i "policy makers".

In conclusione mi fa molto piacere ringraziare la Fondazione Campus per l'eccellente lavoro scientifico svolto nella redazione del presente Rapporto, e tutte le Corporate Universities associate ad Assoknowledge per il supporto fornito.

CAPITOLO 1

Aknowledgments

a cura di Alessandro Capocchi^(*)

1.1 Premessa

Il fenomeno delle Corporate Universities è molto diffuso a livello internazionale ma ancora poco riconosciuto in Italia, dove queste realtà sono spesso associate all'area della formazione aziendale, con importanti implicazioni sulla strategia aziendale a favore della competitività delle imprese e del sistema azienda.

Il fenomeno delle Corporate Universities, nelle moderne realtà nazionali, si inserisce all'interno del più ampio sistema della formazione (Education System) assumendo, tra le altre, la funzione di raccordo e di collegamento tra il mondo della formazione scolastica ed universitaria ed il mondo del lavoro e delle imprese. Detta funzione riveste un ruolo di grande rilievo, sia per la fase di orientamento dei giovani al mondo del lavoro e dell'istruzione sia per garantire all'interno dei sistemi aziendali la costante crescita professionale del Patrimonio Umano. Patrimonio Umano che sempre più si configura come asset determinante per la competitività aziendale su scala globale.

Il collegamento tra il mondo della formazione scolastica ed universitaria ed il mondo del lavoro assume particolare rilevanza nell'età contemporanea caratterizzata dalla globalizzazione dei mercati, dalla maggiore mobilità dei lavoratori, dalla maggiore flessibilità dei modelli che regolamentano i rapporti di lavoro e dalle dinamiche competitive cui sono sottoposte le aziende. Detto collegamento deve garantire alle aziende la possibilità di reperire sul territorio le competenze di cui necessitano e

^(*) Alessandro Capocchi ha condotto per la Fondazione Campus la direzione scientifica dell'attività di ricerca e la redazione del Primo Rapporto Nazionale sulle Corporate Universities per conto di Assoknowledge Confindustria SIT. Alessandro Capocchi è Direttore Scientifico della Fondazione Campus e Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi Milano Bicocca.

deve garantire ai giovani un corretto orientamento per il proprio inserimento (placement) nel mondo del lavoro.

Il placement dei giovani è strettamente collegato all'orientamento ed al livello di conoscenza che i giovani stessi hanno del mondo del lavoro: maggiore è il grado di conoscenza, maggiore dovrebbe essere la libertà di scelta da parte dei giovani.

Al tema dell'orientamento e dell'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro si affiancano per le aziende i temi dell'attrattività dei manager e delle competenze su scala mondiale (tema della ricerca dei talenti) ed il tema della fidelizzazione delle proprie risorse umane.

Il tema dell'attrattività assume rilievo per la scala competitiva globale in cui le aziende si trovano. Il tema della fidelizzazione delle risorse umane assume rilievo per la costruzione del patrimonio culturale aziendale. In tutti i casi le aziende attraverso la gestione e la valorizzazione delle proprie risorse umane costruiscono il proprio vantaggio competitivo.

Il ruolo delle Corporate Universities all'interno dei temi sopra brevemente descritti è evidente. Per questo motivo Assoknowledge Confindustria SIT da tempo sta osservando tale fenomeno all'interno del tessuto imprenditoriale italiano, anche allo scopo di creare un sistema Italia in grado di dialogare e di competere con le più avanzate realtà europee ed americane. A livello europeo ed americano, si rileva già l'esistenza di network riconosciuti che svolgono funzioni e servizi a favore della Corporate Universities associate.

In questa direzione, all'interno di Assoknowledge Confindustria SIT, è stata attivata una Filiera sulle Corporate Universities che, da tempo, lavora per la creazione di un sistema nazionale per la diffusione della conoscenza e per la condivisione di esperienze. All'interno della Filiera, alla quale partecipa come partner scientifico la Fondazione Campus, si è deciso di redigere il Rapporto sul Mercato delle Corporate Universities in Italia.

Il Rapporto vuole, da un lato, rappresentare un censimento delle esperienze esistenti in Italia, esteso anche alle realtà non iscritte a Assoknowledge Confindustria SIT. Dall'altro lato, intende effettuare una comparazione con le realtà esistenti in altri Paesi allo scopo di tracciare le prospettive di evoluzione futura del fenomeno all'interno del nostro Paese.

Il Rapporto mira altresì ad aumentare la consapevolezza, all'interno delle esperienze in atto in Italia, delle problematiche comuni e delle possibili soluzioni. Il Rapporto intende anche essere uno strumento di diffusione della conoscenza legata a questo importante fenomeno, con impatti positivi sul livello di crescita culturale – e per questa via competitiva – delle imprese italiane. La redazione e la pubblicazione del Rapporto rappresentano un importante momento per il sistema impresa ed il sistema della formazione e dell'istruzione in Italia. La presentazione dello stesso per la prima edizione costituisce un appuntamento con il quale si vuole comunicare l'interesse verso le tematiche della formazione e della creazione di cultura d'impresa a supporto della competitività aziendale.

1.2 Obiettivi

Il *Rapporto sul Mercato delle Corporate Universities in Italia* nasce all'interno della Filiera Corporate Universities di Assoknowledge Confindustria SIT. Il Rapporto intende raccogliere il contributo di tutte le aziende che, in questi anni, hanno aderito alla Filiera medesima, lavorando congiuntamente e dibattendo le problematiche che si incontrano nella complessa e dinamica fenomenologia della formazione aziendale.

Il lavoro svolto in questi anni all'interno della Filiera Corporate Universities ha evidenziato l'importanza che il fenomeno delle Corporate Universities ha assunto a livello internazionale, non solo con riferimento agli Stati Uniti, ma anche con particolare riguardo ai Paesi emergenti dell'Asia e dell'Europa. Numerose sono le esperienze consolidate di Corporate Universities negli Stati Uniti – dove il fenomeno ha avuto origine – in Francia, in Germania e nel Regno Unito.

In Italia, il fenomeno ha tardato a manifestarsi e ciò rischia di determinare uno scollamento a livello internazionale tra il nostro Paese e gli altri Paesi. A livello internazionale, infatti, numerose sono le associazioni tra Corporate Universities e le occasioni di incontro e di dibattito tra le stesse. A livello internazionale, inoltre, si può rilevare anche una ricca letteratura scientifica su questo fenomeno e sui temi che lo accompagnano. Il ritardo in Italia è in parte giustificato dal contesto economico – basti ricordare la presenza di un tessuto imprenditoriale composto da aziende medio piccole e con un modello di governance familiare – politico, giuridico e sociale. A ciò si aggiunga il fatto che i contributi a disposizione delle imprese per la formazione nel Capitale Umano – siano essi di provenienza europea o ministeriale – spesso passano attraverso specifiche organizzazioni che curano i processi di accesso ai contributi medesimi.

Il lavoro svolto in questi anni presso Assoknowledge Confindustria SIT ha evidenziato altresì come, in Italia, il fenomeno Corporate Universities stia prendendo forma e come detto fenomeno debba essere accompagnato allo scopo di consentire un allineamento dello stesso a livello internazionale, uno sviluppo a vantaggio del tessuto imprenditoriale italiano ed una maggiore integrazione con l'intero sistema della formazione.

Il Rapporto intende, pertanto, rappresentare la prima fase di un processo continuativo e costante di monitoraggio del fenomeno Corporate Universities in Italia, con particolare riguardo alle dinamiche internazionali. Il processo continuativo e costante di monitoraggio attraverso il Rapporto Nazionale intende raggiungere i seguenti obiettivi:

- Consolidare l'attività di lavoro, di confronto e di studio svolta in questi anni all'interno della Filiera Corporate Universities di Assoknowledge Confindustria SIT da tutte le aziende che vi hanno aderito, fornendo in maniera attiva il proprio contributo.
- Rappresentare lo stato dell'arte in Italia su questo importante tema, attraverso il censimento e la descrizione delle esperienze di Corporate Universities rilevate.

-
- Consentire una “contaminazione culturale” all’interno del tema della formazione aziendale, a vantaggio delle imprese italiane.
 - Consentire in modo istituzionale il benchmark a livello internazionale ed il collegamento tra le Corporate Universities italiane e le Corporate Universities esistenti in altri Paesi.
 - Favorire una migliore integrazione tra la formazione aziendale ed il Sistema Education in Italia.
 - Sensibilizzare le aziende sui temi della formazione e sull’importanza della stessa a supporto del proprio vantaggio competitivo.

Il *Rapporto sul Mercato delle Corporate Universities in Italia* intende attivare un processo di supporto alla crescita ed allo sviluppo in Italia delle Corporate Universities che sia in grado di definire, a livello internazionale, un Modello di Corporate University coerente con le caratteristiche economiche ed imprenditoriali del nostro Paese. Modello che deve essere anche grado di integrarsi con l’intero Sistema Education e Formativo italiano per garantire il supporto alla competitività delle aziende nei mercati internazionali.

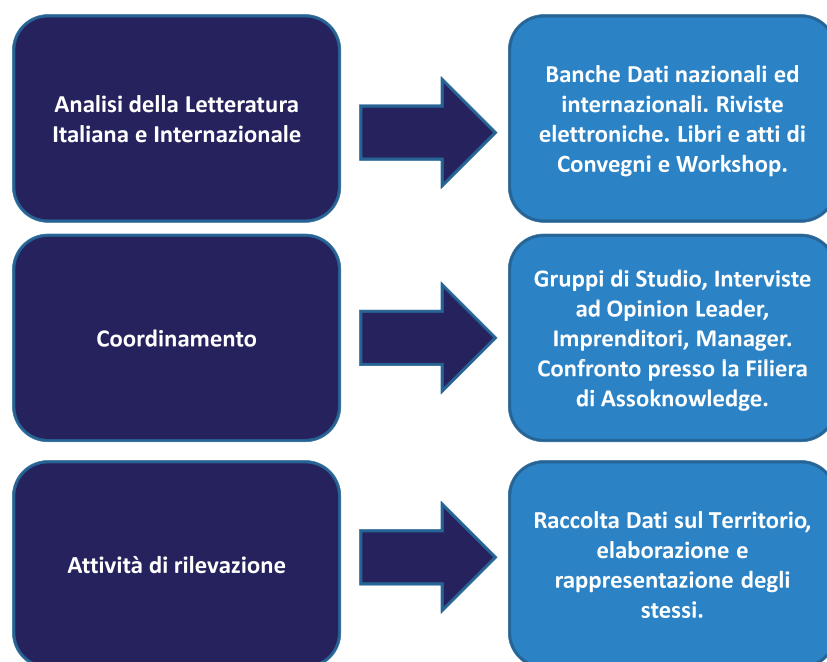
1.3 Metodologia

Il *Rapporto sul Mercato delle Corporate Universities in Italia* è stato redatto con la direzione scientifica della Fondazione Campus (www.fondazione-campus.it), partner scientifico della Filiera Corporate Universities presso Assoknowledge Confindustria SIT.

L’attività di ricerca è stata condotta lungo tutto l’anno 2010, sebbene abbia tratto origine da due eventi antecedenti meritevoli di essere ricordati. Il primo evento riguarda il Primo Workshop on Corporate Universities organizzato, a Lucca, dalla Fondazione Campus il 5 dicembre 2008 con la media partnership di Economy. Il Workshop è stato di particolare interesse sia per la presentazione dei dati relativi ad uno studio condotto dal Centro Studi e Ricerche Campus sulla formazione nelle aziende italiane con almeno 400 dipendenti ed un fatturato di circa 150/200 milioni di euro sia per la presenza di alcuni importanti players a livello internazionale. Il secondo evento concerne l’attività di raccolta dati attivata all’interno della Filiera Corporate Universities di Assoknowledge Confindustria SIT attraverso la somministrazione di un questionario. Entrambi gli eventi, seppure antecedenti all’attività di indagine, sono stati importanti per definirne il perimetro.

L’attività di ricerca è stata articolata in tre macro aree, come riportato nella Figura 1.1.

FIGURA 1.1 Articolazione della metodologia di ricerca



La prima macro area di attività ha riguardato l'analisi della letteratura italiana ed internazionale sul tema specifico delle Corporate Universities e sul tema più generale della formazione aziendale. L'analisi della letteratura è stata propedeutica alla definizione della griglia con cui, nell'attività di ricerca, sono stati raccolti i dati per la redazione del rapporto ed è stata funzionale alla definizione del contesto in cui il presente rapporto si inserisce. L'attività di analisi della letteratura è proseguita per tutto il 2010 ed ha consentito di determinare la base scientifica su cui il rapporto poggia. Oggetto dell'analisi sono state le principali banche dati disponibili presso le istituzioni italiane ed internazionali, le riviste elettroniche, i testi e gli atti dei Workshop che sono stati pubblicati sui temi oggetto dell'indagine.

La seconda macro area di attività ha riguardato il coordinamento, a livello nazionale ed internazionale, attraverso la creazione di Gruppi di Studio ed attraverso il confronto con opinion leaders, imprenditori e manager. In questa area, particolare rilievo ha assunto il lavoro di confronto all'interno della Filiera di Assoknowledge Confindustria SIT.

La terza macro area di attività ha riguardato l'attività di rilevazione e di raccolta dei dati, l'elaborazione e la rappresentazione degli stessi.

Le tre macro aree di attività sono tra loro strettamente collegate ed interrelate. Dal collegamento tra le stesse è scaturita l'attività di indagine empirica condotta sul territorio nazionale attraverso le seguenti fasi:

- Fase 1 – Censimento delle Corporate Universities italiane.
- Fase 2 – Definizione delle variabili qualitative e quantitative oggetto dell'analisi. Condivisione delle medesime.

- Fase 3 – Predisposizione di una Griglia di valutazione per indagare le variabili qualitative e quantitative definite.
- Fase 4 – Attività di testing della Griglia e validazione della medesima.
- Fase 5 – Raccolta dei dati attraverso l'impiego della Griglia di valutazione. La raccolta dei dati è stata effettuata con interviste mirate all'interno delle Corporate Universities oggetto dell'indagine. Le interviste hanno consentito la redazione di schede che le aziende hanno successivamente verificato e validato.
- Fase 6 – Elaborazione dei dati raccolti e rappresentazione degli stessi.
- Fase 7 – Redazione e pubblicazione del Rapporto di Ricerca.

L'attività di censimento condotta nella Fase n. 1 della ricerca ha consentito di individuare le realtà riportate nella Figura 1.2.

FIGURA 1.2 Le Corporate Universities Italiane

Alcatel Lucent	Censita
Angelini Farmaceutica	Censita
Barilla -Barilla LAB	Censita e Rilevata
Chloride - Chloride Academy	Censita e Rilevata
Diesel S.p.A.	Censita
Enel- Enel University	Censita e Rilevata
Eni – Eni Corporate University	Censita e Rilevata
Ferrero Industrial Services GEIE – Ferrero Learning Lab	Censita e Rilevata
FS - FS Formazione	Censita e Rilevata
Generali Group Innovation Academy	Censita
Geox	Censita
Hera S.p.A.	Censita e Rilevata
IBM Italia S.p.A.	Censita
Illy – L'Università del Caffè	Censita e Rilevata
Isvor Fiat	Censita
Kedrion S.p.A. – Scuola Kedrion	Censita e Rilevata
KPMG - KPMG Knowledge Academy	Censita e Rilevata
Landirengo CU	Censita
Mediolanum - MCU	Censita e Rilevata
Nokia-Siemens	Censita
Poste Italiane S.p.A. – Poste Formazione	Censita e Rilevata
Reale Mutua Assicurazioni - Academy	Censita e Rilevata
Seat - Seat Corporate University S.c.a.r.l.	Censita e Rilevata
TEC Bosch	Censita
Tenaris Dalmine – Tenaris University	Censita e Rilevata
UniCredit S.p.A. - UniManagement	Censita e Rilevata

La Figura 1.2 riporta l'indicazione delle Corporate Universities Italiane, distinguendole tra "censite" e "censite e rilevate". Le CU "censite" sono quelle della cui esistenza è stata trovata documentazione, ma che non sono entrate a far parte del Rapporto. Le CU "censite e rilevate" sono, diversamente, quelle che sono entrate all'interno del presente Rapporto. Complessivamente, sono state censite n. 25 Corporate Universities, di cui n. 16 sono entrate all'interno dell'indagine contenuta nel presente Rapporto.

L'attività condotta nelle Fasi n. 2, 3 e 4 ha consentito di definire dapprima le variabili qualitative e quantitative oggetto dell'indagine e di determinare per le medesime una griglia ed una metodologia di analisi e di misurazione. In queste fasi, si è dovuto tenere conto della non omogeneità del fenomeno Corporate Universities in Italia, ossia della presenza di realtà tra loro spesso molto diverse per:

- storia aziendale di provenienza
- dimensione
- settore di appartenenza
- forma giuridica
- governance
- contenuti
- finalità e mission
- legami con il mondo esterno

La diversità tra le esperienze censite ed oggetto di analisi ha spinto l'attività di ricerca alla definizione di dimensioni comuni, sia per effettuare delle comparazioni sia per poter effettuare delle elaborazioni di sistema, non considerando ciascuna esperienza come autonoma ed individuale.

Le variabili qualitative e quantitative con cui le singole esperienze sono state analizzate possono essere comprese nelle seguenti dimensioni:

- Il legame con l'azienda di appartenenza/provenienza
- La storia ed il concetto/modello sviluppato
- Le attività svolte
- I legami con partner esterni
- Alcune evidenze numeriche

La Fase n. 5 è stata condotta presso le Corporate Universities rilevate attraverso la realizzazione di interviste e la predisposizione e somministrazione di un questionario. Le interviste, la raccolta dei dati e l'elaborazione degli stessi sono state condotte dallo staff del Centro Studi e Ricerche della Fondazione Campus con la collaborazione delle aziende oggetto della analisi. Collaborazione preziosa anche nella fase di verifica dei dati e di validazione degli stessi prima della loro elaborazione.

Al termine delle attività di verifica e di validazione, il Centro Studi e Ricerche ha elaborato i dati raccolti, predisponendone una adeguata rappresentazione funzionale alla redazione del Rapporto di Ricerca.

La significatività della metodologia seguita è garantita dalla modalità di raccolta e di elaborazione dei dati. Detta significatività sarà confermata in futuro con la ripetizione dell'indagine. L'attività di ricerca, infatti, verrà

effettuata con periodicità, essendo l'attività di monitoraggio del fenomeno Corporate Universities costante e continuativa.

1.4 Definizioni e perimetro di analisi

Il fenomeno delle Corporate Universities ha origine nel mondo anglosassone ed in particolare negli Stati Uniti e nel Regno Unito. Nel mondo anglosassone è disponibile una ricca letteratura sul fenomeno delle Corporate Universities dalla quale può essere tratta una definizione, universalmente riconosciuta, all'interno della quale inquadrare il fenomeno stesso: *"A corporate university is an educational entity that is a strategic tool designed to assist its parent organization in achieving its mission by conducting activities that cultivate individual and organizational learning, knowledge and wisdom"*. (M. Allen, 2007: 4)

La definizione sopra citata consente di individuare alcuni elementi attraverso la cui identificazione, come riportato nella descrizione della metodologia, è possibile descrivere e rappresentare il fenomeno oggetto del presente studio:

- Istituzione che opera nell'ambito della formazione
- Natura Strategica
- Missione rivolta al supporto dell'azienda di appartenenza/provenienza per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici
- Legame con l'azienda di appartenenza/provenienza
- Attività rivolta alla formazione ed alla conoscenza sia a livello individuale che a livello dell'intero sistema organizzativo/manageriale.

Lo stesso Allen, nelle argomentazioni alla definizione del fenomeno, sottolinea come una Corporate University non possa essere confusa con un Dipartimento aziendale che svolge attività di formazione: *"(..) under this definition, training is certainly a viable corporate university activity. However, a training department by itself typically would not qualify as a corporate university because its activities usually do not have a direct strategic link with the organization's mission and rarely are designed to cultivate organizational learning, knowledge and wisdom"*. (M. Allen, 2002: 10)

Elemento centrale per identificare una Corporate University è la natura strategica della stessa: le Corporate University rappresentano non solo una filosofia ed un approccio innovativo alla formazione aziendale, ma anche e soprattutto, nel legame con l'azienda di appartenenza/provenienza, un valido strumento strategico su cui fondare il vantaggio competitivo aziendale.

Nella letteratura anglosassone, un ulteriore importante elemento concerne la classificazione delle diverse esperienze di Corporate Universities. Classificazione basata, seguendo il modello teorico di Mark Allen, su quattro livelli di attività (M. Allen, 2002: 4):

- Training only
- Training plus managerial and/or executive development

- Courses offered for academic credit
- Courses offered that lead to an academic degree

Appare evidente come i quattro livelli sopra riportati non possano essere riferiti al contesto italiano, dovendo tenere in considerazione la normativa che regola la formazione a livello universitario ed il rilascio del titolo di studio avente valore legale.

Il perimetro teorico sopra richiamato ha, tuttavia, guidato l'impostazione dell'attività di ricerca condotta per la redazione del presente rapporto.

L'attività di ricerca è stata condotta all'interno dell'anno 2010 ed ha avuto ad oggetto le Corporate Universities Italiane. Il fenomeno delle CU in Italia si caratterizza per una non omogeneità di esperienza e ciò ha reso non semplice la definizione dei confini all'interno dei quali un'esperienza aziendale nell'ambito della formazione possa essere considerata Corporate University. Non sempre, infatti, le aziende utilizzano questa definizione per le proprie strutture aziendali dedicate alla formazione dei propri dipendenti e, anche quando detta definizione è utilizzata, sono rilevabili elementi e caratteristiche tra loro non sempre comuni.

Il problema della definizione dei confini è stato particolarmente avvertito per lo svolgimento dell'attività di ricerca, trattandosi del *Rapporto sul Mercato delle Corporate Universities in Italia*. Le Corporate Universities analizzate sono 16 come riportato nella Figura 1.3.

FIGURA 1.3 Corporate Universities analizzate nel Rapporto di Ricerca

Barilla - Barilla LAB
Chloride - Chloride Academy
Enel- Enel University
Eni – Eni Corporate University
Ferrero Industrial Services GEIE - Ferrero Learning Lab
FS - FS Formazione
Hera S.p.A.
Illy – L'Università del Caffè
Kedrion S.p.A. – Scuola Kedrion
KPMG - KPMG Knowledge Academy
Mediolanum - MCU
Poste Italiane S.p.A. – Poste Formazione
Reale Mutua Assicurazioni - Academy
Seat - Seat Corporate University S.c.a.r.l..
Tenaris Dalmine – Tenaris University
UniCredit S.p.A. - UniManagement

Esse riguardano aziende appartenenti a settori diversi, con dimensioni differenti e con esigenze e complessità organizzative talvolta molto lontane.

In tutti i casi, si tratta di esperienze che rispondono alle caratteristiche riportate nella definizione di Allen e che soddisfano, attraverso la propria attività, i primi due livelli individuati nel modello teorico dello stesso Allen.

Invero, l'attività di ricerca ha consentito di censire anche altre esperienze portatrici delle suddette caratteristiche, come riportato nella parte dedicata alla metodologia. Esperienze che, per ragioni diverse, non sono rientrate nell'attività di rilevazione, ma che per questo non possono e non devono essere considerate non Corporate Universities.

Il presente rapporto intende rappresentare l'avvio di un percorso con il quale si vuole, in futuro, monitorare e rappresentare il sistema Corporate Universities italiano. In questa direzione, la speranza di poter comprendere all'interno delle future edizioni del rapporto anche le realtà che oggi non sono state oggetto di rilevazione e di indagine.

1.5 Il Fenomeno Corporate Universities

Il fenomeno delle Corporate Universities nasce e si sviluppa negli Stati Uniti all'interno del più ampio ambito della formazione aziendale, assumendo da subito la natura di approccio innovativo ai temi legati al mondo della formazione. È il 1955 quando General Electric avvia, passando alla storia, il proprio processo a Crotonville, ma solo negli anni ottanta il fenomeno assume dimensioni significative con la nascita in pochi anni di oltre 1.000 esperienze aziendali.

Negli anni ottanta molte aziende comprendono l'importanza della formazione come leva di riqualificazione delle proprie risorse umane e decidono di non affidare detta attività a soggetti e ad istituzioni esterne, portando al proprio interno la creazione di strutture dedicate *“with the goal of achieving tighter control and ownership over the learning process by more closely linking learning programs to real business goals and strategies.”* (J. C. Meister, 1998: IX)

Le Corporate University nascono come soggetti dedicati alla progettazione ed alla realizzazione di attività formativa rivolta ai dipendenti ed ai manager dell'azienda. Nascono all'interno del Sistema Azienda con l'obiettivo di colmare un'inefficienza organizzativa legata al livello di preparazione e di qualificazione professionale delle risorse umane. Le Corporate Universities nascono da una minaccia – la mancanza di costanti e continui processi di crescita professionale e di aggiornamento dei dipendenti all'interno delle combinazioni aziendali – trasformandola in opportunità, attraverso la realizzazione di strutture atte ad accrescere il controllo e la titolarità dei processi formativi e di apprendimento, rendendoli non solo più efficaci sul piano didattico ma, altresì, più vicini e coerenti con gli obiettivi strategici e con le esigenze di business. Come autorevolmente

scritto *“A time of turbulence is a dangerous time but its greatest danger is the temptation to deny reality.”* (P. Drucker, 1987)

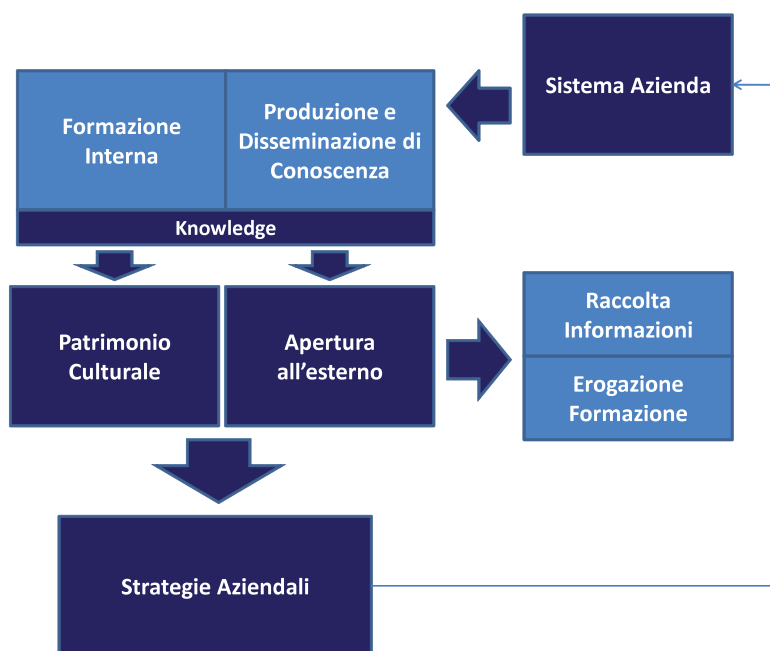
Il punto di partenza del fenomeno è rappresentato dallo studio dei processi di formazione, di apprendimento e di diffusione della conoscenza all'interno dei sistemi aziendali. Lo studio di detti processi condurrà le Corporate Universities a divenire da subito motori e promotori dello sviluppo, della produzione e della diffusione della conoscenza aziendale attraverso la valorizzazione e la conservazione del patrimonio culturale.

Oggi le attività che le Corporate Universities sono chiamate a svolgere all'interno dell'area formazione riguardano principalmente:

- La misurazione e la valutazione dei bisogni formativi aziendali
- La progettazione e l'erogazione di percorsi di formazione – training
- La progettazione e l'erogazione di managerial and executive development programs
- La valutazione delle opzioni tecnologiche
- L'erogazione di programmi a distanza
- La formazione dei nuovi assunti – New Hired Orientation
- La creazione di sistemi di misurazione dell'efficacia dell'attività formativa
- Lo sviluppo di attività di coaching
- La progettazione dei percorsi di carriera
- La progettazione dei processi di passaggio generazionale sia per gli imprenditori che per i manager
- La gestione dei processi di cambiamento culturale
- Il Knowledge Management
- La costruzione e la gestione di banche dati e di risorse elettroniche
- Lo svolgimento di attività di ricerca e di sviluppo

L'evoluzione nel tempo del fenomeno delle Corporate Universities è scandita dalla nascita di nuove esperienze e dalla crescita di quelle esistenti attraverso l'acquisizione di sempre maggiori funzioni. Il percorso di crescita può essere rappresentato nello schema rappresentato nella Figura 1.4.

FIGURA 1.4 Percorso di sviluppo delle Corporate Universities



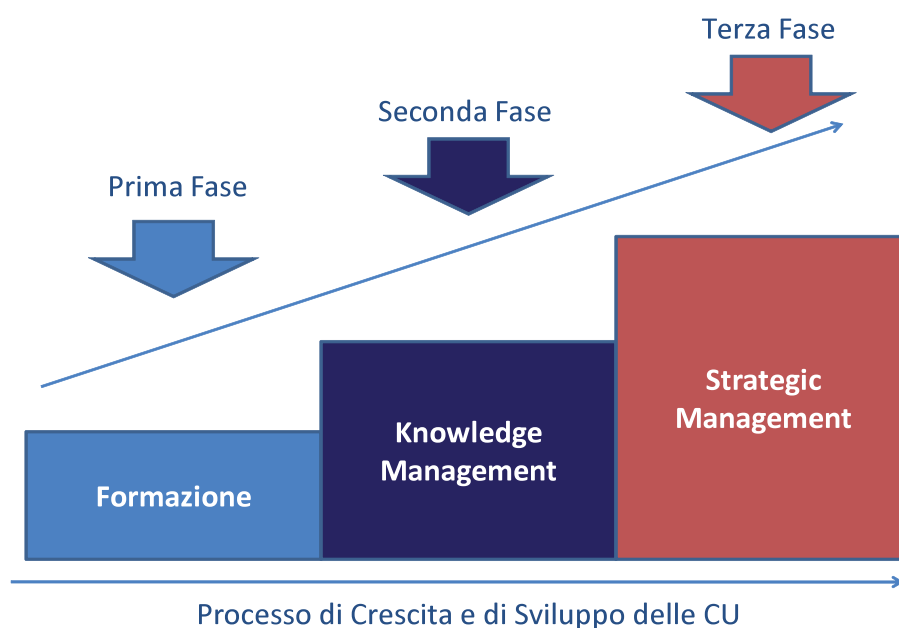
La Figura 1.4 evidenzia come il fenomeno Corporate University nasca all'interno del sistema azienda, con un focus specifico sull'attività di formazione e sull'attività di produzione e di disseminazione della conoscenza. L'erogazione di percorsi formativi, da un lato, e la produzione e disseminazione della conoscenza, dall'altro lato, costituiscono il sistema del Knowledge Management. Il sistema del Knowledge Management è rivolto all'individuo ed al patrimonio culturale aziendale.

La gestione della conoscenza determina ben presto l'apertura del Sistema Azienda al mondo esterno, sia per quanto concerne la raccolta di informazioni e sia – non in tutte le esperienze – per l'erogazione di percorsi formativi.

L'apertura del Sistema Azienda all'esterno consente alle Corporate Universities di diventare attori importanti nella filiera formativa e nel Sistema Education, come collegamento tra il mondo dell'istruzione ed il mondo del lavoro. Ciò assume rilievo anche nel supporto ai processi di recruitment aziendale ed ai processi di incentivazione e gratificazione dei propri manager.

La terza fase del processo di sviluppo del fenomeno Corporate Universities è caratterizzata dal ruolo che le stesse assumono all'interno delle Strategie Aziendali. Le Corporate Universities da strumento di formazione e di training diventano strumento di creazione e di gestione della conoscenza e, tramite la conoscenza, strumento per la realizzazione delle strategie aziendali e per il supporto alle attività per il raggiungimento degli obiettivi strategici come riportato nella Figura 1.5.

FIGURA 1.5 La crescita delle Corporate Universities



Il passaggio dalla prima alla terza fase non determina una minore importanza dell'area dedicata alle attività di formazione, che continua ad essere la base del processo di sviluppo dell'esperienza Corporate University. Ciò che assume rilievo è l'approccio all'attività di formazione non vissuta come mero adempimento, ma come reale politica per la valorizzazione, la conservazione e lo sviluppo del proprio patrimonio culturale.

Il ruolo che le Corporate University giocano nella dimensione strategica è particolarmente significativo per la costruzione del vantaggio competitivo aziendale. Il vantaggio competitivo è tradizionalmente legato al prodotto, al prezzo e/o al posizionamento dell'azienda nel mercato: in letteratura, si individuano tre fonti di vantaggio competitivo rappresentate dal costo, dalla focalizzazione e dalla differenziazione. (M. E. Porter, 1985)

L'esperienza delle Corporate Universities consente di superare questo schema, mettendo al centro dello stesso vantaggio competitivo l'individuo ed il patrimonio culturale aziendale.

In questa direzione, la sfida per gli imprenditori e per i manager è rappresentata dalla capacità che gli stessi hanno di gestire le proprie risorse umane. Le risorse umane contribuiscono a comporre il patrimonio culturale dell'azienda. Quest'ultimo non si esaurisce nelle risorse umane, dovendo prendere in considerazione anche la storia e le radici dell'azienda medesima. Certo è che, sia con riferimento alle politiche di gestione delle risorse umane e sia con riguardo alla storia ed alla matrice culturale aziendale, le Corporate Universities rappresentano uno strumento importantissimo per la costruzione, la conservazione, la diffusione e la tutela del patrimonio culturale aziendale.

Le Corporate Universities sono anche strumento per il governo dell'accesso al patrimonio culturale aziendale e per il trasferimento dello stesso nello spazio e nel tempo.

Il trasferimento del patrimonio culturale nello spazio assume importanza all'interno delle strategie competitive di espansione aziendale. Il trasferimento del patrimonio culturale nel tempo assume importanza con riguardo alle generazioni future.

L'importanza e la centralità delle risorse umane nelle esperienze di Corporate Universities è confermata dai contenuti delle attività formative che all'interno delle Corporate Universities medesime trovano spazio. I contenuti, infatti, riguardano in misura principale le soft skills, attraverso percorsi che rientrano nell'area della formazione comportamentale.

I contenuti formativi coinvolgono le seguenti aree:

- Area della formazione tecnica
- Area della formazione manageriale
- Area della formazione comportamentale
- Area della formazione culturale

In termini percentuali, l'analisi delle diverse esperienze nazionali ed internazionali evidenzia l'importanza della formazione comportamentale rivolta a supportare le aziende ed i manager su temi quali la gestione delle risorse umane, la leadership, la comunicazione interpersonale, la gestione dei conflitti, ecc. In numerose esperienze assume rilievo anche l'attività di coaching rivolta ai manager. Il coaching è spesso integrato ai percorsi formativi cui i manager medesimi accedono.

In Italia il fenomeno delle Corporate Universities è più recente, sebbene ci siano esperienze con una significativa tradizione.

Per comprendere il fenomeno Corporate University in Italia, è necessario contestualizzarlo attraverso la definizione di alcune dimensioni esterne al sistema azienda. Anche in Italia le Corporate Universities non sono un mero strumento di progettazione ed erogazione di attività formativa, ma si configurano da subito come un modello innovativo di formazione all'interno dei moderni sistemi aziendali.

Per comprendere il carattere innovativo delle Corporate Universities, è necessario considerare alcune dimensioni esterne al sistema azienda ma con esso strettamente a contatto.

La prima dimensione concerne la filiera formativa dell'istruzione scolastica ed universitaria. All'interno del sistema dell'istruzione poco spazio è dedicato all'orientamento degli studenti nel mondo del lavoro, che risulta pertanto poco conosciuto dai giovani. La poca conoscenza del mondo del lavoro riguarda le posizioni lavorative esistenti all'interno delle aziende, i percorsi di crescita professionale e le competenze necessarie e richieste dalle aziende medesime. La domanda di lavoro da parte dei giovani converge sulle medesime posizioni lavorative – di norma di tipologia front-office – e si configura come standardizzata. In questa direzione, il ruolo delle Corporate Universities è rilevante per supportare i giovani

nell'inserimento nel mondo del lavoro, avvicinando le Università e le Scuole alle imprese.

La seconda dimensione concerne l'attrattività di talenti a livello internazionale. Il vantaggio competitivo aziendale è sempre più legato alla capacità che l'azienda ha su scala mondiale di individuare i talenti necessari per lo sviluppo del proprio business. Appare importante anche in questa direzione il ruolo che le Corporate Universities possono assumere nelle relazioni con il mondo dell'alta formazione a livello nazionale ed a livello internazionale. Non sempre le aziende riescono a seguire le dinamiche ed i cambiamenti all'interno della geografia formativa e del sistema dell'education. Istituzioni dedicate a questi temi possono rivelarsi un'importante leva per la costruzione del vantaggio competitivo aziendale.

La terza dimensione concerne la motivazione dei propri dipendenti e la fidelizzazione degli stessi alla combinazione aziendale. La globalizzazione ha determinato dinamiche di maggiore mobilità delle risorse umane, con un trend crescente dei costi relativi alla fidelizzazione dei manager. La formazione, intesa come leva per la costruzione, la valorizzazione e la diffusione di patrimonio culturale, è un importante strumento per motivare i dipendenti, favorendo la costruzione della Corporate Identity aziendale e lo sviluppo dello spirito e dell'orgoglio di appartenenza.

La quarta dimensione concerne il vantaggio competitivo aziendale. Senza ripetere quanto già scritto, si vuole sottolineare come le Corporate Universities siano strumenti importanti per la creazione di valore all'interno ed all'esterno del Sistema Azienda. Creazione di valore che non può non trovare spazio all'interno dei sistemi di bilancio e di financial accounting, avendo una evidente e chiara espressione economica.

CAPITOLO 2

Le Corporate Universities Italiane*

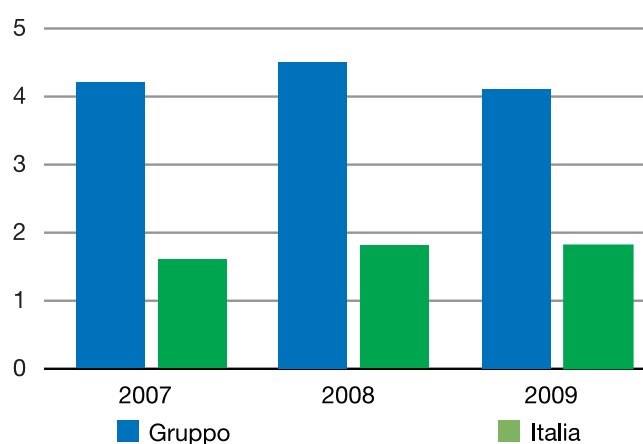
2.1 Barilla - Barilla LAB

2.1.1 Il gruppo

Nata a Parma nel 1877, da una bottega che produceva pane e pasta, Barilla è oggi tra i primi gruppi alimentari italiani, leader nel mercato della pasta nel mondo, dei sughi pronti in Europa continentale, dei prodotti da forno in Italia e dei pani croccanti nei Paesi scandinavi.

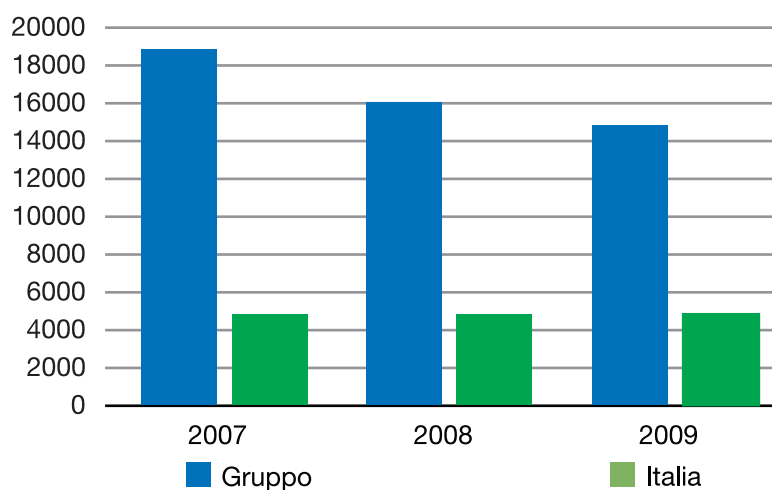
Il Gruppo impiega circa 15.000 persone e nel 2009 ha fatturato oltre 4,1 miliardi di euro. Barilla possiede 49 siti produttivi (14 in Italia e 35 all'estero), tra cui 9 mulini gestiti direttamente, che forniscono gran parte della materia prima occorrente per le proprie produzioni di pasta e di prodotti da forno. L'esportazione riguarda più di 150 Paesi. Barilla è presente in più di 16 paesi del mondo, con 25 stabilimenti produttivi in 9 paesi. All'Italia fa capo circa il 42% dell'intero fatturato del gruppo. I dipendenti Italia sono 5 mila circa.

FIGURA 2.1 Fatturato (valori in miliardi di euro)



(*) Tutti i dati contenuti nel presente capitolo sono stati forniti e/o approvati dalle aziende.

FIGURA 2.2 Numero Dipendenti



2.1.2 Il Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation

L'idea di istituire una scuola di alta formazione manageriale nasce nel 2003 su indicazione della proprietà, per rafforzare la propria leadership di mercato e per dare al management le competenze del dominarlo. Il Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation nasce con una sua propria identità che si distacca sia dal modello delle Corporate Universities americane, votate principalmente al training, sia da quello francese, caratterizzato sì da molti interventi di education ma prive di quell'asset ritenuto indispensabile: la *bildung*, ovvero la capacità di costruire conoscenza tramite la discussione ed il confronto tra opinioni, idee, approcci, pratiche.

Nel 2004, il Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation inizia ad erogare veri e propri programmi di formazione e, nel 2006, giunge ad inglobare tutti i segmenti di formazione necessari ai dipendenti del gruppo Italia. Nel 2009, il Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation, con sede a Parma, arriva ad occuparsi in maniera continuativa anche della formazione a livello internazionale.

Mentre fino ad oggi la formazione era inquadrata come risorsa a valle delle strategie aziendali, l'idea attuale in Barilla è quella di dare alla formazione un ruolo di co-attrice nelle politiche di sviluppo, con l'obiettivo di avere costantemente un focus puntato sul futuro, obiettivo di indiscussa difficoltà visto l'impegno richiesto ai manager dall'operatività quotidiana. Da qui il nome dell'unità, Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation, che dovrà diventare un centro capace di insegnare anche come strutturare le strategie agli organi preposti a farlo. Questo processo di cambiamento si è concluso alla fine di novembre 2010, con la presentazione del nuovo assetto agli stakeholder ed a tutto il management.

2.1.3 Il concetto

Il Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation è un progetto che dovrà contribuire a trasformare Barilla in un'azienda "knowledge-base" e in un'organizzazione orientata all'apprendimento continuo.

È responsabile per:

- il governo della conoscenze e delle competenze funzionali all'operatività, all'innovazione ed alla strategia
- la gestione della conoscenza (Knowledge management) per l'emergenza, la codifica e la diffusione della conoscenza e delle best practices del Gruppo
- lo sviluppo delle attitudini, degli stili e della cultura organizzativa in maniera coerente con il modello di Leadership Barilla
- la costruzione di un'identità per la codifica e diffusione dell'identità Barilla.

2.1.4 Le aree di azione ed i partners

Le aree formative strutturate sono di 3 tipologie:

- area tecnica (Learning Unit), che si occupa di mantenere ed ampliare le conoscenze ed il know-how aziendale, tramite la progettazione e l'erogazione di programmi di formazione strategica e funzionale.
- area manageriale (Leadership Development), che si occupa di diffondere e rinforzare il modello di Leadership Barilla, attraverso la progettazione e l'erogazione di programmi di leadership, nonché coaching, sia individuale che di team.
- area identità aziendale (Orientation & Induction), che si occupa di introdurre i neo assunti alla cultura aziendale, tramite programmi di induction ed erogazione di programmi di formazione sui più comuni linguaggi tecnico specialistici.

A queste tre aree, se ne aggiunge una quarta, l'Innovation Accelerator, che ha il ruolo di esplorare e sviluppare aree di conoscenza che in futuro potrebbero garantire vantaggi competitivi forti nello sviluppo del business.

Gli strumenti formativi sono rappresentati da lezioni in aula, workshops, e-learning, affiancamento, coaching e seminari. Non sono previsti moduli formativi strutturati soltanto in forma elettronica.

Oggi gli addetti del Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation sono 6, uno per ciascuna area e due che si occupano della parte amministrativa e logistica.

I docenti sono esclusivamente interni per quanto riguarda l'area della cultura aziendale e principalmente esterni per quanto concerne, invece, l'area manageriale. La formazione tecnica è erogata sia da consulenti esterni sia da docenti interni.

FIGURA 2.3 Offerta formativa

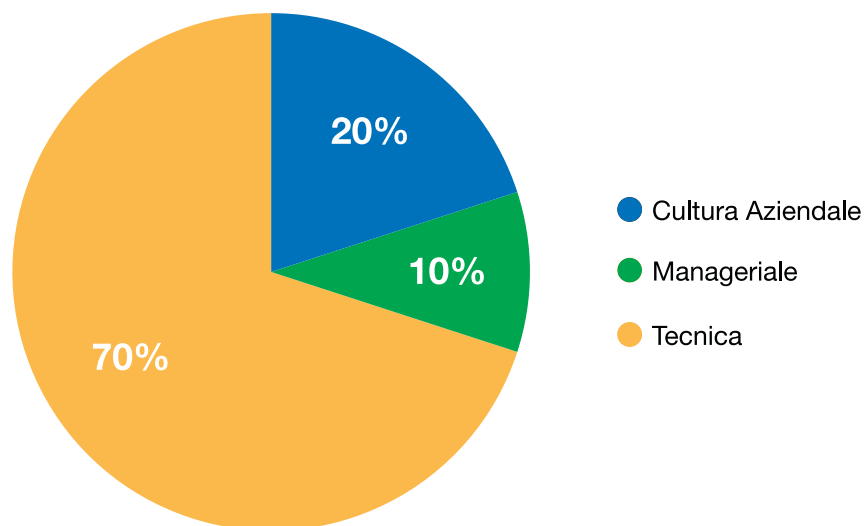
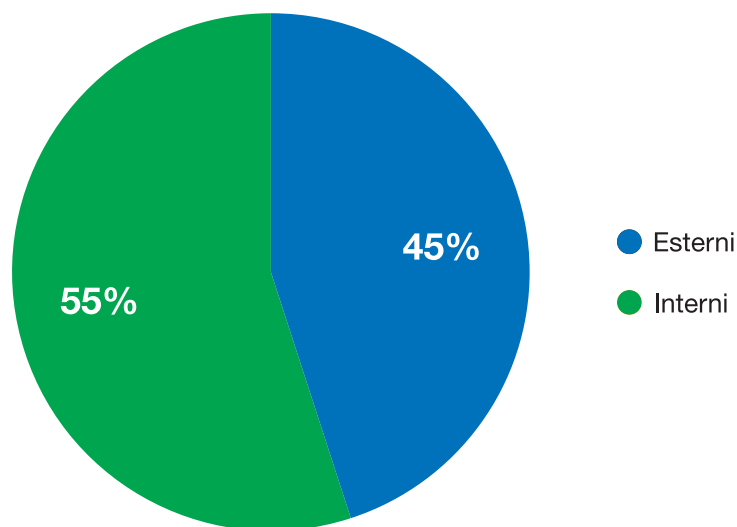


FIGURA 2.4 Docenti

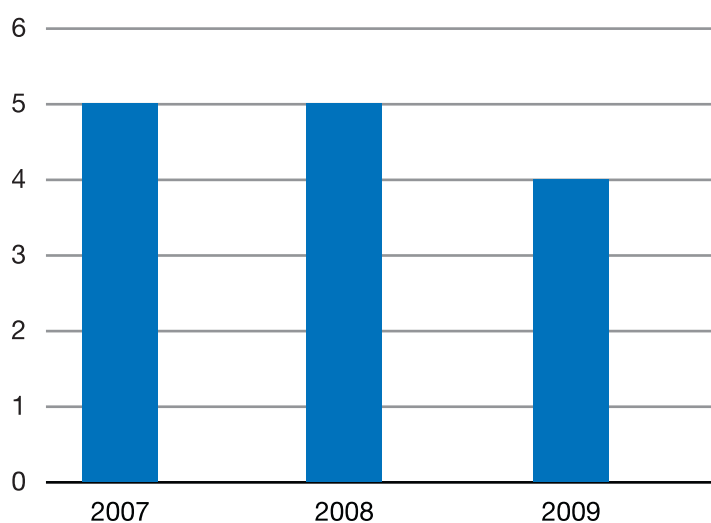


2.1.5 Il modello operativo

Il Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation fa capo all'unità Group Human Capital, responsabile delle politiche di sviluppo delle risorse umane a livello globale. Per la formazione che segue le strategie aziendali di breve periodo, i bisogni formativi sono dettati dal CEO, mentre, per le politiche formative di lungo periodo, l'indirizzo arriva proprio dal reparto risorse umane. Per i restanti bisogni formativi, l'unità si appoggia sia agli HR di linea che a responsabili delle famiglie professionali.

Il Barilla Laboratory for Knowledge & Innovation governa tutta la formazione destinata all'Italia, con un forte coinvolgimento dei gestori HR di linea, per quanto riguarda interventi negli stabilimenti, e di specifici partner interni per la formazione legata a requisiti legislativi. Per i programmi internazionali, è forte il coinvolgimento delle consociate estere, sebbene contenuti e metodologie didattiche siano principalmente decise centralmente.

FIGURA 2.5 Numero dipendenti dipartimento formazione



La formazione erogata, ad oggi, è destinata esclusivamente ai dipendenti del gruppo, sebbene siano allo studio dei piani per l'allargamento a utenti esterni, siano essi clienti o consumatori.

Dal punto di vista logistico, esiste un Learning Center che assorbe tutta la richiesta di formazione nazionale del gruppo ed un 20% della formazione totale a livello internazionale; il restante 80%, per ovvie ragioni di mobilità e di ottimizzazione dei costi, è erogato direttamente presso le altre sedi amministrative. La formazione tecnica richiesta dagli stabilimenti è svolta, invece, in loco e non rientra, per questa ragione, nelle ore totali e pro capite della formazione erogata dal LC.

FIGURA 2.6 Formazione (totale ore Italia)

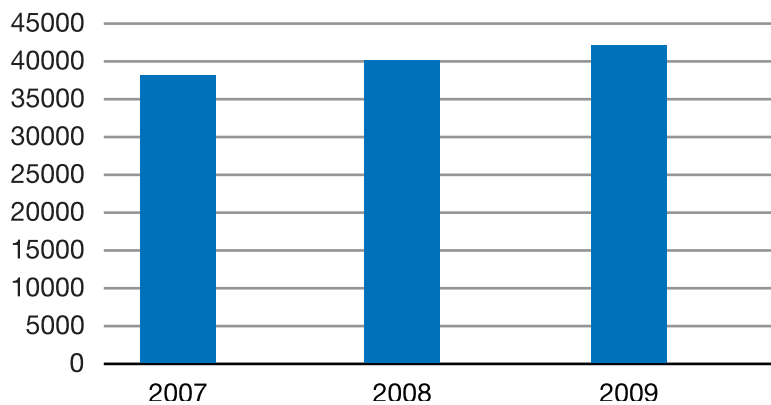


FIGURA 2.7 Investimenti in formazione (valori in migliaia di euro)

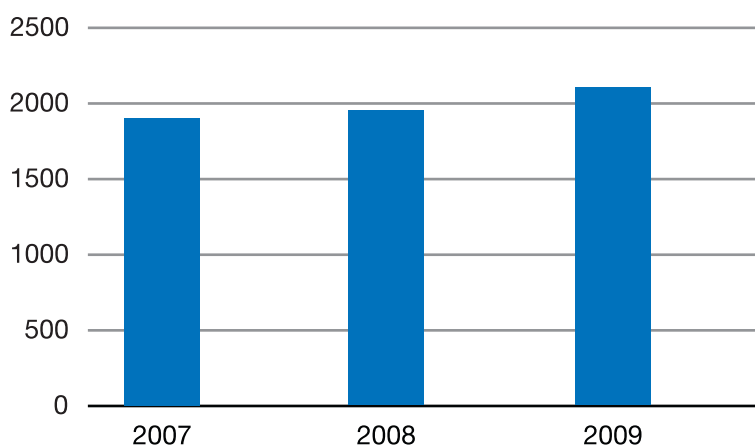
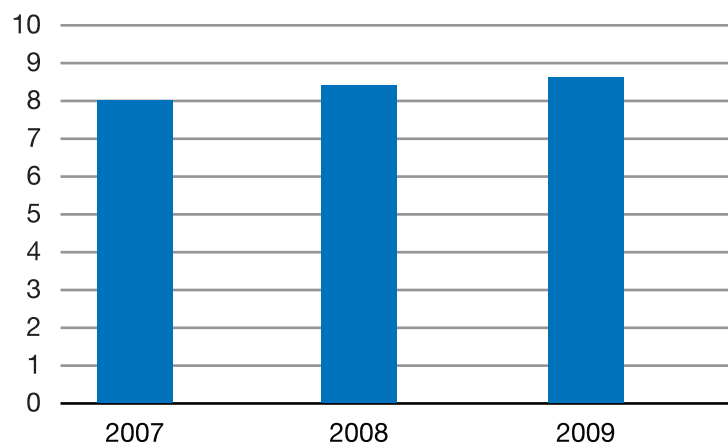


FIGURA 2.8 Formazione (media ore pro capite Italia)



Per la valutazione della formazione, sono sottoposti ai partecipanti alle attività formative due questionari: il primo all'ingresso del corso, il secondo al termine del modulo formativo per confrontare le competenze di partenza e di arrivo.

2.2 Chloride - Chloride Academy

2.2.1 Il gruppo

Il gruppo Chloride, multinazionale quotata alla borsa di Londra, opera nel settore della tecnologia UPS. L'UPS è un sistema che permette di proteggere gli impianti elettronici ed assicurare la continuità ai propri clienti che sono in carenza di un'adeguata protezione elettrica. Con 22 Sales & Services in tutto il mondo che si occupano della parte di vendita e di assistenza ed i suoi numerosi business partners è una importante realtà nel settore dei gruppi di continuità. Conta in Italia circa 200 dipendenti, 2.500 nel mondo con un fatturato per il 2009 di circa 460.000.000 di Euro (400.000.000 GBP).

Dal 2 settembre 2010 il Gruppo Chloride è entrato a far parte del Gruppo Emerson Network Power, leader mondiale nella Business-Critical Continuity. Per questo motivo, sarà ragionevole attendersi nuovi sviluppi anche in tema di formazione.

Il fatturato del gruppo Chloride rispettivamente per gli anni 2007, 2008, 2009 è di: 204,4 milioni di sterline (2007), 267,6 milioni di sterline (2008), 326,7 milioni di sterline (2009).

FIGURA 2.9 Fatturato Chloride SpA (valori in milioni di euro)

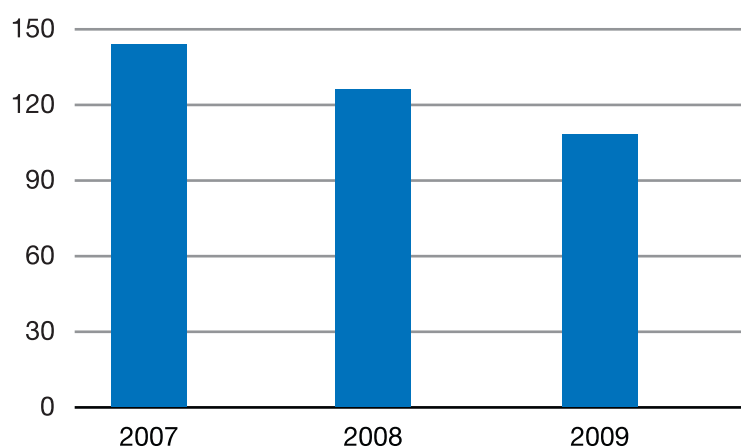
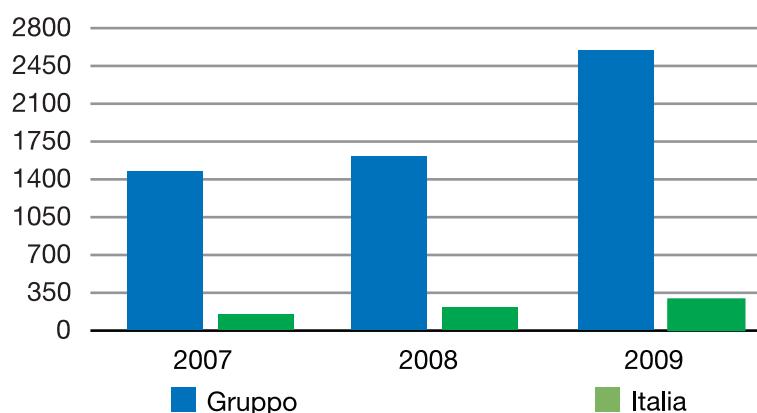


FIGURA 2.10 Numero dipendenti Chloride



2.2.2 L'Academy

L'Academy Chloride nasce a maggio 2007 come un progetto di Knowledge Management.

Nasce con l'obiettivo di mappare le conoscenze specifiche dell'azienda e tradurle in percorsi formativi, trasferendo ed uniformando le conoscenze all'interno del gruppo.

L'Academy non ha dal punto di vista giuridico una propria autonomia. È un dipartimento interno al gruppo che fa capo direttamente al top management: le persone che dettano le politiche aziendali sono le stesse che decidono le politiche formative. In questa realtà, la formazione non nasce direttamente dall'analisi dei fabbisogni.

In Chloride risiedono alcuni valori fondamentali che guidano le attività: know how, capacità di ascoltare e di capire i bisogni del cliente, etica, apprezzamento e rispetto per la diversità culturale. Con l'obiettivo di rafforzare e diffondere questi valori fondamentali in tutta l'organizzazione e trasferire l'approccio distintivo a tutti i membri dell'azienda, attuali e futuri, Chloride ha fondato la propria Academy.

Il direttore della Chloride Academy risponde ad un Council, organo composto dal top management Chloride con il compito di definire la linee strategiche dello sviluppo formativo. Di grande valore il contributo dato dai comitati tecnici, composti da esperti Chloride nel mondo che sviluppano i percorsi didattici per la aree professionali di interesse; i 18 trainers operanti nel mondo rappresentano il punto di riferimento e la guida degli studenti durante i percorsi di formazione.

I destinatari dell'offerta formativa sono principalmente dipendenti e, in minima parte, business partner e clienti.

In relazione al core business trattato, l'area su cui si concentra l'attività di formazione è indiscutibilmente quella tecnica, rivolta a 3 categorie di soggetti:

- pre-sales, ingegneri tecnici che supportano i venditori nella proposta tecnica;

- sales;
- post-sales, ovvero coloro che seguono l'installazione, assistenza e manutenzione degli apparati UPS.

Nonostante ciò l'Academy si occupa anche di formazione manageriale, principalmente di supporto allo sviluppo in azienda dei dipendenti ad alto potenziale di crescita. Dal 2009 il dipartimento di formazione di Chloride ha creato programmi utili alla condivisione della cultura aziendale.

FIGURA 2.11 Destinatari offerta formativa

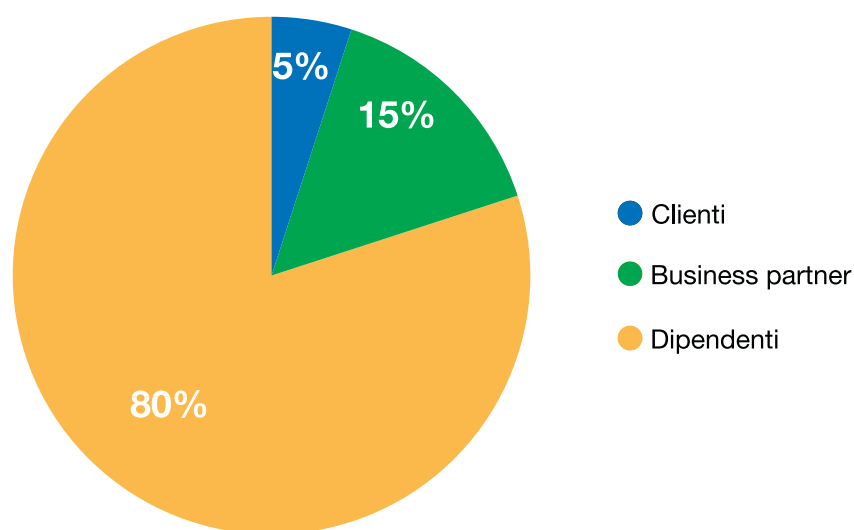
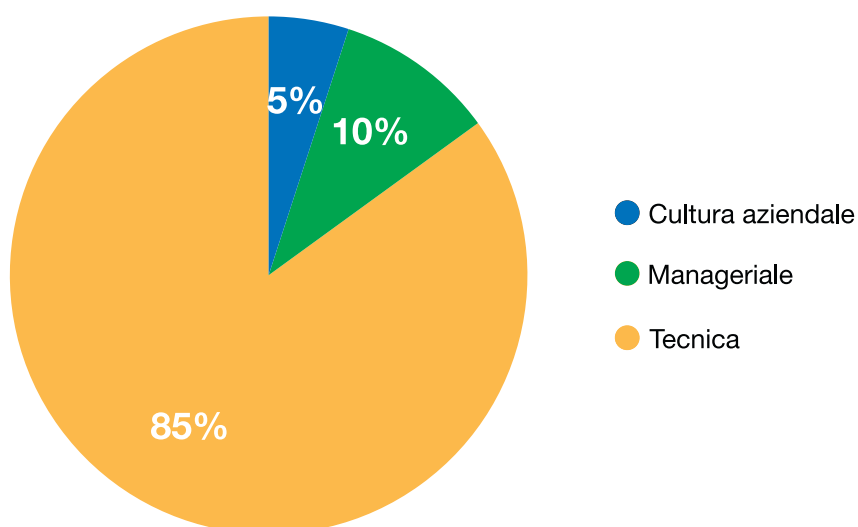


FIGURA 2.12 Offerta formativa



I docenti impiegati nella formazione tecnica e nei moduli orientati alla “cultura aziendale” provengono interamente da risorse interne al gruppo; per quanto riguarda, invece, la formazione di tipo manageriale l’Academy, per la ricerca dei formatori, si rivolge spesso a società di formazione del personale.

È importante precisare che l’Academy sviluppa e realizza solo la formazione direttamente collegata agli obiettivi strategici dettati dal top management. Accanto a questa, esiste una offerta formativa locale, guidata dai responsabili delle risorse umane di ciascun paese in cui Chloride è presente per dare una risposta ai bisogni formativi non strettamente legati al business (corsi di lingua inglese, sicurezza sul lavoro, informatica...).

L’Academy ha nel suo organico globale 18 Academy Trainers, di cui 3 in Italia. I dipendenti dell’Academy HQ sono quattro, due Academy Trainers e due addetti alla parte di organizzazione e sviluppo. Gli Academy Trainers sono responsabili dei corsi e della preparazione del materiale didattico, svolgono un ruolo fondamentale, guidando gli studenti durante l’intero progetto formativo. L’HQ ha sede a Castel Guelfo di Bologna dove, in relazione a specifiche esigenze del gruppo stesso, si svolgono sia corsi nazionali che internazionali. In questo centro sono trattati prevalentemente corsi destinati agli utenti Italia e percorsi di formazione rivolti a tutti gli Academy Trainers, che andranno a loro volta a formare in loco i dipendenti del gruppo dislocati nelle varie sedi del mondo.

FIGURA 2.13 Docenti

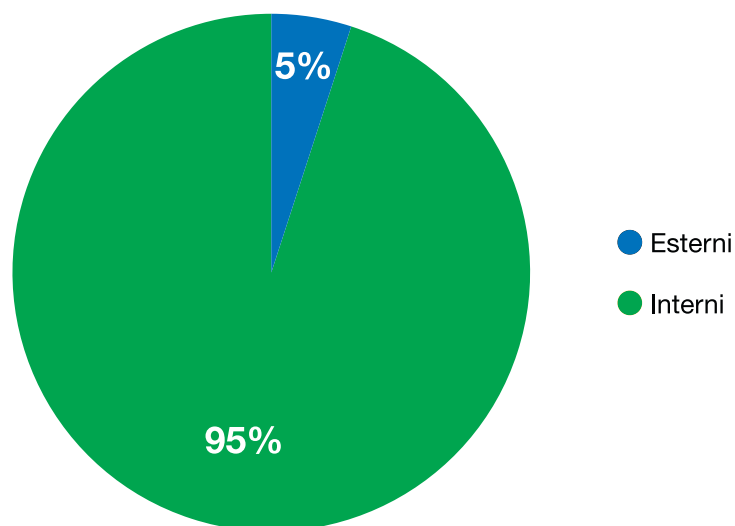
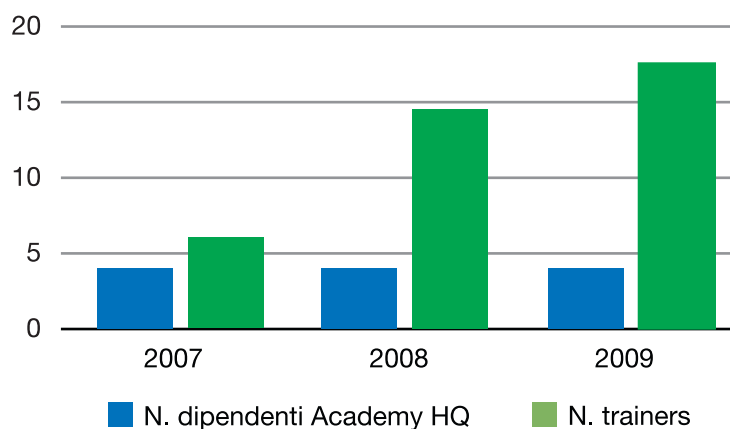


FIGURA 2.14 Numero dipendenti Corporate University



L'Academy si occupa, infatti, della formazione dei formatori, che ha come obiettivo lo sviluppo delle competenze tecniche e di insegnamento degli stessi Academy Trainers.

Viene utilizzato il metodo del blended learning, un mix di distance learning e residential training.

L'obiettivo primario è quello di fornire programmi di formazione unificati per il gruppo e che siano accessibili a tutti, in qualsiasi momento ed ovunque nel mondo. Per assicurare un alto livello di servizio locale è, infatti, necessario che tutti i tecnici possano avere accesso alle stesse informazioni, in qualunque parte del mondo si trovino.

Per ogni percorso formativo esistono alcuni processi caratteristici:

- definizione dei contenuti, realizzata da un comitato tecnico di esperti dopo aver verificato la mappatura dei profili interessati a quello specifico programma di formazione;
- creazione scritta dei contenuti (ppt, video, simulazioni..);
- realizzazione della parte di training in e-learning e relativi tests;
- realizzazione di aule e relativi tests;
- compilazione a carico dei partecipanti di questionari sulla customer satisfaction;
- accreditamento a superamento dei tests (se lo studente supera positivamente l'esame);
- attenzione continua agli aggiornamenti delle informazioni ed invio di questi agli studenti.

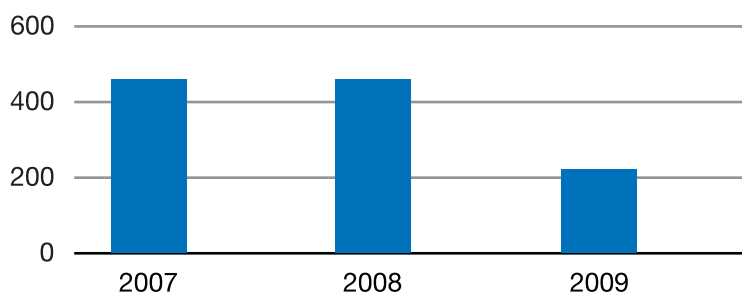
Come descritto nelle procedure, il primo step di didattica prevede moduli in e-learning per ottimizzare tempi e migliorare i risultati del secondo step che si svolge con tradizionali lezioni in aula.

La scuola di formazione ha strutturato, in 3 anni, 328 corsi, tutti a carattere obbligatorio, con una durata media di 3-4 mesi.

Il gruppo ha investito in formazione, dal 2007 ad oggi, circa 1.100.000 GBP (1.250.000 EUR). Questo investimento rappresenta solo un costo esterno, non considera quindi costi interni come il costo del personale

dell'Academy, i benefit e il mancato lavoro dei dipendenti durante la frequentazione dei corsi. Ogni Sales & Services sostiene poi propri costi interni per formatori, materiale didattico e consulenze.

FIGURA 2.15 Investimenti in formazione (valori in migliaia di euro)



Al termine di ogni corso è prevista una prova di esame che i partecipanti devono superare per ottenere la certificazione finale. Questo è lo strumento utilizzato per la valutazione della formazione e, nel periodo amministrativo 2009/2010, che per Chloride va da aprile a marzo, sono stati rilasciati 1053 certificati.

L'Academy, oltre a sostenere numerosi progetti di ricerca, vanta una collaborazione permanente con alcune università italiane ed estere.

2.3 Enel - Enel University

2.3.1 Il gruppo

Enel è un Gruppo internazionale presente in 40 Paesi e in 4 continenti. In Italia è la più grande azienda elettrica e in Europa la seconda utility quotata per capacità installata.

Dal 2006 è anche il secondo operatore nel mercato del gas naturale in Italia, con circa 2,7 milioni di clienti e una quota di mercato del 10% circa in termini di volume.

Attiva nella produzione, distribuzione e vendita di elettricità e gas in tutto il mondo, Enel serve più di 61 milioni di clienti, per una capacità installata netta di circa 95.000 MW.

Quotata dal 1999 alla Borsa di Milano, è la società italiana con il più alto numero di azionisti, circa 1,2 milioni tra retail e istituzionali nel 2009. Il numero di dipendenti nel 2010 si attesta intorno ad 81.000 e circa la metà sono dipendenti esteri.

FIGURA 2.16 Ricavi gruppo (valori in miliardi di euro)

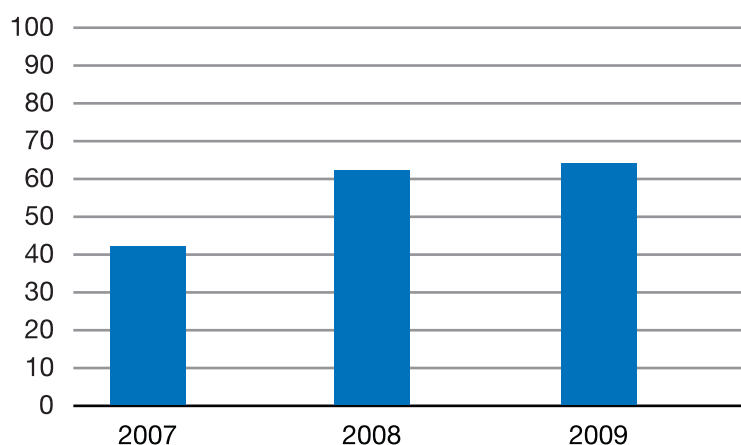
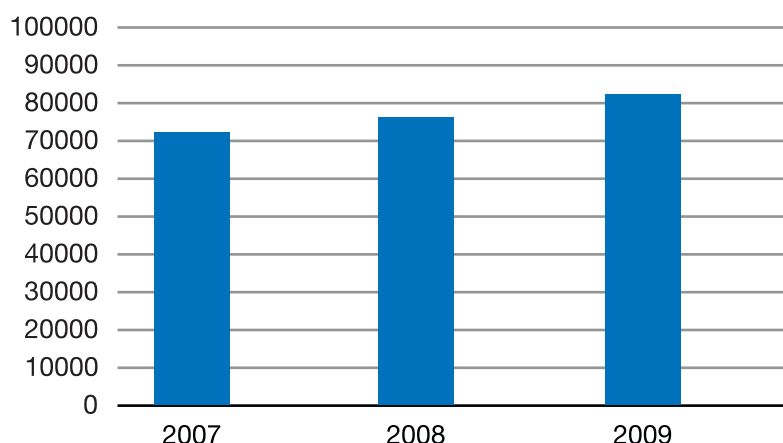


FIGURA 2.17 Numero dipendenti Gruppo



2.3.2 Enel University

Nell'anno 1999 nasce Sfera spa, successivamente trasformata in Srl, con la mission di ottimizzare gli investimenti ed aumentare la qualità tramite l'uso intensivo di un innovativo ambiente integrato di formazione, creare valore per il personale del Gruppo, agire sul mercato per diventare leader europeo nella formazione a distanza integrata all'aula, proporre al mercato sistemi di formazione caratterizzati da metodologie innovative (formazione rivolta a clienti terzi). Nel 2005-2006, la società Sfera decide di erogare formazione in modo esclusivo ai dipendenti del gruppo, abbandonando gradualmente i servizi resi a clienti terzi.

Nel 2004, il 95% dei dipendenti del gruppo Enel è distribuito sul territorio nazionale e solo il 5% all'estero. In quell'anno, inizia un processo di internazionalizzazione del gruppo, che oggi conta più dipendenti all'estero che in Italia. Per supportare questo processo di internazionalizzazione, a

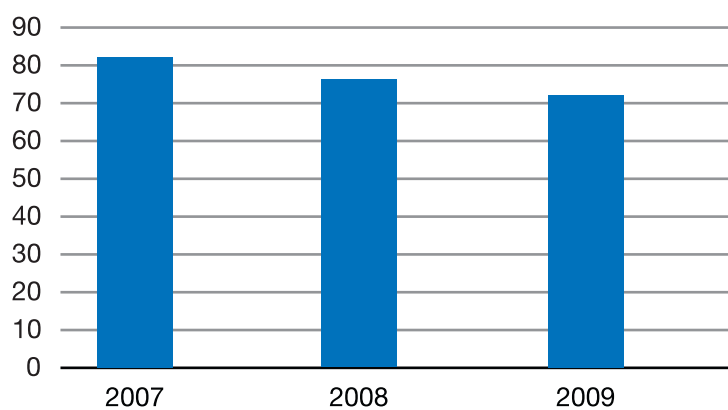
marzo 2007, nasce Enel University, nella forma di dipartimento interno al gruppo Enel. Da quel momento, Sfera Srl si occupa di ultimare le commesse recepite da clienti terzi prima del 2006 e soprattutto di strutturare il progetto University.

A maggio del 2010, la società Sfera viene fusa per incorporazione in Enel Servizi Srl, di cui diventa una delle varie direzioni operative con il nome di Enel University. La direzione riporta al capo del personale corporate di tutto il gruppo.

La CU Enel nasce da un'esigenza di

- supportare la transizione di Enel a multinazionale orientata al mercato sviluppando competenze distintive e risorse eccellenti aperte al cambiamento e motivate da valori condivisi;
- gestire il processo di reclutamento;
- selezionare l'ingresso di laureati e diplomati italiani e stranieri;
- costruire rapporti strutturati con le 10 migliori Università europee e le 2 migliori Università di ogni paese in cui Enel è presente;
- inserire Enel nelle classifiche delle aziende più ambite dai giovani laureati italiani ed europei, garantire alle persone di Enel l'accesso alle migliori conoscenze e alle best practices sviluppate internamente ed esternamente;
- favorire l'innovazione e lo sviluppo di competenze distintive;
- rafforzare e diffondere la "cultura Enel" all'interno e all'esterno dell'azienda.

FIGURA 2.18 Numero dipendenti dipartimento formazione



Le aree di formazione sono le seguenti:

1) *Managerial and professional* rivolta a Managers, Professional ed Impiegati con contenuti di Formazione su soft skill (communication, people management,...), Formazione funzionale (marketing, project management, pianificazione e controllo,...), Supporto ai processi di Change management

2) *Executive and cross cultural* rivolta a dirigenti, talenti e comunque a tutti i dipendenti con contenuti di leadership (mini MBA) mediante par-

tnership con top business schools (e.g. HBS, IESE, Bocconi etc.), formazione linguistica, programmi per facilitare l'integrazione cross culturale dei gruppi e programmi per accrescere l'efficacia del business in differenti contesti (e.g. negoziazione).

3) *Operations*, rivolta ad operai, tecnici di produzione ed ingegneri con percorsi di formazione su procedure e tecniche di esercizio, manutenzione impianti e Power plants' lean operations.

– La formazione è strutturata nel seguente modo:

1) *Leadership Curriculum*: rappresenta un modello integrato di sviluppo dei comportamenti e dei valori del Modello di Leadership. Alcuni dei progetti all'interno del Curriculum sono:

– Progetto JET International, programma di formazione dedicato ai giovani laureati neoassunti di tutte le divisioni e società di Enel in Italia e all'estero. Il corso, della durata di tre settimane, cerca di promuovere lo sviluppo di un'identità internazionale e multiculturale, trasferendo conoscenze e competenze sui temi organizzativi e della cultura aziendale di Enel, dell'energy business, dell'orientamento al mercato e della creazione del valore.

– LINK per Middle Manager, percorso formativo rivolto ai Neo Quadri di tutte le divisioni e società di Enel, ha l'obiettivo di trasferire chiavi di lettura, modelli operativi e competenze trasversali, favorendo la creazione di un gruppo di middle manager e professional capaci di interpretare adeguatamente il ruolo di owner di processi ed agire seguendo le indicazioni del modello di leadership.

– Post Performance Review Training, sistema di formazione che lavora in maniera puntuale sulle aree di miglioramento emerse dalla Performance Review, favorendo l'interiorizzazione dei comportamenti del modello di leadership attraverso l'approfondimento, la sperimentazione e la discussione di temi coerenti con la cultura organizzativa dell'azienda.

– Leadership for Energy Executive Program, corso intensivo di una settimana sui temi della leadership e della strategia per selezionati gruppi di executives provenienti da tutte le società del Gruppo Enel, realizzato a Boston in partnership con Harvard Business School. (Area cultura aziendale e manageriale);

2) *Formazione a campagna*: si tratta di corsi sul codice etico aziendale, didattica comportamentale, moduli SOA (Attestazione di qualificazione obbligatoria per chiunque deve eseguire lavori affidati da soggetti tenuti all'osservanza delle leggi in materia di lavori pubblici), 231 (quadro normativo che disciplina la responsabilità diretta delle aziende e degli enti in genere). (Area di cultura aziendale e manageriale);

3) *Accademie tecnico-funzionali* dedicate alle competenze core per garantire eccellenza delle competenze, favorire integrazione, sviluppare identità "professionale" unica, agevolare la condivisione delle conoscenze e facilitare job rotation internazionali.

4) Formazione divisionale per tutte le società del gruppo dislocate sul territorio nazionale e mera consulenza per le divisioni estere.

La formazione in Enel è su invito. La parte tecnica è prevalentemente a carattere obbligatorio. Nelle altre aree l'obbligatorietà non è formale ma sostanziale.

Le docenze sono effettuate sia da formatori interni che esterni al gruppo.

- per l'area managerial and professional, i docenti sono sia esterni sia interni ad incarico non esclusivo con profili tecnici e manageriali;
- nell'area Executive and cross cultural, i docenti sono esclusivamente esterni, reperiti fra società di consulenza e Business school;
- nell'area operation, i docenti sono prevalentemente interni, con incarico esclusivo nella gran parte dei casi.

FIGURA 2.19 Offerta formativa

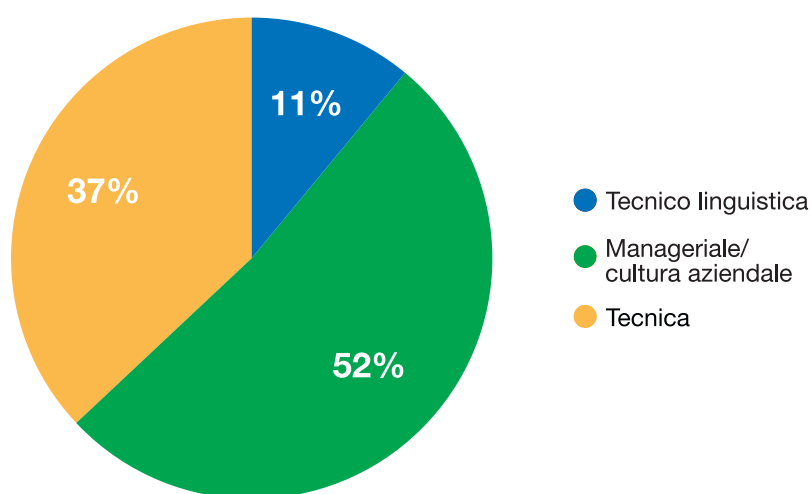
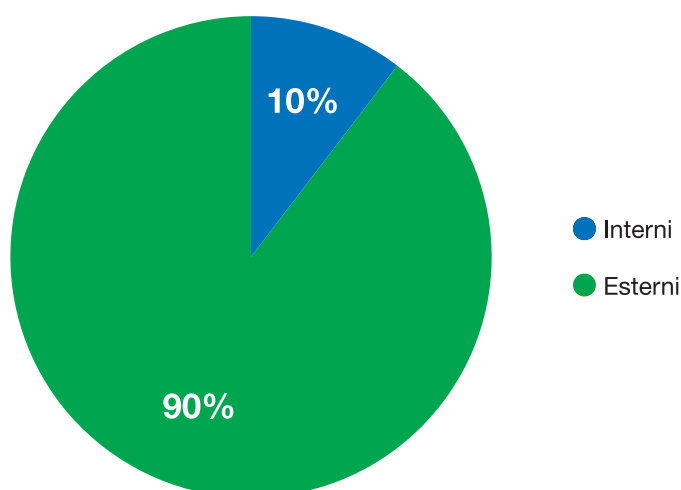


FIGURA 2.20 Docenti



La formazione viene erogata con classiche lezioni in aula e moduli in e-learning. In Enel University non è presente un vero e proprio centro per la formazione manageriale, ma sono disponibili delle aule a Roma e quattro

nuclei di addestramento specialistico (Piacenza, Lecco, Civitavecchia, Gualdo Cattaneo) per la formazione tecnica.

La formazione tecnica divisionale si svolge direttamente negli stabilimenti dislocati sul territorio nazionale. È importante sottolineare che, per tutto quello che non riguarda i programmi globali, la formazione divisionale estera è compito dei dipartimenti di formazione esteri; alla University è affidato principalmente un ruolo consulenziale e, in caso di progetti particolarmente delicati, anche di progettazione ed erogazione. Per tutte le restanti attività formative, il gruppo Enel usufruisce di fornitori esterni (alberghi, auditorium, sale meeting etc.). Nel budget investito in formazione, i costi più significativi sono rappresentati dal costo del personale che gestisce la formazione, dai compensi per le docenze e dai vari servizi di staff erogati da altre società del gruppo (amministrazione, servizi immobiliari, servizi ICT, servizi di staff etc.).

FIGURA 2.21 Formazione (totale ore)

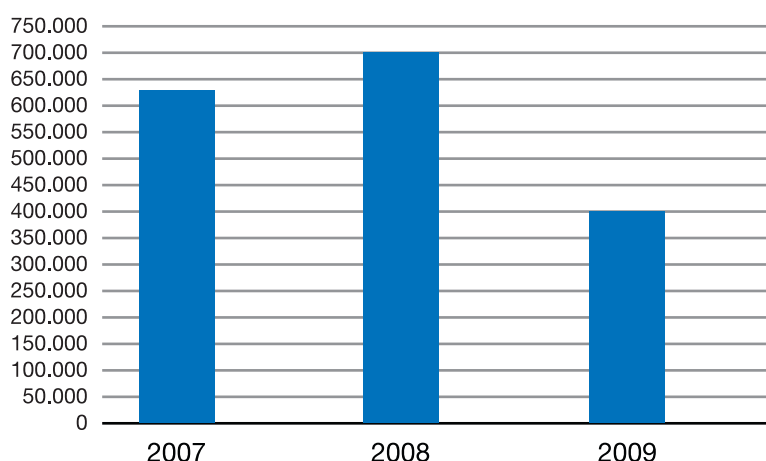


FIGURA 2.22 Formazione (media ore pro capite)

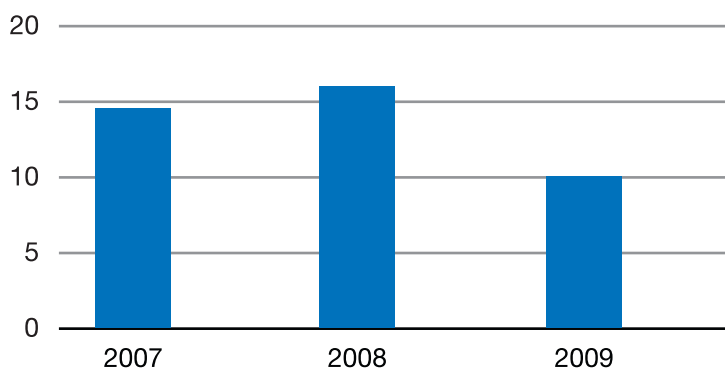
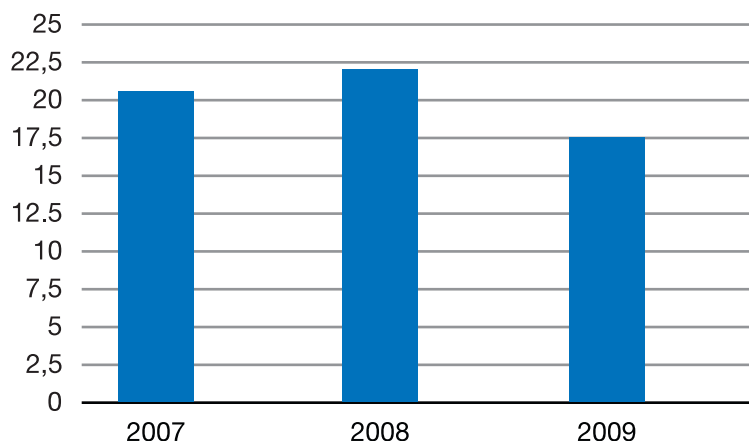


FIGURA 2.23 Investimenti in formazione (valori in milioni di euro)



La formazione è valutata con questionari di customer satisfaction, test di valutazione e, in alcuni casi, interviste a sei mesi dall'erogazione del corso.

2.4 Eni - Eni Corporate University

2.4.1 Il gruppo

Eni Corporate University è una Società di Eni costituita nella forma giuridica di S.p.A.. Eni è un'impresa integrata nell'energia ed è impegnata a crescere nell'attività di ricerca, produzione, trasporto, trasformazione e commercializzazione di petrolio e gas naturale. È presente in 77 paesi con circa 78.400 dipendenti.

Le attività di Eni sono:

- Ricerca e produzione di idrocarburi;
- Approvvigionamento, trasporto, distribuzione e vendita di gas naturale, produzione e vendita di energia elettrica;
- Raffinazione e Commercializzazione di Prodotti Petroliferi;
- Ingegneria e Costruzioni;
- Petrolchimica.

FIGURA 2.24 Attività e strategie

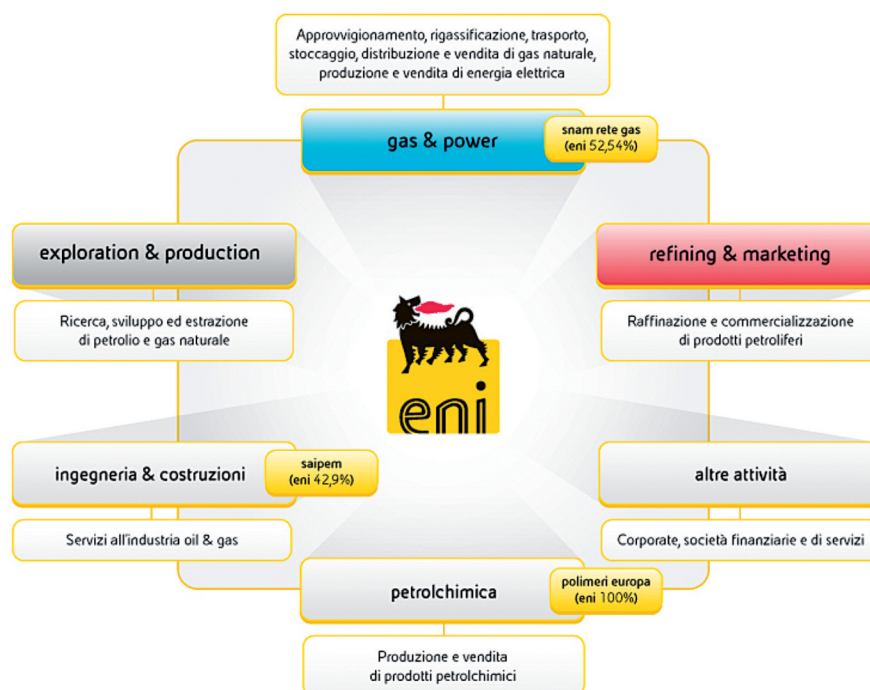


FIGURA 2.25 Fatturato consolidato Eni (valori in miliardi di euro)

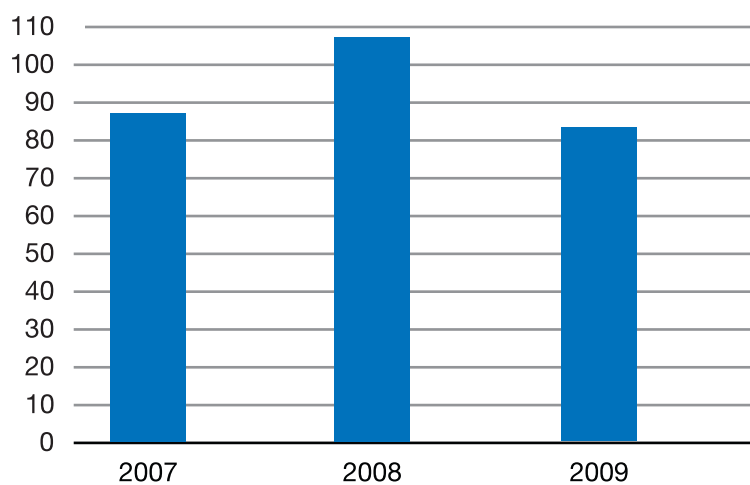
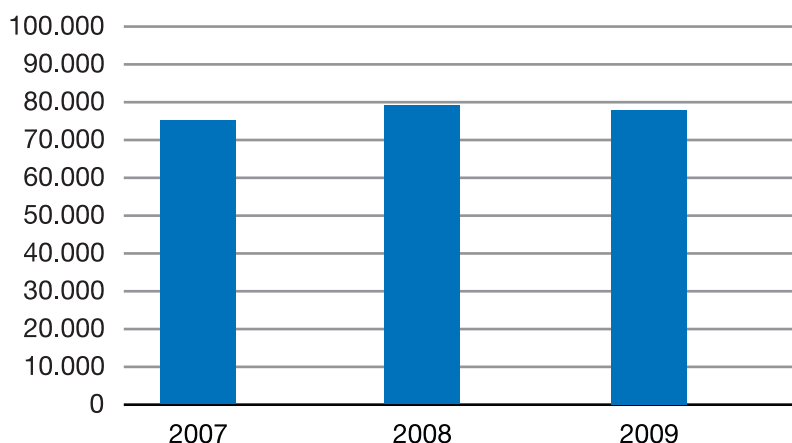


FIGURA 2.26 Numero dipendenti complessivo Eni



2.4.2 Eni Corporate University

La nascita di Eni Corporate University (ECU) risale al dicembre 2001. Essa è il principale strumento di cui Eni si è dotata per sviluppare e valorizzare il patrimonio di conoscenze e competenze manageriali e tecnico-professionali delle proprie persone, per potenziare l'employer branding e per contribuire alla diffusione di una corporate identity unitaria, in coerenza con le strategie e le esigenze aziendali.

In particolare ECU:

- gestisce l'intero processo di orientamento, reperimento e selezione del personale e fornisce servizi e supporti specialistici per le attività di valutazione del personale già operante in azienda;
- progetta e realizza, sulla base dei fabbisogni delle aree di business di Eni, interventi di formazione per il personale operante in Italia e all'estero; organizza e gestisce, attraverso la struttura della Scuola Mattei, il Master in Management ed Economia dell'Energia e dell'Ambiente (MEDEA);
- contribuisce alla valorizzazione e allo sviluppo della conoscenza promuovendo sistemi di Knowledge Management, fornendo servizi specialistici per la loro realizzazione e favorendo l'interscambio e la valorizzazione delle best practices e degli strumenti adottati dalle aree di business di Eni nel campo della gestione della conoscenza;
- promuove e sviluppa accordi con le istituzioni accademiche e gli enti di formazione esterni rappresentando, quindi, il principale punto di contatto di Eni con la rete delle università e delle strutture ad esse collegate, nonché delle istituzioni formative, a livello nazionale e internazionale.

FIGURA 2.27 Numero dipendenti Eni CU SpA

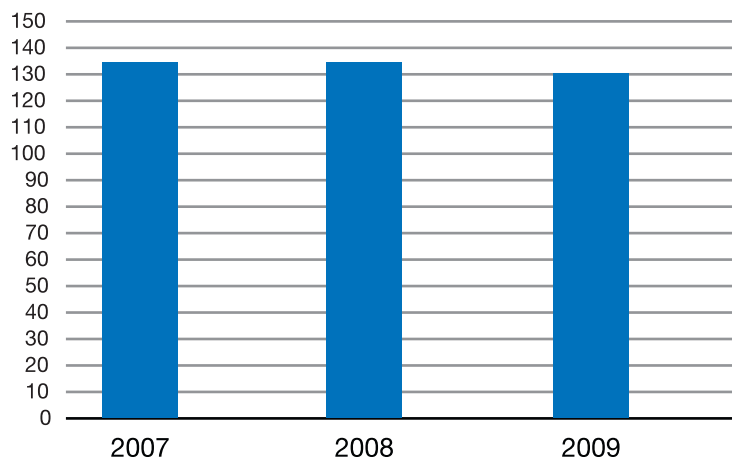
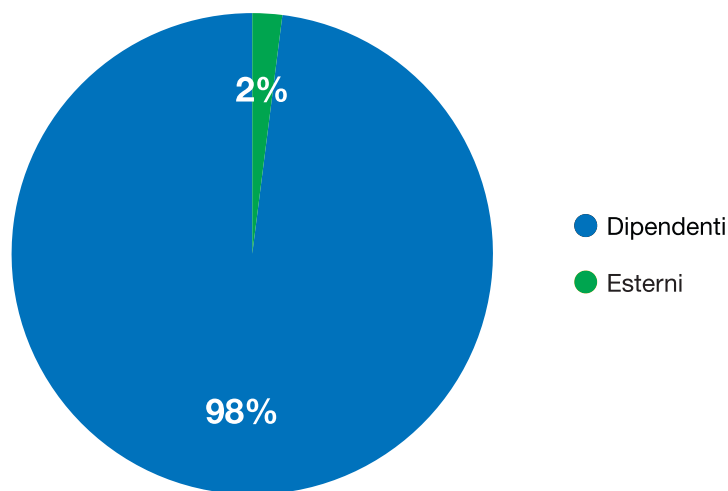


FIGURA 2.28 Destinatari offerta formativa anno 2009



Le principali attività di ECU sono:

Reperimento e Selezione

L'attività è finalizzata a presentare le opportunità professionali di Eni e si articola in:

- recruiting on line sul sito eni.com - sezione "Lavora con noi", dove è possibile candidarsi per le opportunità di lavoro disponibili;
- presentazione istituzionale dell'azienda (Eni's Day) con testimonianze di giovani di recente inserimento;
- partecipazione alle più importanti manifestazioni del settore: career day e job meeting;

- pubblicazioni sui principali manuali di orientamento al lavoro/career book;
- promozione di campagne di recruiting su internet e altri media;
- collaborazione con gli uffici placement e le associazioni studentesche per lo sviluppo di nuovi progetti;
- attività di orientamento e di docenza sulle tematiche della selezione;
- stage in convenzione con le più importanti università italiane.

Eni e le Università

Per elevare il livello di specializzazione ed accelerare i tempi di inserimento operativo dei giovani neolaureati, ECU realizza, in collaborazione con gli Atenei italiani, specifici percorsi di apprendimento, che iniziano anche prima del raggiungimento della laurea, inerenti il mondo dell'Oil & Gas. I piani formativi sono strutturati in modo da consentire allo studente di acquisire competenze operative, anche avvalendosi della docenza di manager e specialisti Eni, che partecipano ai programmi con casi aziendali e seminari tematici. Un ruolo fondamentale rivestono i periodi di stage presso le realtà industriali di Eni.

Tra le iniziative attivate rientrano:

- Master Universitari di secondo livello in:
 - Ingegneria del Petrolio presso il Politecnico di Torino;
 - Progettazione di Impianti Oil & Gas presso l'Università di Bologna;
 - Oil & Gas Law & Economics presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Lauree magistrali:
 - in collaborazione con la Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Milano e l'Oil & Gas Project e in collaborazione con la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Entrambe le iniziative presentano una forte caratterizzazione internazionale, includendo un semestre di studio presso Università straniere con borsa di studio Eni.
 - Presso il Politecnico di Torino è stato, inoltre, attivato il Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria del Petrolio in lingua inglese, per il quale Eni mette a disposizione numerose borse di studio per studenti stranieri provenienti dai Paesi di interesse.

Scuola Enrico Mattei

Fondata nel 1957, la Scuola Mattei organizza e gestisce il Master in Management ed Economia dell'Energia e dell'Ambiente, MEDEA, rivolto ai laureati in discipline tecnico-scientifiche ed economiche, italiani e stranieri, e a coloro che, svolgendo già un'attività professionale nelle imprese energetiche e ambientali, intendano approfondire questi temi.

Il Master ha una durata di 10 mesi e si prefigge l'obiettivo di fornire ai partecipanti una formazione avanzata nelle principali aree di interesse dell'impresa energetica e ambientale. In particolare, l'indirizzo Energy Industry Economics (EIE) approfondisce l'applicazione degli strumenti economici nel contesto specifico delle imprese energetiche ed ambientali.

Questo indirizzo si rivolge prevalentemente ai neolaureati in discipline economiche ed a coloro che, avendo già maturato esperienze lavorative, intendano aggiornare le proprie conoscenze. L'obiettivo dell'indirizzo è di dotare l'allievo di strumenti economici, analitici e quantitativi che consentano un elevato grado di operatività in azienda.

L'indirizzo Business Administration in Energy Industry (BAE) approfondisce le problematiche gestionali di imprese operanti nel settore energia ed ambiente e si rivolge a neo-laureati provenienti da facoltà economico-aziendali e da ingegneria gestionale e a coloro che già svolgono un'attività professionale nelle imprese energetiche e ambientali. Questo indirizzo fornisce le conoscenze necessarie per comprendere i problemi e le complessità della gestione aziendale.

L'indirizzo Managing Technical Assets in Energy Industry (MTA) approfondisce, in chiave di gestione economica, le problematiche tecniche dell'impresa energetica. Si rivolge a neolaureati provenienti da facoltà tecnico-scientifiche e a coloro che già svolgono un'attività professionale nelle imprese energetiche ed ambientali.

L'internazionalità, l'interdisciplinarietà e l'orientamento specifico ai temi dell'energia e dell'ambiente sono le caratteristiche originali e qualificanti dei programmi formativi della scuola. Lo staff accademico – costituito da un team interno e da docenti delle principali università italiane ed estere, manager ed esperti Eni - rappresenta il valore aggiunto dei corsi, studiati per fornire strumenti analitici immediatamente applicabili in realtà operative. La didattica prevede lezioni, studio di casi, learning by doing e project work, attività seminariali e convegni, visite guidate ad impianti industriali di particolare interesse e studio individuale o di gruppo, assistito da tutor.

Education & Training

L'investimento in formazione assume per Eni un valore centrale nella crescita professionale e manageriale delle persone. Si supportano i processi di mobilità e l'employability, fornendo alle persone la possibilità di mantenere il profilo in linea con le migliori professionalità disponibili nel mercato. Attraverso la formazione si valorizza il know-how del settore di business e si facilita la condivisione dei valori e della cultura aziendale.

ECU ha la responsabilità di soddisfare la domanda di formazione di Eni e delle sue società. Una domanda di formazione estremamente varia perché diversi sono i settori di attività ed ognuno esprime culture organizzative, profili professionali ed esigenze differenti. Tutto ciò richiede una costante attenzione all'ampliamento della disponibilità di strumenti formativi e il ricorso a metodi avanzati. Nelle attività formative trovano spazio le aule tradizionali, ma anche l'e-learning, l'azione outdoor e la discussione di casi; si agisce attraverso l'apprendimento collettivo, ma anche quello individuale del coaching. Le esperienze maturate nel tempo e il contatto con realtà interne ed esterne (più di 280 docenti, di cui 80 internazionali) hanno permesso di elaborare metodologie, strumenti ed un insieme di prodotti formativi di efficacia. ECU svolge un'azione costante di verifica

del livello qualitativo dei docenti. È stata costituita una rete di contatti internazionali con le migliori scuole europee di management e con prestigiose università, mirata a garantire best practices e collaborazioni di prestigio. Lo scenario internazionale in cui Eni opera spiega il grande investimento dedicato ai percorsi di formazione tecnica e lo spazio crescente rivolto alle strutture e ai grandi progetti di formazione realizzati all'estero, presso le realtà locali, dove si sviluppano le varie attività (es. Kazakhstan, Nigeria, India, Libia, Congo etc...). ECU garantisce le azioni formative per tutte le risorse di Eni: dirigenti, quadri, giovani laureati, tecnici ad alta specializzazione, operai, accompagnandoli nei percorsi di sviluppo professionale dall'inserimento alla piena padronanza dei diversi ruoli e professionalità. Le iniziative di formazione sono riconducibili ad alcune aree tematiche che rappresentano gli elementi costitutivi delle professionalità e sono da vedersi come serbatoi di contenuto a cui attingere per la progettazione di percorsi di crescita:

FORMAZIONE ISTITUZIONALE: rappresenta l'insieme delle iniziative orientate a rafforzare la conoscenza del mondo Eni e delle differenti aree di attività, delle strategie e del contesto internazionale in cui la società opera.

CICLO INDUSTRIALE: è la formazione finalizzata allo sviluppo di competenze specifiche per operare nelle strutture di Eni e delle sue società in un contesto industriale integrato e multinazionale.

PERSONE & MANAGEMENT: sono iniziative orientate alla persona e ai gruppi. È la formazione che agisce sui comportamenti organizzativi, sulle capacità personali e sulla sfera del coinvolgimento emotivo.

PROFESSIONALITÀ - FONDAMENTI E APPROFONDIMENTI: rappresenta un insieme di proposte dirette a garantire il trasferimento e lo sviluppo di conoscenze di base necessarie allo svolgimento dei differenti ruoli professionali. Intende accompagnare nell'apprendimento di strumenti (informatici, linguistici e normativi) che costituiscono la premessa per gli sviluppi professionali specialistici.

ECONOMIA E MERCATI: è lo sguardo sui fenomeni economici nelle loro diverse forme. Vuole offrire gli strumenti di lettura, analisi e governo dei fattori economico finanziari e quelli di comprensione del contesto di mercato.

Knowledge Management

La gestione della conoscenza rappresenta un fondamentale fattore di eccellenza di fronte alla crescente complessità cui le aziende devono far fronte. Le conoscenze e le competenze delle persone, unite alla capacità di apprendere dell'organizzazione nel suo complesso, possono contribuire al vantaggio competitivo di un'impresa e rappresentare un'indispensabile leva per la gestione delle opportunità legate ai processi di globalizzazione e allo sviluppo dell'innovazione. Un "sistema di gestione della conoscenza" contribuisce alla sostenibilità dei risultati di un'azienda nel tempo, attraverso: lo sviluppo delle capacità e le competenze delle persone che vi lavo-

rano; la creazione di un ambiente favorevole alla piena espressione del loro potenziale; la stimolazione della creatività; la motivazione a far emergere idee nuove e fattori di discontinuità. Il sistema di Knowledge Management rappresenta lo strumento per condividere, sviluppare e patrimonializzare le conoscenze tacite possedute dalle persone di Eni, come fondamentale anello della catena globale del valore. Negli ultimi anni si è investito nella realizzazione di specifici interventi in particolare attraverso la costituzione di “Comunità di Pratica” cioè “reti virtuali” di “knowledge worker” che operano in tutte le aree di business a livello world wide.

Le Comunità di Pratica permettono di:

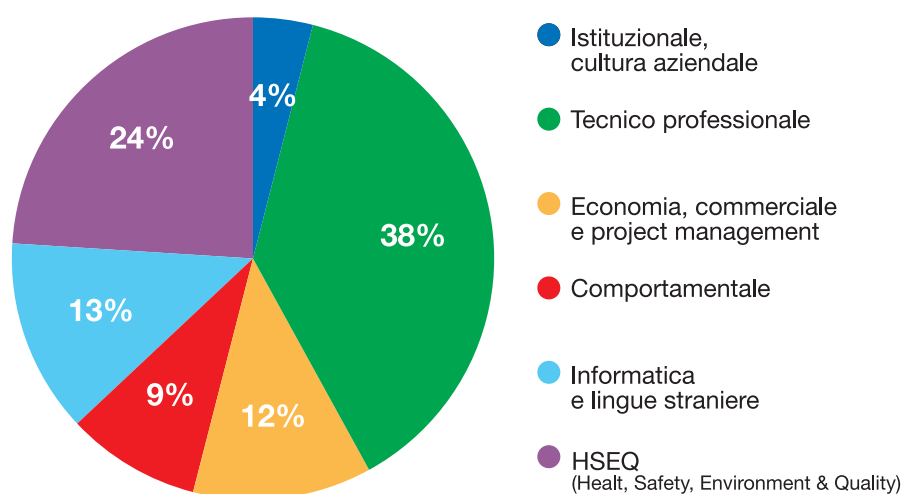
- sfruttare le “conoscenze tacite”;
- migliorare i processi e ricercare soluzioni per problemi operativi;
- creare un’organizzazione con maggiori livelli di coesione e partecipazione;

Oggi il Knowledge Management, nato come risposta alla crescente domanda di efficienza, è evoluto a risorsa organizzativa, capace di favorire, in ogni area di business, la crescita del know how distintivo e l’innovazione continua, fattori essenziali per il raggiungimento dell’eccellenza nei risultati.

ECU ha in Italia 3 centri di formazione: San Donato Milanese, Roma e Cortemaggiore. Ad ogni modo, l’attività formativa si svolge anche presso le sedi delle società del gruppo in Italia e all’estero; in via del tutto residuale si appoggia a strutture di terzi.

Questa Corporate University, utilizza nell’erogazione della formazione sia docenti esterni sia interni. I docenti esterni sono reperiti da società di formazione e dal mondo universitario.

FIGURA 2.29 Offerta formativa



Per la valutazione della formazione sono utilizzati questionari di gradimento, test, esami di valutazione dell'apprendimento e relazioni stilate da parte dei docenti che hanno tenuto corsi di lungo periodo o significativi in termini di intervento. Un ultimo parametro di valutazione arriva dalla corrispondenza fra obiettivi della formazione formulati in fase di analisi della domanda e risultati raggiunti.

FIGURA 2.30 Formazione complessiva Eni (totale ore)

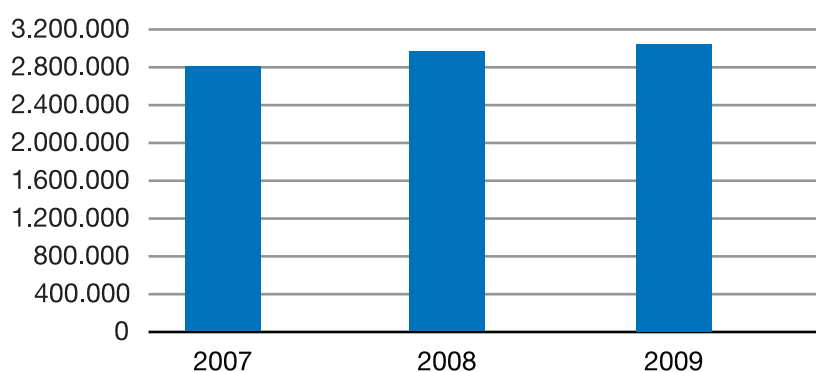


FIGURA 2.31 Investimenti complessivi Eni in formazione anno 2009 (valori in milioni di euro)

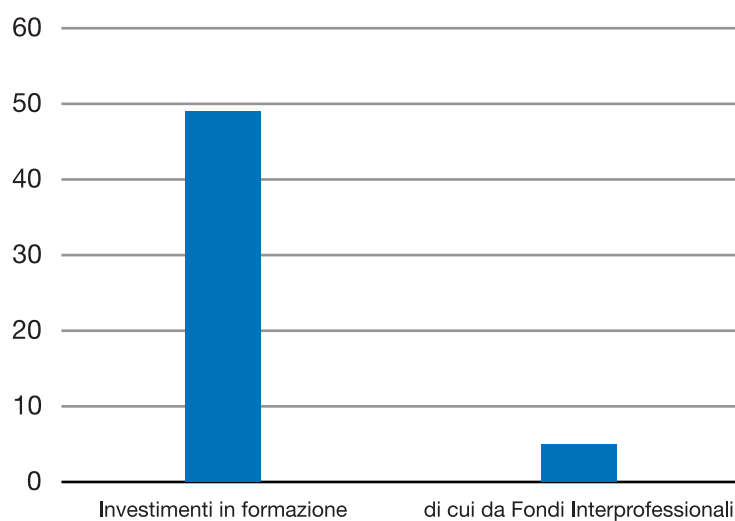


FIGURA 2.32 Formazione (media ore pro capite)

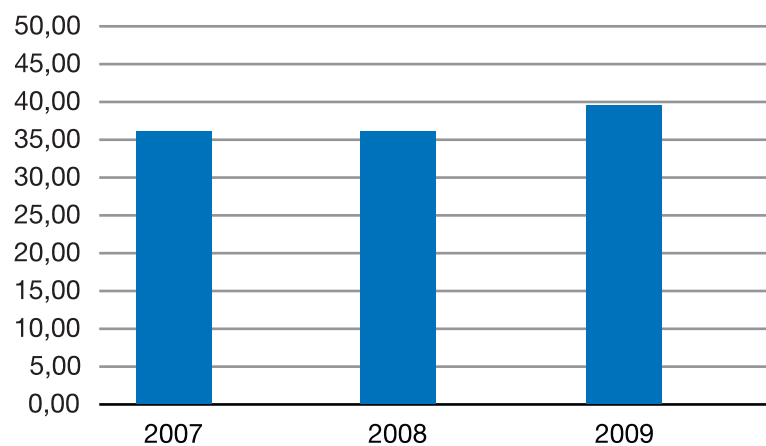
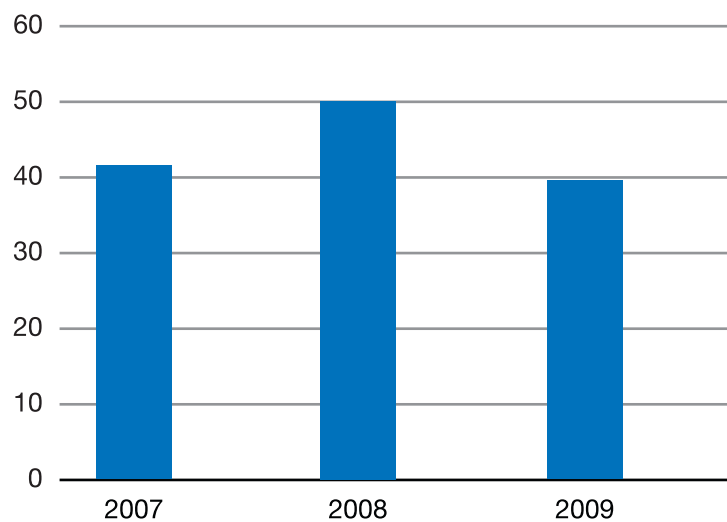


FIGURA 2.33 Ricavi Eni Corporate University derivanti dall'attività di formazione (inclusa Scuola Mattei e Knowledge Management) (valori in milioni di euro)



2.5 Ferrero Industrial Services GEIE Ferrero Learning Lab

2.5.1 Il gruppo

Il gruppo Ferrero ha 17 stabilimenti nel mondo ed una rete commerciale presente in 29 paesi.

2.5.2 La Corporate University del Gruppo Ferrero

Nel 2000, nasce la Corporate University del Gruppo Ferrero con l'obiettivo di diffondere principi ed orientamenti della cultura aziendale.

Essa nasce come dipartimento interno al gruppo, caratterizzato però da una certa autonomia formale poiché non fa riferimento alla direzione del personale.

Nel 2005, la direzione del personale istituisce una sezione dedicata alla formazione e allo sviluppo del gruppo per definire le politiche formative e, di concerto con la classica CU, definire i programmi formativi. Nel 2005, esistono due realtà: quella della CU e quella della direzione formazione e sviluppo, con una funzione aggiuntiva riferibile alla gestione della formazione di tutte le risorse giovani ad alto potenziale di crescita.

A distanza di pochi mesi, dall'unione di queste due entità, nasce il FERRERO LEARNING LAB, sotto la forma giuridica di GEIE (gruppo europeo di interesse economico).

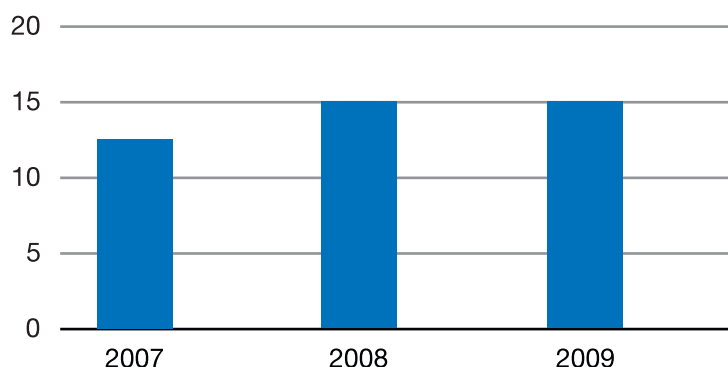
Il GEIE Ferrero è composto dalle società del Gruppo che risiedono nell'Unione Europea. I costi sostenuti dal GEIE sono poi debitamente fatturati alle società del gruppo, realizzando quindi un bilanciamento perfetto fra il totale dei costi ed il fatturato.

Il Learning Lab Ferrero risponde ad esigenze del gruppo. Per tale motivo, la soddisfazione dei bisogni formativi puramente locali delle varie sedi industriali e commerciali dislocate sul territorio è affidata alle direzioni del personale locali. In questi casi, il contributo che il Learning Lab può dare è esclusivamente a titolo di consulenza.

L'esigenza formativa nasce dalla volontà della direzione del personale e la didattica è strutturata in 2 percorsi formativi:

- formazione di tipo istituzionale, orientata alla diffusione della cultura aziendale;
- formazione istituzionale-manageriale, con focalizzazione sulle competenze comportamentali.

FIGURA 2.34 Numero dipendenti dipartimento formazione



I potenziali destinatari della prima tipologia di formazione sono teoricamente tutti i 22.000 dipendenti del gruppo. Ma cosa si intende per “cultura aziendale”? Significa, innanzitutto, conoscere nel profondo la propria realtà aziendale, le caratteristiche, i principi, gli obiettivi sui quali si basa il lavoro dell’azienda stessa. Vista l’importanza del tema, questi incontri sono a carattere obbligatorio e rappresentano il primo step previsto per le nuove risorse umane che entrano a far parte del Gruppo Ferrero.

Questa attività di formazione è svolta esclusivamente da docenti interni, circa 15 manager con una forte esperienza all’interno del gruppo.

La seconda tipologia di formazione, manageriale-istituzionale, è strutturata in diversi seminari, sempre a carattere obbligatorio. I destinatari in questo caso sono i manager ed i futuri manager del Gruppo, ovvero persone ad alto potenziale di crescita sulle quali l’azienda ha deciso di investire. Si tratta di circa 10 corsi a carattere prevalentemente comportamentale.

Questa attività didattica nasce da un’analisi interna dei bisogni e da una successiva fase di progettazione curata dalle risorse del Learning Lab. L’erogazione della formazione è esternalizzata, affidata a specializzate società di formazione del personale ma sempre con la supervisione di una persona del Learning Lab.

FIGURA 2.35 Docenti

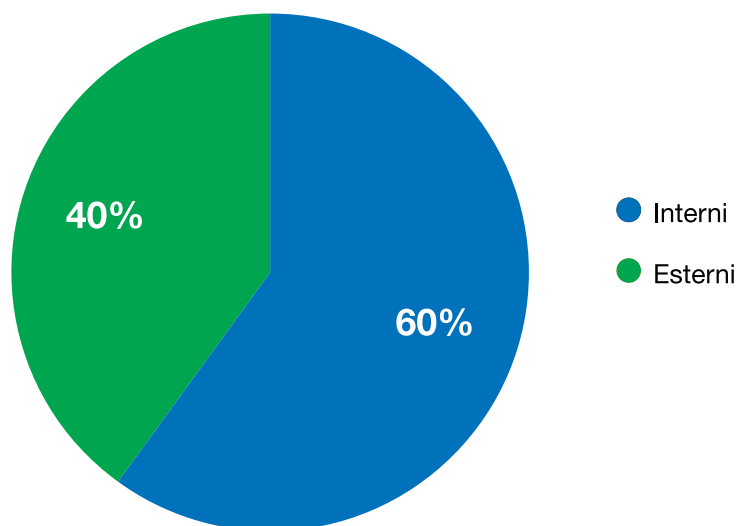
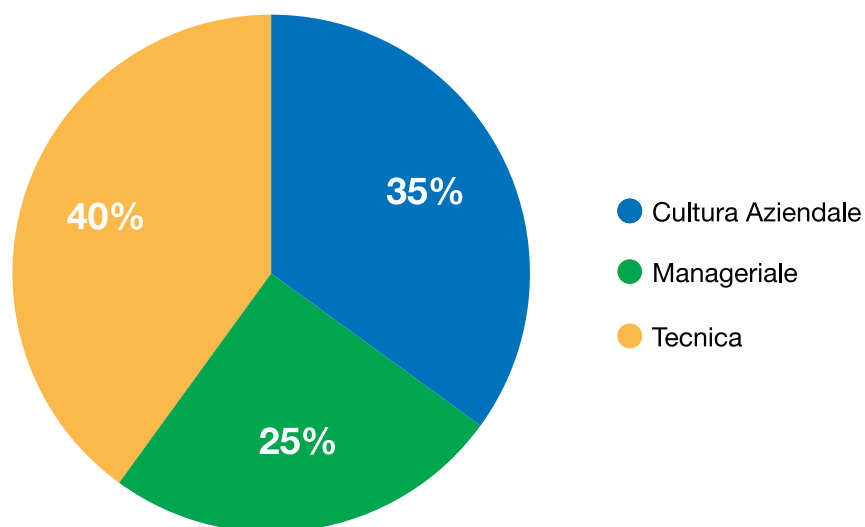


FIGURA 2.36 Offerta formativa



Esiste poi un'altra tipologia di formazione: l'Academy, formazione a carattere tecnico-specialistico erogata dal Learning Lab su richiesta delle diverse direzioni del Gruppo. I bisogni delle direzioni sono sottoposti all'analisi di un team di progettisti interno al Learning Lab e l'attività didattica è svolta sia da docenti interni sia da consulenti esterni reperiti fra società e scuole che si occupano di formazione tecnica. Un forte contributo di formatori arriva dalla ESCP (École Supérieure de Commerce de Paris), una business school legata alla Facoltà di Economia dell'Università

degli Studi di Torino. Per quanto riguarda la formazione tecnico finanziaria, il maggior contributo arriva da docenti dell'Università Bocconi di Milano.

L'attività didattica è svolta con classiche lezioni in aula, strumento di apprendimento considerato più efficace dai manager della struttura. In modo marginale, si fa ricorso a strumenti di e-learning.

Il Learning Lab Ferrero non ha un proprio centro di formazione. L'attività didattica si svolge prevalentemente in locali messi a disposizione da terzi, in sale meeting di importanti strutture alberghiere, ad Alba presso la Fondazione Ferrero ed in via residuale nelle varie sedi del Gruppo dislocate sul territorio.

Come valutare la formazione erogata? Per le prime due tipologie di attività, non esiste uno strumento capace di rilevare un dato significativo in merito alla bontà dell'attività svolta. L'unico elemento a disposizione del management è senz'altro rappresentato dalla media di partecipanti all'attività didattica che si attesta intorno a 2500 presenze annue. L'attività di formazione tecnico-specialistica è, invece, analizzata attraverso idonei test di valutazione ai quali si sottopongono tutti i partecipanti al termine di ogni corso di formazione.

Il Learning Lab ha elaborato un importante strumento di monitoraggio e di analisi della formazione erogata ai dipendenti del gruppo; esiste una piattaforma, ad accesso esclusivamente interno, nella quale sono contenuti i profili formativi ed esperienziali dei dipendenti stessi.

Il Gruppo Ferrero, attraverso il Ferrero Learning Lab, investe circa 4.000.000 di Euro all'anno. Una piccola parte di fondi sono reperiti con la partecipazione a Fondimpresa e Fondirigenti, che rappresentano i più importanti Fondi interprofessionali per la formazione continua dei dipendenti. Il costo della formazione tecnico-specialistica non transita attraverso il Learning Lab, ma è direttamente a carico delle sedi del Gruppo Ferrero dislocate sul territorio nazionale ed internazionale.

2.6 FS - FS Formazione

2.6.1 Il gruppo

FS è la più grande azienda del Paese. Ogni giorno si occupa di far viaggiare più di 9mila treni e di gestire una rete di oltre 16.600 chilometri su cui viaggiano ogni anno circa 600 milioni di viaggiatori e 50 milioni di tonnellate di merci. Con il nuovo sistema Alta Velocità FS, si sono accorciate le distanze ed è stato dato un forte impulso alla crescita del Paese. RFI, Trenitalia, Italferr, Ferservizi, FS logistica, FS Sistemi Urbani, Fercredit, FS Formazione sono le principali società partecipate totalmente dalla holding Ferrovie dello Stato Spa.

FIGURA 2.37 Fatturato (valori in miliardi di euro)

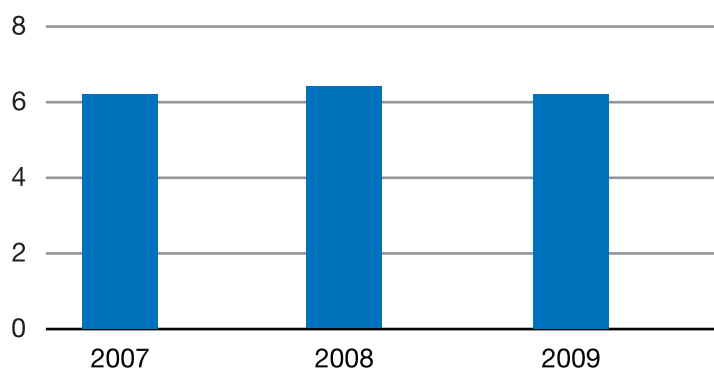
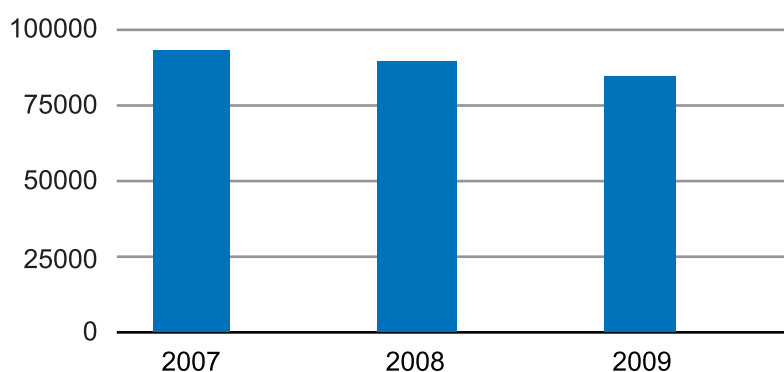


FIGURA 2.38 Numero dipendenti Gruppo

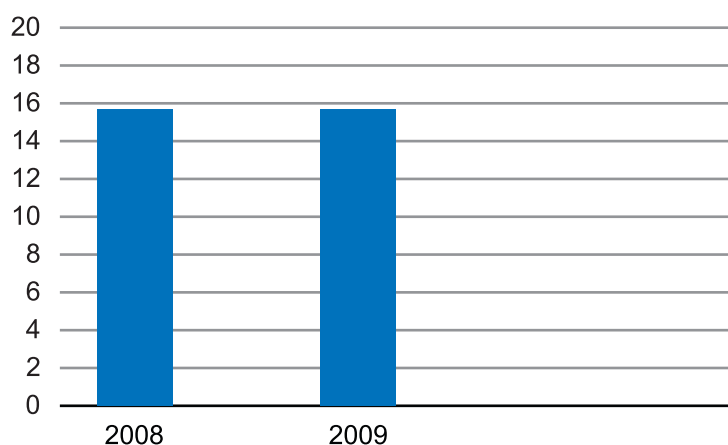


2.6.2 La Scuola di formazione FSF

FS formazione non si definisce una Corporate University ma la Scuola di formazione del Gruppo Fs. Costituita sottoforma di Spa, FS Formazione ha una propria autonomia giuridica. È partecipata al 19% da BNC Fondazione (ex fondazione bancaria della Banca Nazionale delle Comunicazioni, ora scomparsa ma un tempo detta “la banca dei ferrovieri”) e per l’81% da FS Spa. Nasce nell’agosto del 2008 da un’operazione straordinaria di scissione di ramo d’impresa della società ISFORT (Istituto Superiore di Formazione e Ricerca, per la parte formazione dedicata alle Società del Gruppo Fs dal 1994 al 2008). FS Formazione nasce dall’esigenza di creare

un sistema integrato di formazione in grado di valorizzare la complementarietà e di attingere alle conoscenze ed abilità che esistono nel Gruppo Fs. La sua missione è quella di supportare tutte le aziende del Gruppo nel raggiungimento dei propri obiettivi d'impresa, attraverso lo sviluppo di competenze delle persone, operando in ottica di sistema per valorizzare e diffondere le esperienze di successo e ottimizzare l'utilizzo delle risorse. FS Formazione ha nel proprio organico 17 dipendenti, otto progettisti/docenti e nove, di cui sei part time, impegnati nelle aree amministrazione, controllo e logistica. L'Amministratore Delegato detta le strategie e gli indirizzi, mentre il coordinamento operativo è presidiato dal Direttore .

FIGURA 2.39 Numero dipendenti FS Formazione



Gli interventi formativi realizzati da FS Formazione derivano prevalentemente dalle richieste delle Società del Gruppo, sulla base di un'analisi dei bisogni condotta all'interno, e, in via residuale, da proposte ed idee promosse da FS Formazione. È importante sottolineare che le Società del Gruppo hanno al loro interno strutture di formazione che gestiscono la formazione di business e presidiano la formazione tecnico professionale sui processi primari (condotta, bordo, manutenzione, verifica, movimento, etc.) attraverso istruttori interni iscritti a specifici Albi. La formazione istituzionale erogata da FS Formazione è commissionata dalla Holding Ferrovie dello Stato ed è destinata ad alcuni target chiave del Gruppo: i neoassunti, i quadri, i dirigenti. I destinatari dell'offerta formativa di FS Formazione sono esclusivamente dipendenti del gruppo Gruppo FS, coinvolti in percorsi formativi rivolti a dirigenti, quadri, addetti.

Le aree di intervento formativo sono principalmente tre:

- manageriale, ad integrazione dei percorsi istituzionali (legata ai diversi step di carriera del personale);
- tecnico-comportamentale (formazione al ruolo con lo scopo di gestire i processi di cambiamento interni alle società del gruppo);
- tecnica collegata alla sicurezza sul lavoro.

Inoltre, alla scuola di formazione FS è affidato il compito di formare i formatori che andranno a svolgere la didattica relativa alla formazione tecnico specialistica delle Società del Gruppo.

I docenti di FS Formazione sono prevalentemente esterni, reperiti per la quasi totalità fra liberi professionisti (per i moduli con una dimensione più contenuta) e, in via residuale, tramite società di formazione specializzate (per eventi formativi di grandi dimensioni).

Le competenze dei docenti esterni sono prevalentemente tecniche e manageriali, mentre quelle dei docenti interni sono principalmente orientate alla cultura aziendale e comportamentale.

La formazione dei formatori si svolge prevalentemente con l'ausilio di docenti interni e solo per volumi "importanti" si ricorre a fornitori esterni.

FIGURA 2.40 Offerta formativa

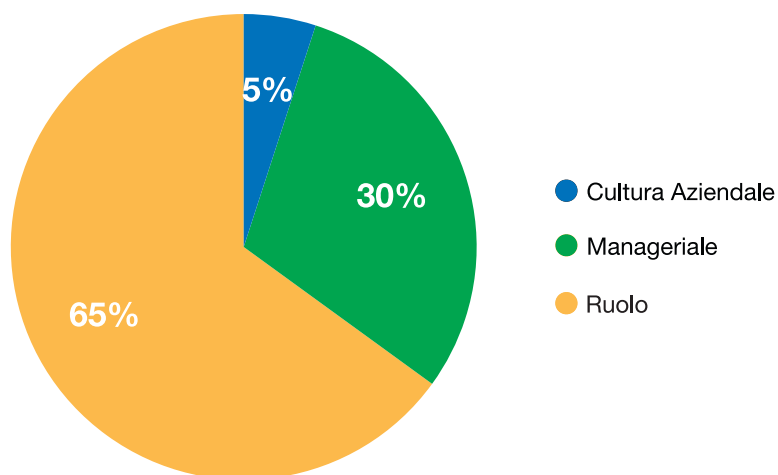
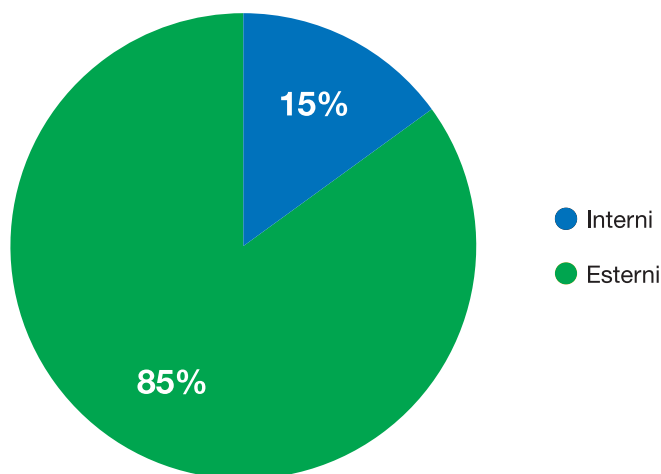


FIGURA 2.41 Docenti



La scuola FS ha la propria sede ed un centro formazione didattico con aule attrezzate sito in Roma. I corsi di formazione si svolgono anche nelle altre sedi formative delle Società del Gruppo sparse sul territorio nazionale (10 circa).

La didattica si svolge in aula, in e-learning ed in modo esperienziale.

In relazione alla seconda tipologia di formazione, in particolar modo per la formazione al ruolo (tecnico-comportamentale), un metodo frequentemente utilizzato è quello del metaplan, che prevede un coinvolgimento attivo dei partecipanti con l'obiettivo di ricercare soluzioni su tematiche indotte dai formatori ed attraverso simulazioni di casi reali per coinvolgere attivamente i partecipanti e creare situazioni didattiche "vicine" ai contesti reali.

In questa realtà, l'e-learning non è molto utilizzato per difficoltà di accesso tecniche ma anche culturali.

La formazione in FS è prevalentemente a carattere obbligatorio, in quanto erogata a seguito di apposita convocazione e monitorando costantemente le partecipazioni. Un 10% della formazione è a carattere facoltativo, con riferimento alla formazione manageriale ma non istituzionale.

La partecipazione dei dipendenti non è gestita da FS Formazione ma direttamente dalle Società del Gruppo che aggiorna sul sistema informativo interno le informazioni sui corsi dei dipendenti partecipanti.

La società FS Formazione Spa ha nel 2010 2.600.000 euro di costi che vanno a pareggio con i ricavi derivanti dalla fatturazione dei servizi di formazione erogati alle società del gruppo. Un 5% delle risorse investite in formazione derivano da fondi interprofessionali. Nel 2010 sono state erogate ai dipendenti del gruppo circa 10.560 ore di formazione.

FIGURA 2.42 Formazione (totale ore)

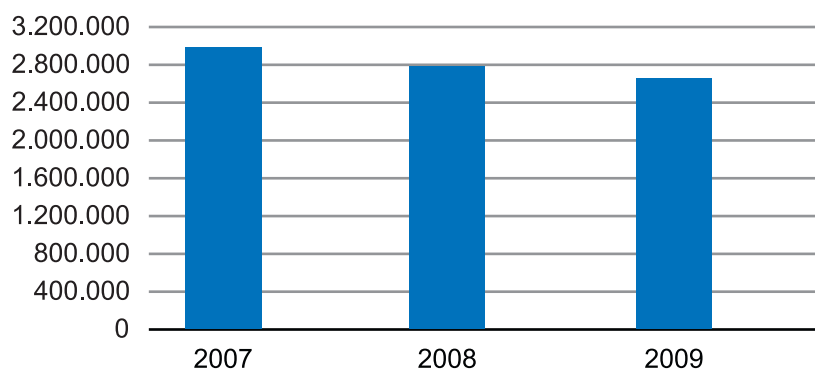


FIGURA 2.43 Investimenti in formazione (valori in migliaia di euro)

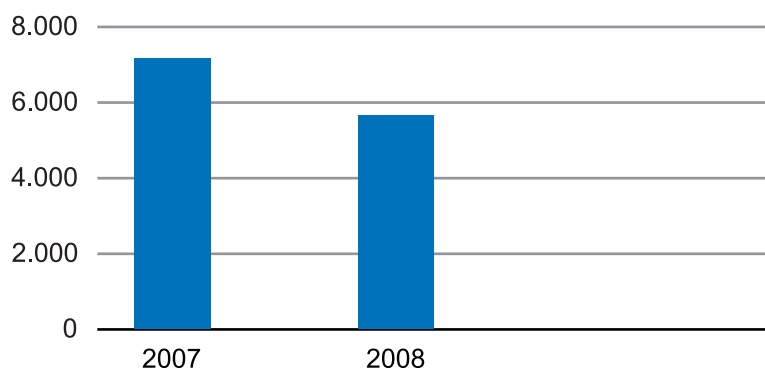
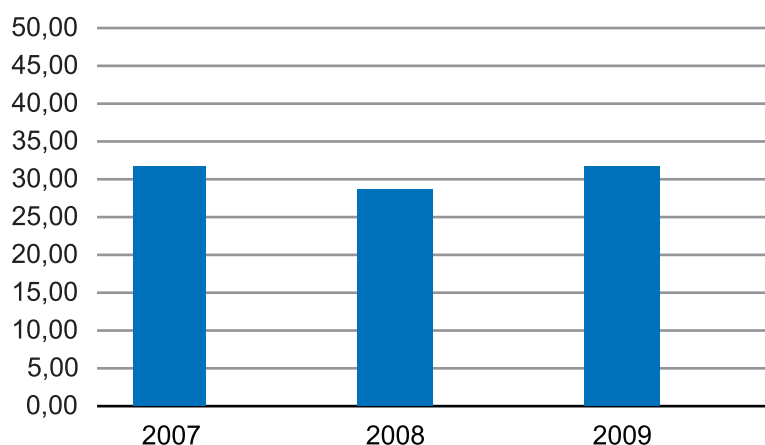


FIGURA 2.44 Formazione (media ore pro capite)



Per la valutazione della formazione, la scuola di formazione prevede da parte dei partecipanti la compilazione di questionari di gradimento e tests per valutare il livello di apprendimento. Dal 2011, saranno attivati, per alcuni corsi selezionati, metodi di rilevazione di livello 3 e 4, ovvero questionari destinati ai responsabili di struttura con l'obiettivo di valutare sul campo l'efficacia del corso erogato ed analisi di indici analitici aziendali di performance in comparazione con l'attività formativa svolta.

Dalla sua nascita FS Formazione ha creato un osservatorio (O.M.A.I – Osservatorio metodologie applicazioni innovative) per promuovere la conoscenza del mercato della formazione e delle soluzioni metodologiche innovative, mediante il coinvolgimento dei dipendenti delle strutture di formazione delle Società del Gruppo in seminari attivi tenuti da alcuni fornitori selezionati.

2.7 Hera S.p.A

2.7.1 Il gruppo

Il Gruppo Hera nasce nel 2002 dall'unione di undici aziende di servizi pubblici dell'Emilia Romagna, continua negli anni successivi la propria crescita territoriale, acquisendo nel 2004 Agea di Ferrara e concludendo, nel 2005, con Meta la prima fusione italiana tra multiutility quotate in Borsa.

La struttura organizzativa, articolata in una capogruppo ed in strutture operative sul territorio, pone la società come un sistema "aperto" all'ingresso di nuovi soci.

Nel 2009, Hera è stata la prima multiutility italiana nel business Ambiente in termini di rifiuti raccolti e trattati, la seconda nel business Idrico in termini di margine operativo lordo e di volumi di acqua erogati, il quarto operatore italiano nel business Gas in termini di gas venduto e l'ottavo operatore italiano nel business Energia Elettrica in termini di energia elettrica venduta. Il Gruppo ha al suo interno oltre 6.000 dipendenti ed opera nel territorio di Bologna, Ravenna, Rimini, Forlì-Cesena, Ferrara, Modena e Imola-Faenza. La società è quotata alla Borsa di Milano dal 26 giugno 2003.

FIGURA 2.45 Fatturato Gruppo (valori in miliardi di euro)

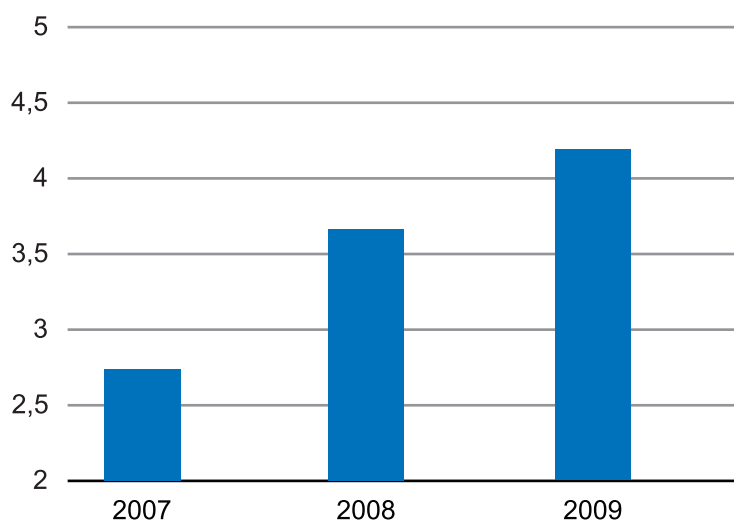
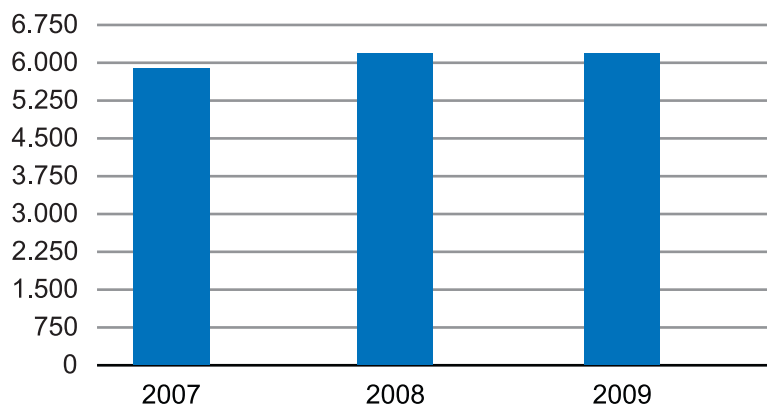


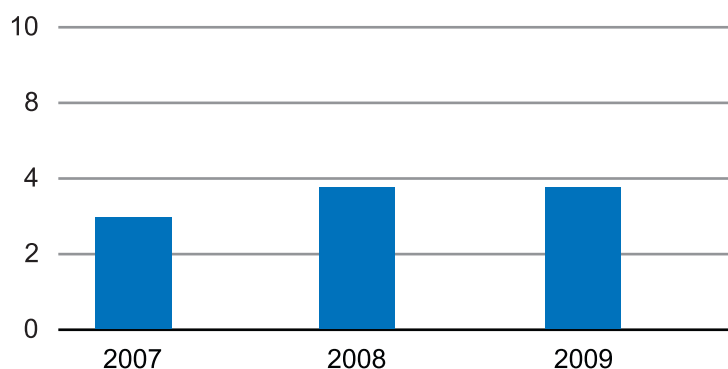
FIGURA 2.46 Numero dipendenti Gruppo



2.7.2 La scuola di formazione

Nel Gruppo Hera, fin dalla sua nascita, la funzione di formazione risponde ad un'esigenza diretta del vertice aziendale. Le attività di formazione sono allocate e gestite all'interno della Direzione Centrale Personale e Organizzazione.

FIGURA 2.47 Numero dipendenti Dipartimento Formazione



Nel 2005, Hera ha avviato la Scuola dei Mestieri, un progetto finalizzato alla valorizzazione delle competenze tecniche e operative caratterizzanti del Gruppo Hera. L'obiettivo è quello di aumentare la consapevolezza dei comportamenti professionali e la trasferibilità delle competenze da operatore ad operatore.

Con questa scuola nascono i Quaderni dei Mestieri, ad oggi 12 volumi, strumenti di supporto didattico per i percorsi di affiancamento e appren-

dimento nelle diverse situazioni di lavoro. Migliorare le performance organizzative e rafforzare l'appartenenza all'azienda rientrano tra gli obiettivi che hanno portato a sviluppare ulteriormente il modello Scuola dei mestieri.

Le “Comunità di pratiche” nascono come evoluzione del modello Scuola Mestieri. Le “Comunità di pratiche” sono gruppi sociali inizialmente spontanei e autoregolati, caratterizzati dalla produzione e dalla condivisione fra i propri membri di modalità di azione e di conoscenze pratiche, applicate a uno specifico mestiere, attraverso comportamenti ispirati da principi di cooperazione fra pari. Dopo il primo cantiere avviato nel 2009, nel corso del 2010, sono stati realizzati altri cantieri che hanno confermato come l'individuazione, il riconoscimento e lo sviluppo delle “comunità di pratica” possa contribuire al miglioramento dell'attività e alla condivisione di informazioni e conoscenze.

L'esigenza di formazione del gruppo Hera deriva sia da criteri di rilevazione dei bisogni Top-Down che Bottom-Up: ovvero i fabbisogni formativi vengono raccolti sia tramite interviste con il Top management, sia attraverso la richiesta di specifiche esigenze segnalate dai responsabili delle varie strutture organizzative dislocate sul territorio. La scuola di formazione si pone fra questi due flussi informativi, allo scopo di tradurre entrambe le esigenze in percorsi formativi coerenti con il fabbisogno dichiarato.

L'offerta formativa è esclusivamente e trasversalmente rivolta ai dipendenti del Gruppo.

Il processo di pianificazione e gestione delle attività di formazione e addestramento operativo è conforme ai requisiti dei sistemi di certificazione ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e prevede le seguenti fasi:

- analisi dei fabbisogni;
- pianificazione delle attività e previsione dei relativi costi;
- progettazione ed erogazione delle attività;
- monitoraggio e valutazione delle attività realizzate.

Le principali aree di intervento previste nel Piano di Formazione sono:

- valori, cultura d'impresa e iniziative di coinvolgimento
- competenze gestionali e manageriali
- relazioni con i clienti e presidio dei mercati
- competenze tecnico-specialistiche e addestramento operativo
- qualità, sicurezza sul lavoro, ambiente
- competenze d'uso dei sistemi informativi

Alcuni dei percorsi formativi relativi all'area tecnica sono talvolta a carattere obbligatorio in quanto legati all'acquisizione e mantenimento di specifiche abilitazioni professionali/certificazioni.

Le docenze sono in formula mista, con l'ausilio sia di docenti interni sia esterni. I profili interni sono scelti in collaborazione con i responsabili delle diverse strutture, secondo un criterio di esperienza maturata e di capacità di trasmissione delle competenze. I docenti esterni sono, invece, prevalentemente utilizzati per il conseguimento di certificazioni e per

corsi come, ad esempio, quelli riconducibili all'area manageriale. Le risorse esterne a servizio della formazione sono rappresentate da liberi professionisti, società specializzate nella formazione del personale e da docenti universitari in materie tecniche ed economico-finanziarie.

A supporto della formazione, con l'ausilio di fornitori esterni, la funzione di formazione Hera ha strutturato moduli consultabili in e-learning, video conferenze, riproduzione audio video di corsi. La formazione viene inoltre erogata tramite modalità tradizionali con lezioni in aula, attraverso periodi di affiancamento, training on the job e attività di outdoor.

FIGURA 2.48 Offerta formativa

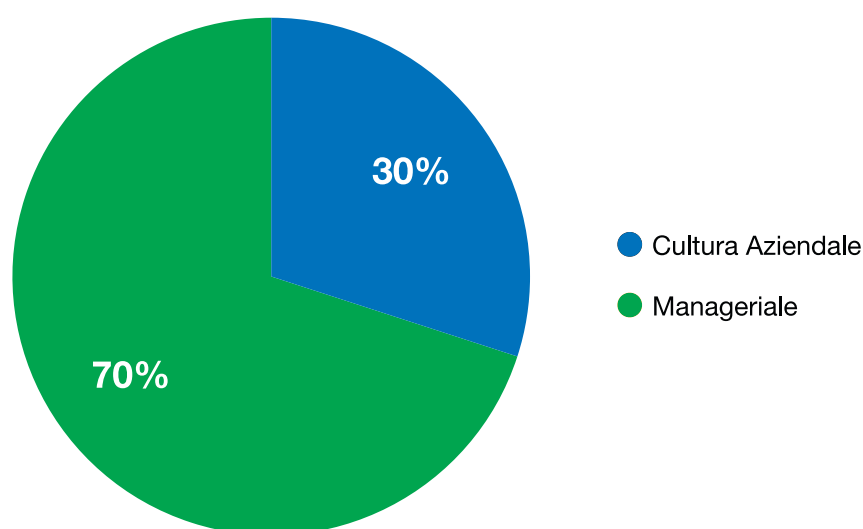
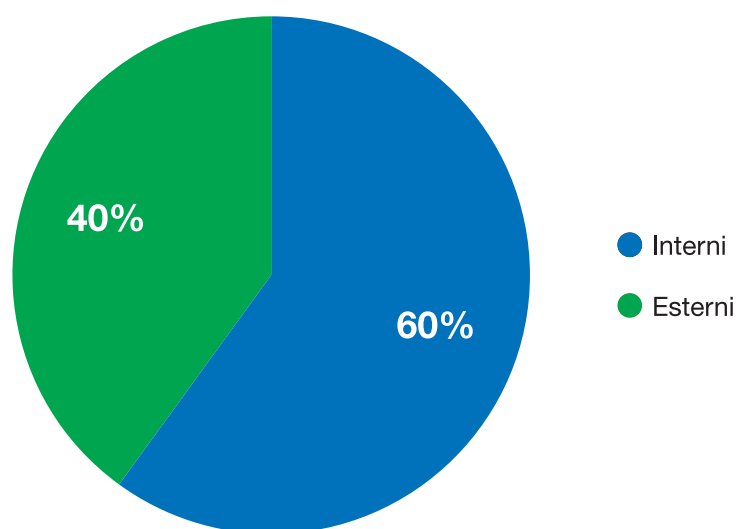


FIGURA 2.49 Docenti



La tematica della “cultura aziendale” è affrontata anche all'interno delle altre aree formative (Manageriale, Tecnica). La didattica relativa alla

cultura aziendale si sviluppa anche attraverso un percorso di apprendimento piacevole, una sorta di gioco, per indirizzare su “ciò che bisogna sapere e fare” in merito al Codice etico di Hera, unendo così l’attività formativa ad un competitivo gioco a squadre. Al fine di responsabilizzare tutta la struttura sulla conoscenza dei principi del Codice Hera, è stata adottata una modalità formativa a cascata per cui è il responsabile (a sua volta preparato a questo scopo) a formare i propri collaboratori.

Altre iniziative vengono realizzate per sviluppare il senso di appartenenza e la condivisione di obiettivi, valori e principi etici. Come esempio, è possibile citare l’attivazione dei Gruppi di Miglioramento, strumento di dialogo e ascolto con i dipendenti, volto ad aumentare la motivazione del personale attraverso il coinvolgimento attivo nei processi di miglioramento continuo.

L’attività formativa si svolge sia nelle aule della sede centrale del gruppo, sita in Bologna, sia nelle altre sedi dislocate sul territorio emiliano/romagnolo. Hera, in relazione alle specifiche esigenze, ricorre anche a location reperite presso fornitori esterni e, vista la stretta collaborazione con l’Università di Bologna, anche a spazi messi a disposizione dalla stessa. Grazie al rapporto con l’Università di Bologna, sono stati creati specifici percorsi formativi per sviluppare le competenze relative al settore delle public utilities.

Il gruppo Hera, nell’anno 2009, ha erogato 23 ore di formazione pro-capite e oltre 144.800 ore di formazione totale.

L’investimento in formazione (fornitori esterni e materiale didattico), non considerando il costo indiretto del mancato lavoro dei partecipanti alle attività formative, è per il 2009 pari a 820.000 euro.

FIGURA 2.50 Formazione (totale ore)

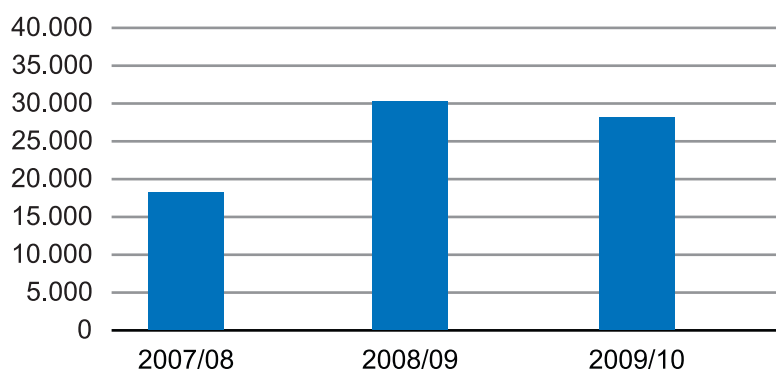


FIGURA 2.51 Investimenti in formazione (valori in migliaia di euro)

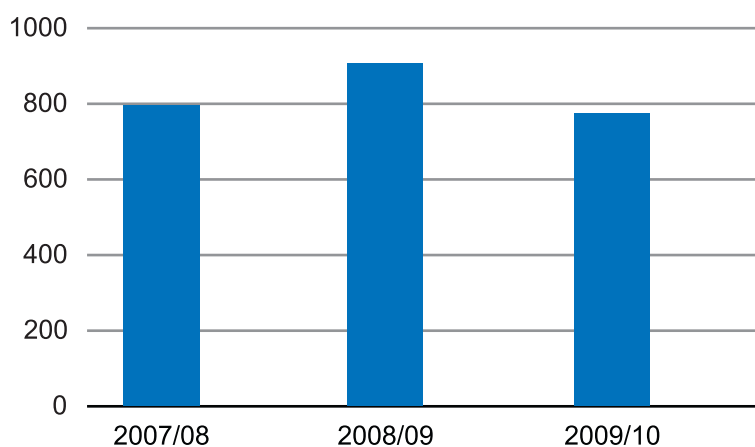
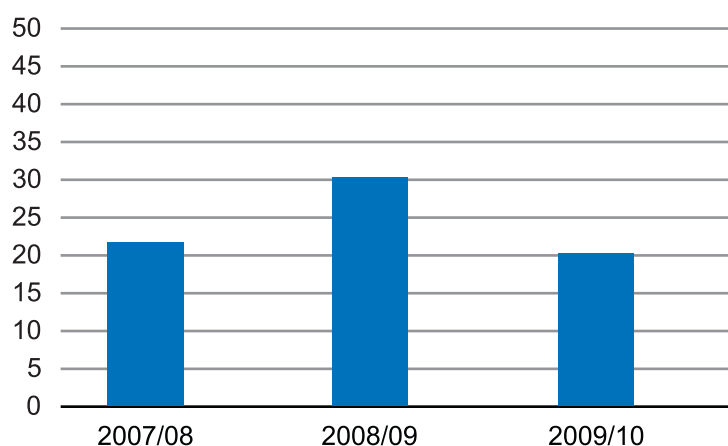


FIGURA 2.52 Formazione (media ore pro capite)



Hera utilizza un sistema di valutazione della formazione che tiene conto del grado di soddisfazione espresso dai lavoratori che partecipano ai corsi e della valutazione dei responsabili di funzione in merito all'impatto delle attività formative sullo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori e sulla riduzione di criticità organizzative legate al ruolo dei partecipanti.

Il grado di soddisfazione è misurato in base a valutazioni espresse dai partecipanti al termine dei corsi di formazione.

Il grado di rispondenza degli esiti è, invece, il risultato delle valutazioni effettuate dai responsabili a distanza di alcuni mesi dall'evento formativo.

Per il 2011, è stato previsto un focus ancora maggiore sul coinvolgimento degli S/H del mondo accademico/scientifico al fine di cogliere tutte le opportunità di innovazione di carattere endogeno nell'ambito della formazione.

2.8 Illy - L'Università del caffè

2.8.1 Illycaffè S.p.A.

Fondata nel 1933 da Francesco Illy, Illycaffè produce e vende in tutto il mondo un blend di caffè di alta qualità composto da nove tipi di pura Arabica. Il gusto Illy nasce dall'equilibrio di questi ingredienti provenienti da Sud America, America Centrale, India e Africa.

La miscela Illy è destinata ai canali Ho.Re.Ca. (hotel, restaurant, caffè), al consumo a casa e in ufficio. Ad oggi, è commercializzata in 140 Paesi, distribuiti sui cinque Continenti, ed è servita in oltre 50.000 esercizi pubblici.

Illycaffè, il cui attuale presidente e amministratore delegato è Andrea Illy, ha sede a Trieste ed è guidata dalla terza generazione della famiglia.

Oggi il gruppo Illycaffè contribuisce allo sviluppo del mercato e della cultura globale del caffè attraverso tutti gli elementi che concorrono alla fruizione di una perfetta tazzina di caffè: dalla miscela alle macchine per la preparazione, dalla formazione di personale specializzato per il mondo bar allo studio e alla scelta degli ambienti in cui poterlo degustare, combinando la divulgazione della cultura del caffè a una tradizione continuamente reinterpretata.

Nel 2009, il gruppo Illycaffè, che controlla direttamente ed indirettamente 11 società e impiega oltre 700 persone, ha realizzato un fatturato consolidato di 283,4 milioni di euro (+1,2% rispetto all'anno precedente) ed un utile netto di 5,2 milioni di euro. L'export ha raggiunto un giro d'affari pari al 55% delle vendite totali.

FIGURA 2.53 Fatturato Illycaffè S.p.A. (valori in milioni di euro)

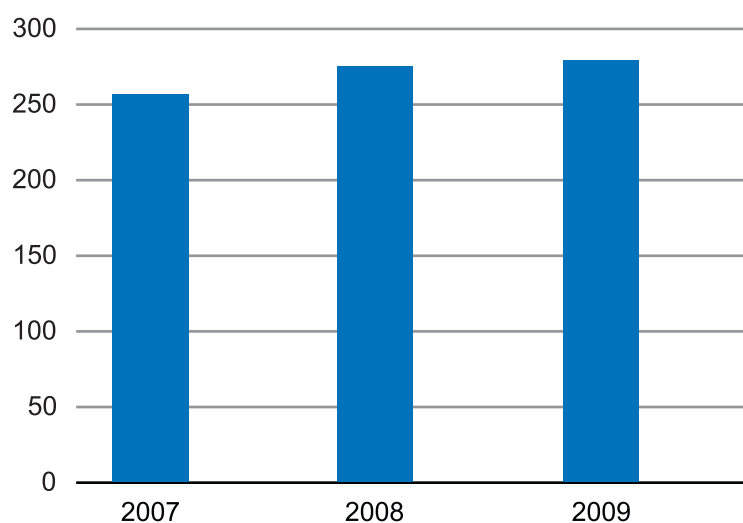
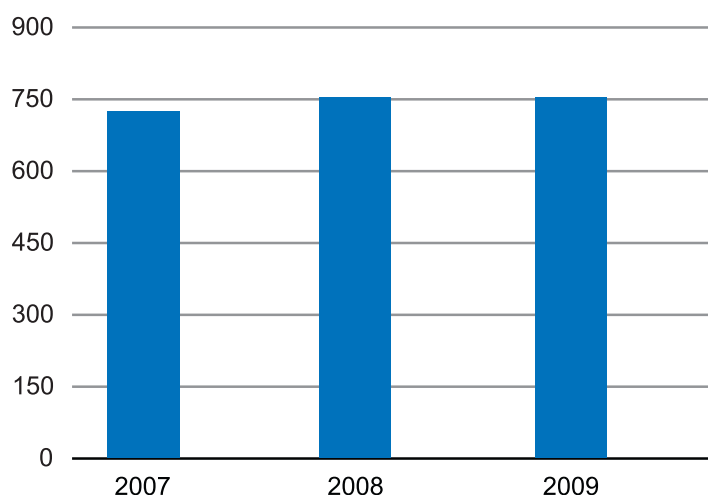


FIGURA 2.54 Numero dipendenti Illycaffè S.p.A.



2.8.2 La Corporate University

L'Università del caffè (UDC), nata a Napoli nel 1999 e trasferitasi a Trieste nel 2002, è il centro creato da Illy per promuovere, sviluppare e divulgare nel mondo la cultura del caffè di qualità, attraverso specifiche attività teoriche e pratiche. L'UDC offre un ampio ventaglio di corsi, calibrati in base alle esigenze e alle caratteristiche di diverse tipologie di utenti: manager, baristi, ristoratori, gestori di hotel, ma anche produttori di caffè verde e consumatori finali. UDC è una divisione interna alla Illycaffè S.p.A. e non ha pertanto un'autonomia giuridica. È un centro che ha una propria gestione di conto economico e stato patrimoniale e viene valutato sulla base di obiettivi quantitativi e qualitativi stabiliti dalla Direzione della società stessa. Dal 2002 ad oggi, l'Università del caffè ha formato complessivamente più di 55.000 persone (tra professionisti, produttori e consumatori) con l'obiettivo dei 100.000 entro il 2013.

FIGURA 2.55 Ore di formazione erogate per i diversi tipi di pubblico

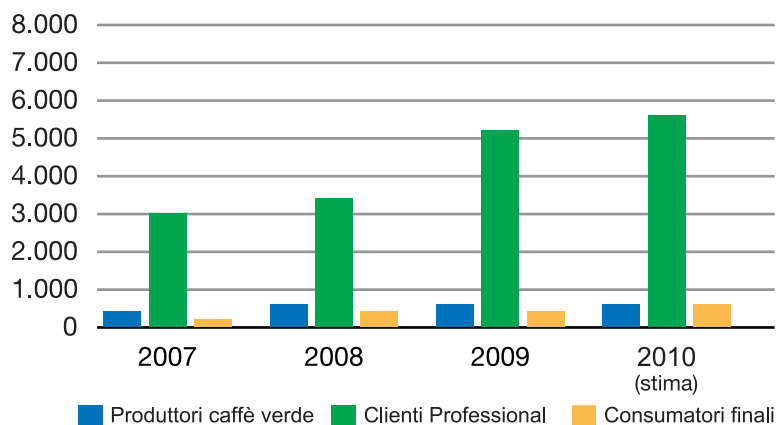


FIGURA 2.56 Numero dipendenti Università del caffè

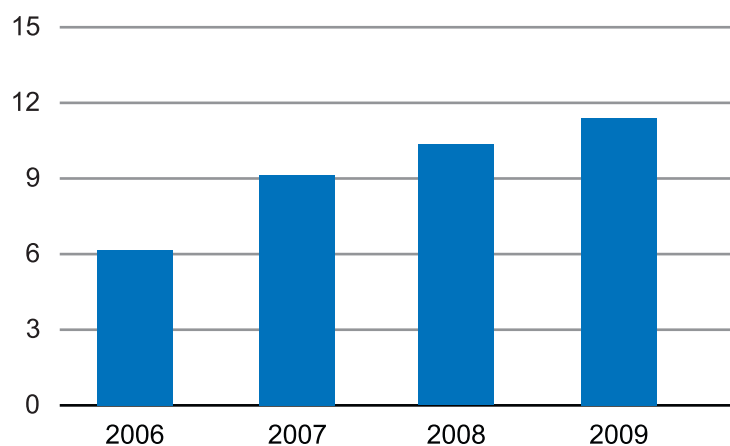
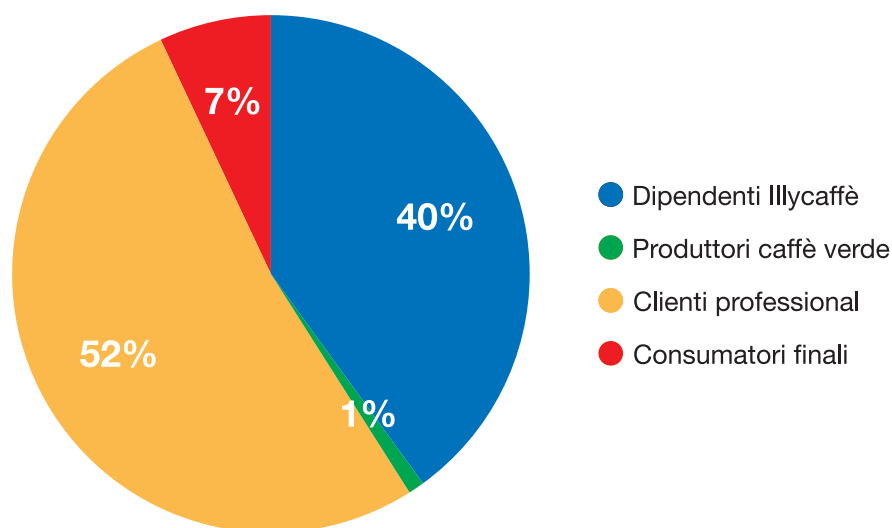


FIGURA 2.57 Destinatari offerta formativa



Produttori, professionisti e intenditori sono i destinatari dei corsi dell'Università del caffè.

I coltivatori possono frequentare i corsi in India, Brasile e Colombia, approfondendo le tematiche relative al mondo del caffè: non solo botanica, ma anche gestione dell'ambiente e dell'azienda agricola, per poter sviluppare e migliorare la qualità del caffè, nel rispetto dell'ecosistema.

I professionisti del settore bar, hotel e ristorazione possono scegliere tra corsi che forniscono una formazione completa e approfondita, che affronta tutto il percorso dalla pianta alla tazzina, includendo gli aspetti gestionali, organizzativi e di marketing.

Per stuzzicare la curiosità degli intenditori, la UDC propone serate di degustazione, in forma di corsi/evento o cene. Gli appassionati di caffè possono essere coinvolti in percorsi itineranti non solo nei locali, ma anche in hotel, spazi espositivi, associazioni di sommelier, istituti scolastici, fiere ed eventi culturali.

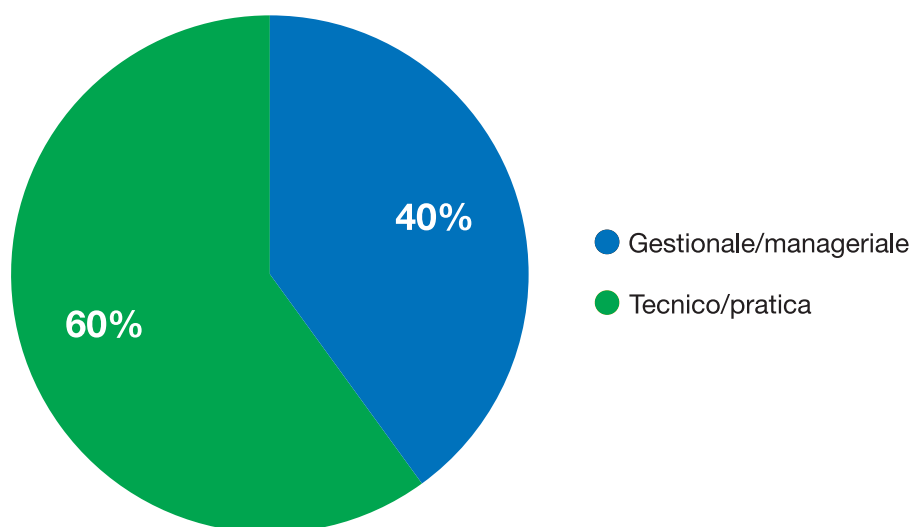
Per ogni categoria di utenti finali esistono diverse tipologie di corsi.

Per i professionisti sono stati creati corsi dedicati alla cultura, scienza e preparazione del prodotto caffè, ma non solo. UDC, nella sua offerta didattica, prevede anche corsi su tè e cioccolato, prodotti sui quali si sta specializzando sempre più in virtù dell'acquisizione da parte della holding "Gruppo Illy SpA" delle società Domori, Dammann Frères, Agrimontana e Mastrojanni.

Nei corsi dedicati alle "materie prime", si apprendono i fondamenti di storia, botanica e fisiologia del caffè (nonché tè e cacao). Dopo aver approfondito i processi di acquisto e di trasformazione industriale del prodotto, si impara a preparare l'espresso perfetto, il cappuccino e le ricette al caffè più invitanti con nuovi e sorprendenti abbinamenti, a mettere a punto le attrezzature e a degustare come un vero sommelier.

La seconda categoria di corsi dedicati ai professionisti è quella incentrata sul servizio, gestione, allestimento e comunicazione del punto vendita. Durante questi corsi, si insegna a gestire il bar con profitto, a realizzare il business plan e a muoversi efficacemente in ambito economico-finanziario, a selezionare il personale nel modo giusto e a valorizzarlo, a migliorare il servizio, a costruire e proporre un assortimento efficace e a differenziare l'offerta attraverso la corretta esposizione dei prodotti.

FIGURA 2.58 Offerta formativa professional (Ho.re.ca)



I corsi si tengono nella sede di Trieste ed in diverse location in tutta Italia. Nella sede di Trieste, i partecipanti hanno a disposizione un'aula multimediale realizzata su misura per consentire il migliore svolgimento teorico e

pratico delle lezioni e per visitare e vivere l'azienda direttamente dall'interno.

- Per quanto riguarda gli intenditori, l'Università del caffè offre loro opportunità di imparare, in modo creativo e originale, la lezione sul campo, ovvero direttamente nel bar o in ristoranti, hotel, fiere, convention, eventi culturali, associazioni culturali, scuole medie inferiori e superiori: dal Festival della Scienza di Genova al Festivalletteratura di Mantova e al Meeting di Rimini. Le location sono molteplici e, ovunque, l'idea di fondo è unica: conquistare i consumatori con esperienze di degustazione che miscelano arte e scienza del caffè (ma anche del tè e del cacao), per allenare i sensi come un autentico sommelier.
- La formazione destinata ai coltivatori di caffè verde si svolge direttamente nei paesi di produzione, principalmente nelle tre filiali dell'UDC in Brasile, India e Colombia, grazie a professionisti ed agronomi che svolgono già, per Illycaffè, attività di selezione e controllo qualità della materia prima (il caffè crudo). Si tratta di partner di altissimo livello e massima affidabilità, completamente allineati con quelle che sono le conoscenze e la cultura agronomica e qualitativa di Illycaffè. All'attività svolta da questi partner si aggiunge quella svolta dai dipendenti Illy che si occupano specificamente dell'acquisto e della selezione della materia prima e che, nelle loro costanti visite ai produttori, svolgono attività formativa e didattica.

L'Università del caffè, oltre alla sede principale di Trieste, ha 21 sedi all'estero di cui tre (Brasile, India e Colombia) dedicate alla formazione dei produttori di caffè verde e le restanti 18 dedicate alla formazione di professionisti e consumatori finali.

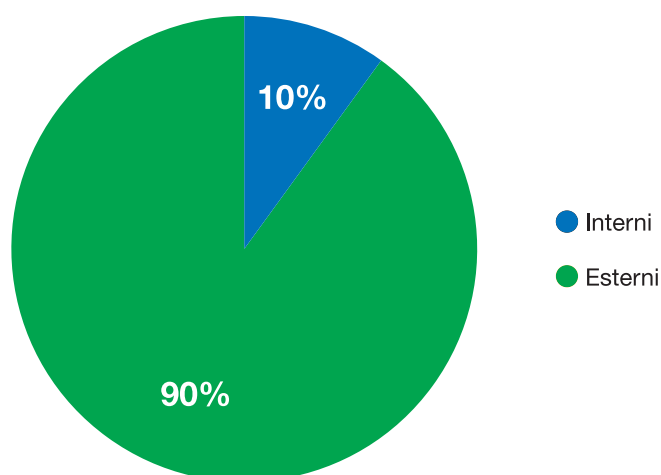
L'apertura di una nuova sede avviene sotto la supervisione della casa madre, l'Università del caffè di Trieste, e i nuovi docenti vengono coinvolti in un processo di formazione a 360°. UDC forma i propri docenti, trasferisce loro il know how, li supporta in tutta la fase preparatoria in modo che, una volta avviata l'attività, la possano gestire in completa autonomia. Il coordinamento, allineamento e aggiornamento delle sedi UDC nel mondo è costantemente svolto da UDC Trieste affinché tutte le persone che lavorano nelle diverse sedi abbiano lo stesso grado di conoscenza e gli stessi standard qualitativi didattici.

UDC ha inoltre il compito di trasferire la cultura aziendale ai dipendenti, a iniziare dai neo assunti, ma coinvolgendo anche quelli che da più tempo sono in azienda. È importante, infatti, che tutte le persone che lavorano in illycaffè abbiano un elevato grado di conoscenza del prodotto e della cultura aziendale.

La UDC si avvale di docenti interni ed esterni. Un team di quattro docenti senior e tre junior lavora a tempo pieno per la corporate. La UDC si avvale anche della collaborazione di dipendenti di altri settori dell'azienda con alto profilo professionale che sono presi in "prestito" in occasione di corsi o eventi che il team UDC non riuscirebbe a gestire autonomamente.

I docenti esterni, docenti universitari e professionisti del settore della formazione (che attualmente sono due), sono esperti in tematiche e campi in cui l'azienda non è specializzata (budget, costi di gestione, problematiche relative alla gestione di un pubblico esercizio...).

FIGURA 2.59 Docenti



Un recente progetto, inoltre, si propone di istruire selezionate persone, reclutate tra i più appassionati clienti e consumatori, per renderle in grado di diffondere a loro volta la cultura del caffè.

Queste persone, chiamate "Ambasciatori", dopo un ciclo di corsi di formazione creati ad hoc, potranno diventare "docenti" e organizzare dei corsi in autonomia, sempre sotto il controllo e secondo i format dell'UDC.

Proprio alla fine del mese di novembre 2010, si sono "diplomati" i primi cinque "Ambasciatori - consumatori".

I corsi rivolti al mercato (per professionisti e per intenditori) sono a pagamento. L'attività formativa a mercato si auto-sostiene grazie ai ricavi derivanti dai corsi. Tutte le filiali, invece, hanno autonomia nella gestione economico-finanziaria dell'attività didattica.

Come stimare il valore della formazione offerta? Frequentare un corso all'Università del caffè comporta un aumento del giro d'affari. Il dato viene dagli esiti di sondaggi che regolarmente l'Università del caffè di Trieste diffonde via web a tutti i partecipanti ai corsi professionisti e intenditori e che viene inviato a 3 mesi dalla partecipazione al corso per valutare l'impatto dello stesso sulla gestione del locale e sul business del barista, nonché sulle abitudini di consumo del consumatore finale.

2.9 Kedrion S.p.A. - Scuola Kedrion

2.9.1 Kedrion S.p.A.

Kedrion S.p.A., azienda biofarmaceutica, nasce nel giugno 2000. Se da un lato la storia di Kedrion è recente – almeno da un punto di vista formale poiché nel 2010 Kedrion ha celebrato il proprio decimo compleanno – dall’altro lato, la storia imprenditoriale della famiglia Marcucci ha origini più lontane delle quali non si può non tenere conto se si vuole comprendere cosa rappresenta oggi Kedrion e come negli anni si è sviluppata.

In dieci anni Kedrion ha avviato un processo di crescita ed una strategia di internazionalizzazione che, in pochi anni, la conducono ad essere presente in numerosi Paesi in Europa e fuori dall’Europa ed in numerosi mercati. La crescita del Gruppo Kedrion è stata resa possibile da una serie di scelte, che hanno consentito un cambiamento manageriale all’interno dell’azienda con un impatto sulla struttura organizzativa, sulle politiche aziendali, sui processi gestionali e, da ultimo, sulla cultura aziendale. Il cambiamento culturale e la dinamicità di Kedrion non hanno spostato l’attenzione dell’azienda dall’individuo, inteso come il principale protagonista del successo competitivo aziendale.

La recente storia di Kedrion evidenzia la propensione innovativa dell’azienda e la proiezione della stessa verso il futuro: un futuro sempre più competitivo e per il quale Kedrion si sta preparando attraverso la costante e dinamica ricerca di nuovi orizzonti e di nuove partnership.

La dinamicità del Gruppo Kedrion non intacca la conservazione di quei valori che hanno consentito lo sviluppo e la crescita del gruppo: valori con radici culturali lontane.

Oggi Kedrion è un’azienda leader, in Italia, nella produzione e distribuzione di farmaci biologici derivanti dal processo di frazionamento industriale del plasma. L’azienda svolge sia ricerca sperimentale che applicata, volta soprattutto a migliorare la qualità e la sicurezza delle proteine plasmatiche di interesse farmaceutico e terapeutico. Kedrion è un’azienda dal cuore familiare, ma dall’intelletto e dalla razionalità di una grande multinazionale. Il cuore familiare è da ricondurre alla radice storica dell’azienda, ai legami con il territorio di origine ed alla conservazione di uno stile imprenditoriale tipico del “fare impresa” italiano. L’intelletto e la razionalità di una multinazionale sono da ricondurre al sistema competitivo in cui il Gruppo Kedrion opera ed alla complessità del sistema ambiente.

2.9.2 Scuola Kedrion

Kedrion SpA ha da sempre investito in modo significativo nell’accrescimento della conoscenza, con riguardo sia alle competenze di base e sia alle skill manageriali e tecnico-professionali della “Persona Kedrion”. La formazione ha rappresentato un importante asset aziendale, andando ben oltre gli aspetti normativi ed adempimentali legati alla regolamentazione di settore ed ai processi di certificazione. La formazione è per Kedrion non

solo un driver per raggiungere una maggiore qualità e sicurezza nei processi produttivi, ma è al contempo un asset su cui fondare il proprio vantaggio competitivo e la propria identità aziendale.

A partire dal 2005 un significativo contributo all'attività di formazione è stato apportato dalla Scuola Kedrion come struttura permanente, autonoma e indipendente, avente l'obiettivo di affiancare l'Azienda nella progettazione, nella realizzazione e nella promozione di iniziative formative e di ricerca di particolare valore culturale, scientifico e tecnico, rivolte a tutto il Management Kedrion e a tutti i portatori di interessi del "Mondo Kedrion".

L'esperienza svolta da Kedrion in questi anni ha consentito di sviluppare numerose relazioni con importanti attori istituzionali, del mondo scientifico, accademico e della formazione in Italia ed all'estero. La Scuola Kedrion rappresenta, dopo cinque anni, un'importante e consolidata realtà all'interno del Sistema Kedrion e della Catena del Valore Kedrion (CKV), che vuole proiettarsi nel futuro per supportare Kedrion S.p.A. nel proprio processo di crescita e di sviluppo, nell'affrontare le sfide derivanti dall'internazionalizzazione, nella ricerca e nella capacità di attrarre talenti e nella formazione della cultura della Persona Kedrion. La Scuola Kedrion, in questi cinque anni, ha contribuito all'aumento della consapevolezza sui bisogni formativi presenti in azienda ed alla creazione di un clima aziendale all'interno della Scuola ricco di entusiasmo, di partecipazione e di passione. Clima che si riflette positivamente anche all'interno della combinazione aziendale.

2.9.3 Il Concetto

Scuola Kedrion ha rappresentato per Kedrion il più importante strumento per lo sviluppo e l'accrescimento della cultura aziendale e scientifica, delle conoscenze di base e delle capacità manageriali e tecnico-professionali della "Persona Kedrion". Scuola Kedrion intende rafforzare e diffondere la Corporate Citizenship e la Corporate Identity in sintonia con le strategie ed i bisogni aziendali, raccogliendo, custodendo e contribuendo alla creazione e diffusione nel tempo e nello spazio del "Sapere Kedrion" e dei "Saperi Kedrion".

Scuola Kedrion intende affiancare Kedrion nella costruzione del proprio vantaggio competitivo sul mercato nazionale ed internazionale con la consapevolezza che la competitività aziendale, in un contesto economico globale nel quale le dimensioni spazio e tempo assumono grande importanza, passa attraverso il rispetto ed il supporto alla crescita dell'individuo e della persona. È in questa direzione che Scuola Kedrion intende supportare Kedrion nei processi di ricerca e di attrazione dei nuovi talenti e nei processi di sviluppo del potenziale presente all'interno delle proprie persone. Scuola Kedrion intende focalizzare la propria attività sullo sviluppo e la conservazione del patrimonio umano, divenendo strumento importante per la costruzione della leadership Kedrion. Leadership non solo basata sul prodotto Kedrion, ma estesa alle dimensioni culturali di

settore all'interno delle quali Kedrion vuole assumere un ruolo di motore e promotore per l'intero Sistema.

La Scuola Kedrion vuole essere un "incubatore" che promuove i valori, i principi e la cultura che caratterizzano e caratterizzeranno per il futuro 'l'uomo (e la donna) Kedrion', con un'apertura ai temi che, nella complessa realtà ambientale, si affiancano a quelli del 'fare impresa'. La Scuola Kedrion è un luogo ed uno spazio aperto a tutti coloro che operano all'interno e all'esterno del mondo Kedrion per condividere – al di là dei ruoli aziendali e sociali – esperienze di crescita professionale, personale, culturale e di aggiornamento. Scuola Kedrion è luogo di incontro, di confronto, di dibattito, di discussione, di analisi, di studio, di ricerca, di formazione e di divulgazione. L'incontro tra culture ed esperienze diverse, il confronto ed il perseguimento di un costante aggiornamento professionale sono le leve con cui la Scuola Kedrion intende favorire il Knowledge Management ed il Knowledge Transfer attraverso la circolazione, la condivisione e la creazione di conoscenza

2.9.4 Le aree di azione

Scuola Kedrion rappresenta un luogo ed uno spazio strettamente correlato e collegato al Mondo Kedrion, sia con riguardo ai confini aziendali e di Gruppo e sia con riguardo alle relazioni con il sistema ambiente e con i portatori di interesse.

Scuola Kedrion è nel mondo e, in particolare, in tutti i luoghi dove è presente Kedrion SpA, dove opera, si forma, si conserva e si diffonde il "Sapere Kedrion" e "I Saperi Kedrion" e dove si trovano le "Persone Kedrion". Scuola Kedrion grazie all'utilizzo delle web-based technologies è sempre a fianco del Mondo Kedrion e delle Persone Kedrion.

Scuola Kedrion si configura come un Sistema aperto e dinamico: aperto perché in stretto collegamento con il sistema ambiente e, in particolare, con il Sistema Kedrion; dinamico perché in costante adattamento, seguendo, e se possibile anticipando, le dinamiche economiche, sociali e culturali.

Le attività in questi anni realizzate all'interno di Scuola Kedrion possono essere raggruppate nelle seguenti macro aree:

- Area Formazione
- Area Culturale
- Area Ricerca

L'Area della Formazione si è caratterizzata in questi anni per la predisposizione di due percorsi di alta formazione, rivolti rispettivamente ai Dirigenti ed ai Capi Intermedi di Kedrion S.p.A.. I due percorsi hanno affrontato nel tempo tematiche manageriali e comportamentali, con l'obiettivo di favorire la circolazione della conoscenza.

All'interno dell'Area Formazione rientrano anche percorsi formativi più specifici rivolti a tematiche più tecniche. In tutti i casi, l'attività formativa all'interno della Scuola Kedrion è classificata in formazione comportamentale ed in formazione culturale.

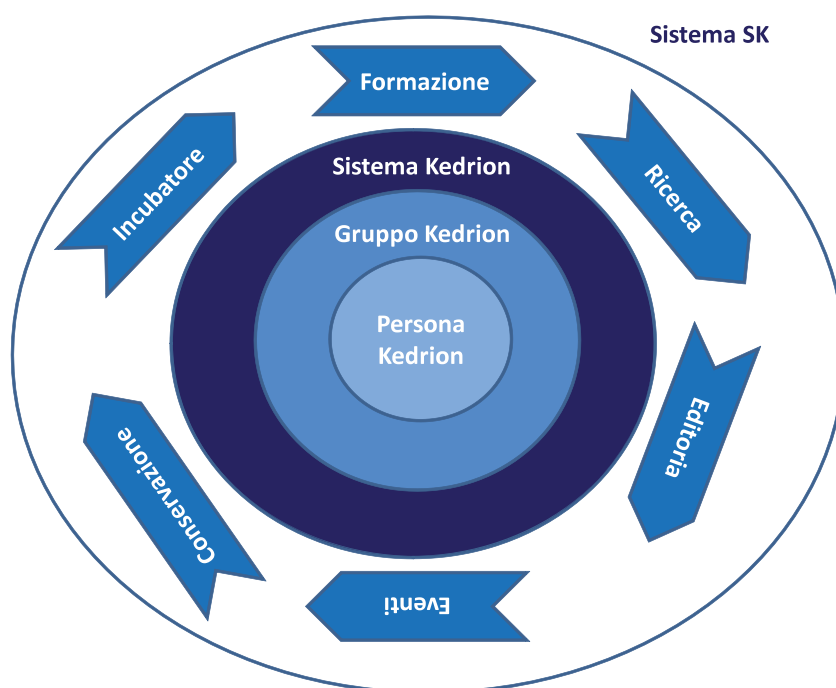
Nel 2010, l'attività di Scuola Kedrion ha visto una maggiore integrazione con il Dipartimento Global Human Resources di Kedrion S.p.A., con l'implementazione in azienda di una metodologia per la misurazione dei fabbisogni formativi aziendali. Metodologia che consente, da un lato, di rilevare come input i bisogni su cui costruire specifici percorsi formativi e, dall'altro lato, di misurare l'efficacia degli stessi nel breve e nel medio periodo.

L'Area della Cultura riguarda la realizzazione di eventi aventi una portata più ampia. Tra essi merita rilievo l'organizzazione della Conference annuale con la quale la Scuola invita scienziati di rilevanza nazionale ed internazionale a tenere delle Lectio Magistralis. L'Area della Cultura in questi anni ha visto anche un'apertura della Scuola verso gli stakeholders. L'Area della Ricerca riguarda il supporto che Scuola Kedrion può fornire al "Mondo Kedrion" per lo svolgimento di attività di ricerca. In questi anni Scuola Kedrion è stata impegnata anche nella produzione di output multimediali e rappresentati da pubblicazioni, attraverso i quali si è cercato di consolidare il patrimonio culturale di Kedrion.

2.9.5 Il modello operativo

Il modello operativo di Scuola Kedrion, come riportato nella Figura 2.61, consta della realizzazione di uno spazio indipendente ed autonomo strettamente collegato a Kedrion S.p.A. in cui al centro si trova la "Persona Kedrion".

FIGURA 2.60 Il modello Scuola Kedrion



La Figura 2.61 evidenzia schematicamente come la “Persona Kedrion” sia al centro dell’intero sistema Scuola Kedrion. Il Sistema Scuola Kedrion non si limita a comprendere al proprio interno la “Persona Kedrion” ed il Gruppo Kedrion, ma si estende anche agli interlocutori esterni ed a tutti gli stakeholders.

Il Sistema Scuola Kedrion vuole contribuire alla conservazione, allo sviluppo ed alla diffusione della Cultura Kedrion. Il Patrimonio Culturale di Kedrion è una leva, tra le altre, per la costruzione del vantaggio competitivo di Kedrion e per la costruzione della Corporate Identity. La Scuola Kedrion da incubatore di valori Kedrion contribuisce oggi alla creazione del Valore Kedrion affiancando l’azienda nelle strategie competitive.

2.10 KPMG - KPMG Knowledge Academy

2.10.1 Il Network KPMG

KPMG è un network internazionale di società di servizi professionali, attivo in 146 paesi nel mondo con oltre 140 mila persone.

KPMG ha sede ad Amsterdam, in Olanda, ed è specializzata nella revisione contabile di bilancio (Audit), nella consulenza alle imprese in ambito fiscale e legale (Tax & Legal), manageriale, organizzativo, informatico, finanziario (Advisory Services) e di outsourcing contabile (Accounting).

In Italia, il network KPMG è composto dalle seguenti Entità, con circa 3000 professionisti che operano in 28 uffici:

- KPMG S.p.A., per le attività di Audit
- KStudio Associato, per le attività di consulenza Tax & Legal
- KPMG Advisory S.p.A. per le attività di Advisory Services
- KPMG Fides Servizi di Amministrazione S.p.A. per le attività di Accounting.

FIGURA 2.61 Fatturato Network KPMG in Italia
(valori in migliaia di euro)

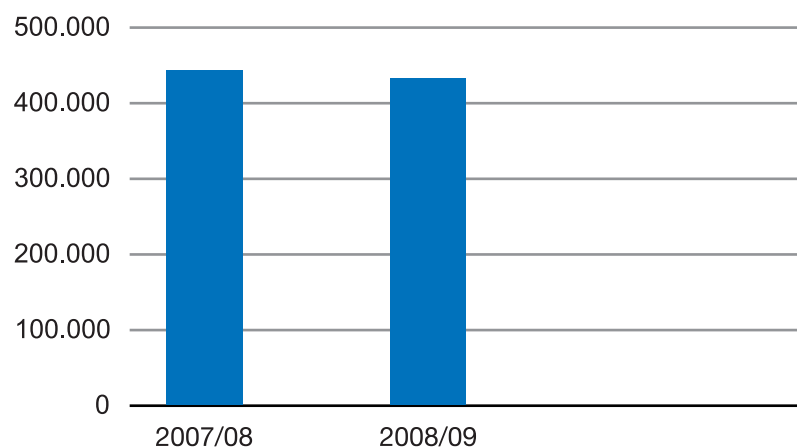
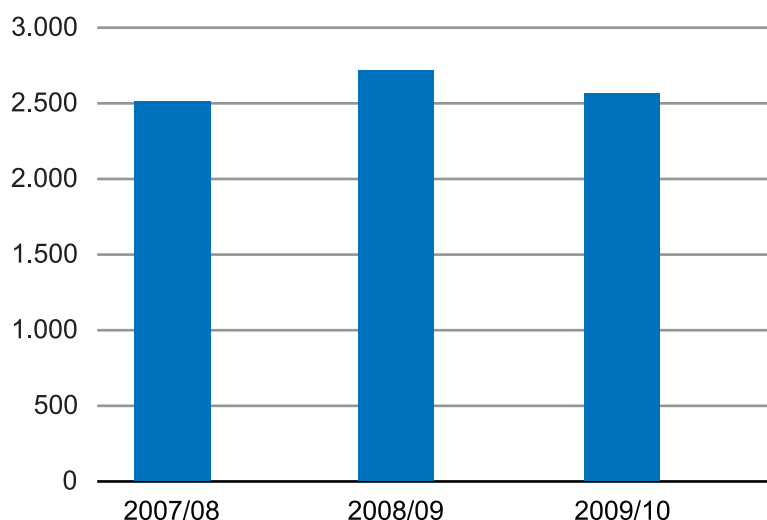


FIGURA 2.62 Numero dipendenti Network KPMG in Italia



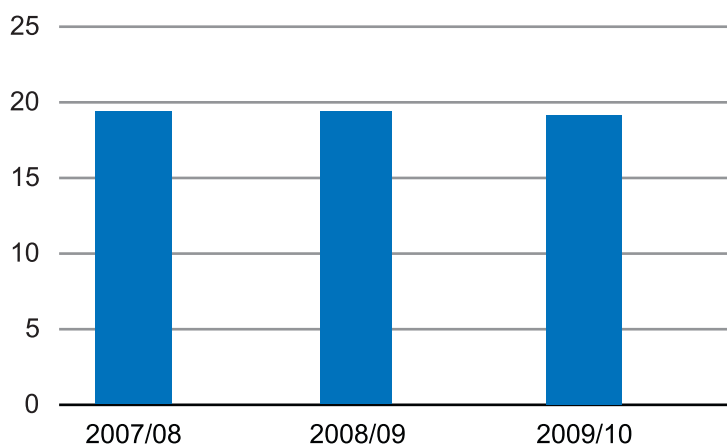
2.10.2 La formazione in KPMG e la KPMG Knowledge Academy

KPMG in Italia è presente da 51 anni e la formazione è sempre stata una sua peculiare tradizione. A partire dal 2004, sotto la spinta del top management del Network KPMG Italia e in concomitanza con la strutturazione della piattaforma e-Learning, l'offerta formativa del Network si è identificata nella cosiddetta KPMG Knowledge Academy (di seguito abbreviata 'KAcademy'), con l'obiettivo di valorizzare le diverse conoscenze e competenze come valore distintivo del Network, capace di creare eventi multidisciplinari e di facilitare la condivisione di contenuti formativi rappresentativi dell'esperienza professionale.

La KAcademy, guidata da un Socio di KPMG, riunisce i dipartimenti Training interni alle diverse Entità del Network KPMG, coordina e dà le direttive per lo sviluppo dell'offerta formativa, al fine di garantire la qualità e l'adeguatezza della stessa alle esigenze di business.

Nell'ambito della formazione di KPMG lavorano circa 20 persone, di cui 2 dirigenti e 18 tra quadri e impiegati che si occupano della pianificazione, della gestione e del monitoraggio dei percorsi formativi. La KAcademy è coadiuvata dai professionisti di KPMG, partner e manager, che collaborano alla progettazione dei materiali didattici e all'erogazione dei corsi.

FIGURA 2.63 Numero dipendenti dipartimenti formazione



Uno dei compiti della KAcademy consiste nel rilevare le necessità formative per programmare la formazione da erogare annualmente e per far fronte ad esigenze formative contingenti.

I bisogni formativi sono dettati dal mercato stesso, che impone continui aggiornamenti normativi, dalle politiche formative e dagli aggiornamenti metodologici internazionali e dalle esigenze espresse dal management italiano, derivanti da politiche aziendali e dalle analisi svolte con i responsabili delle funzioni tecniche e risorse umane.

L'offerta formativa della KAcademy si rivolge esclusivamente ai professionisti del network KPMG. I partner e manager di KPMG talvolta partecipano come relatori a convegni su tematiche specialistiche.

La formazione si segmenta in 5 aree principali di interesse:

1) Formazione di orientamento ai neo-assunti (induction): include sessioni su cultura aziendale e competenze tecniche e comportamentali di base, comuni a tutti i neo-assunti del Network.

Inoltre la formazione iniziale comprende sessioni aggiuntive tecniche specifiche in relazione alla professione di inserimento dei neo-assunti;

2) Formazione tecnica di aggiornamento e di supporto alla crescita professionale dei dipendenti lungo l'intero percorso di carriera (junior/staff, senior, manager, partner). La formazione tecnica include anche aspetti di business riguardanti i diversi settori in cui operano i clienti, le norme di gestione del rischio, etica e indipendenza e i nuovi approcci metodologici sviluppati dai "competence center" nazionali ed internazionali di KPMG;

3) Formazione manageriale e comportamentale (soft skills);

4) Formazione linguistica;

5) Formazione formatori, per trasferire ai partner ed ai manager selezionati per l'attività di docenza sia i contenuti tecnici e i messaggi da trasmettere, sia le capacità di facilitazione d'aula, al fine di garantire uniformità ed efficacia di insegnamento.

I docenti della KAcademy sono prevalentemente professionisti interni (partner e manager); gli esterni sono reclutati da società di formazione e si occupano solo della formazione manageriale (solitamente affiancati da docenti interni), mentre la formazione tecnica è curata totalmente “in house”.

In aggiunta, durante l’anno, alcune risorse partecipano anche a corsi tecnici e manageriali offerti dal Network KPMG internazionale.

FIGURA 2.64 Offerta formativa

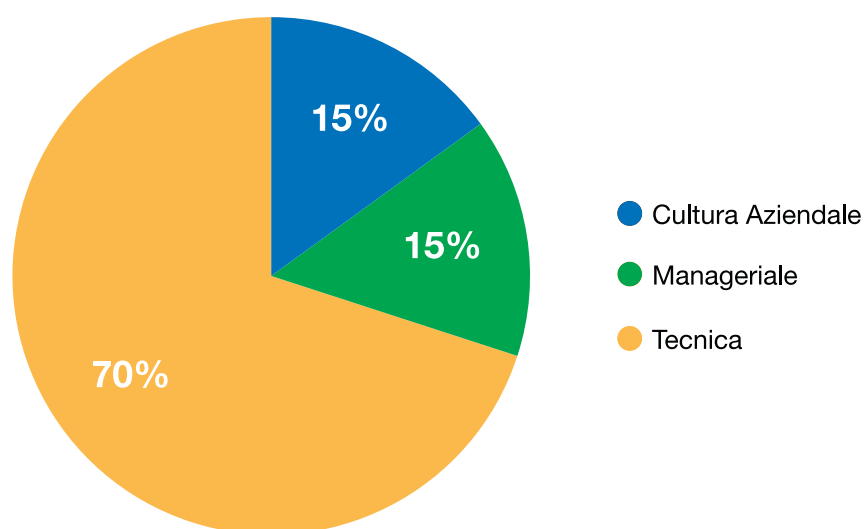
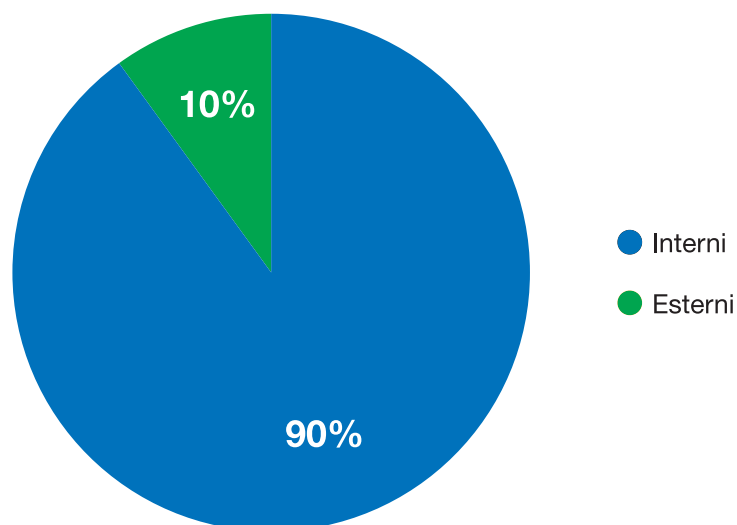


FIGURA 2.65 Docenti



KPMG non ha una struttura logistica dedicata alla formazione, ma svolge la propria attività formativa solitamente in strutture alberghiere, principalmente a Milano, Roma e Como.

La formazione è erogata prevalentemente con classiche lezioni in aula in cui si alternano momenti di teoria con esercitazioni pratiche e simulazioni di casi; a integrazione dell'aula e al fine di rendere più efficace l'apprendimento su argomenti tecnici, la KAcademy utilizza percorsi formativi "blended", che includono metodologie di formazione a distanza come l'e-learning e, fra gli ultimi concepts, sta valutando l'introduzione anche di strumenti nuovi, quali la "virtual classroom". La formazione manageriale e quella relativa alla cultura aziendale è erogata esclusivamente in aula.

L'investimento in formazione per il 2009 ammonta a circa 4.600.000 Euro reperiti interamente da risorse aziendali, senza il contributo di fondi interprofessionali. L'ammontare dell'investimento si riferisce ai costi diretti (principalmente affitto sale, trasferte, società di formazione).

FIGURA 2.66 Formazione (totale ore)

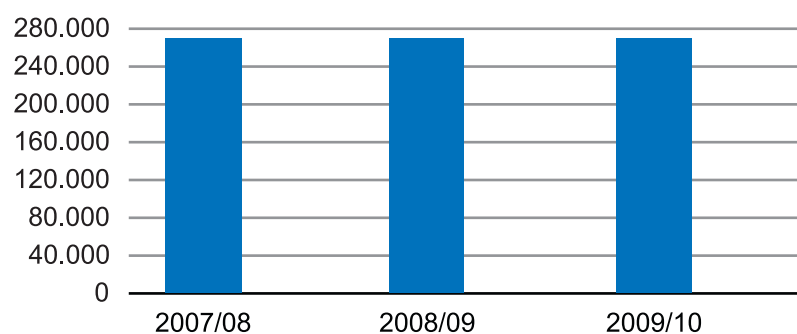


FIGURA 2.67 Formazione (media ore pro capite)

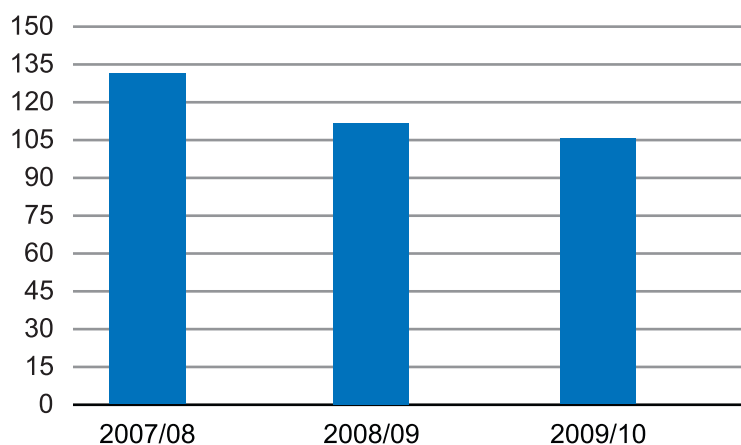
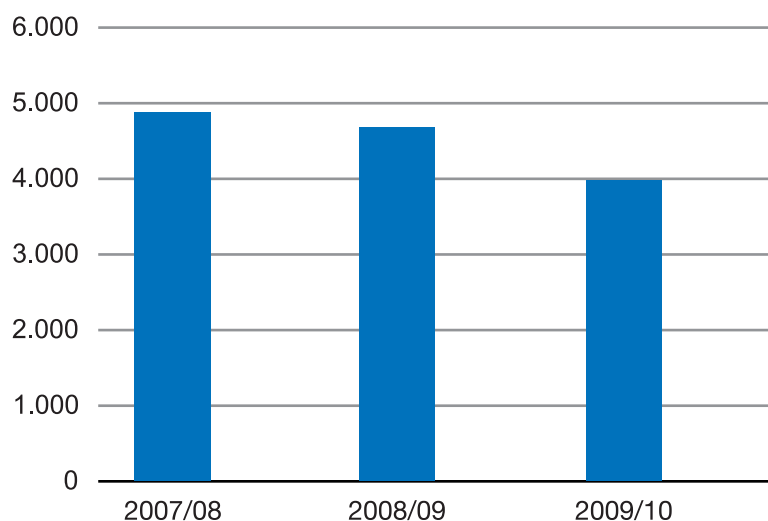


FIGURA 2.68 Investimenti in formazione (valori in milioni di euro)



L'efficacia della formazione viene valutata con questionari di customer satisfaction sui contenuti, sul materiale di supporto alla didattica, sui docenti e sulle strutture logistiche.

Sono previsti anche test in ingresso ed in uscita per la valutazione dell'apprendimento e questionari per valutare l'applicazione sul lavoro delle competenze acquisite. I corsi con contenuti tecnici e comportamentali, fondamentali per il percorso professionale, sono a carattere obbligatorio; solo alcuni moduli specialistici di approfondimento sono a carattere facoltativo.

2.11 Mediolanum - MCU

2.11.1 Il gruppo

Mediolanum S.p.A., holding del Gruppo, controlla le società prodotte del business assicurativo, oltre a Banca Mediolanum S.p.A., holding del Gruppo Bancario a cui fanno capo le iniziative estere (Fibanc e Bankhaus August Lenz & Co. AG). Mediolanum S.p.A. detiene, inoltre, la partecipazione in Banca Esperia S.p.A., in joint venture con Mediobanca S.p.A. e una partecipazione nella stessa Mediobanca S.p.A.

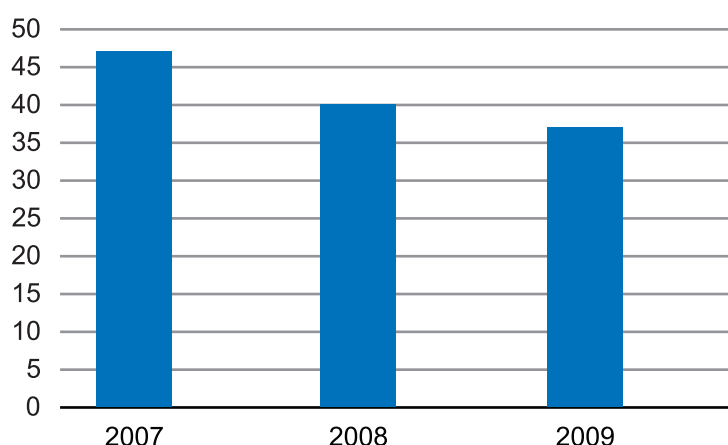
Le società bancarie che offrono prodotti e servizi alla clientela sono: Banca Mediolanum S.p.A. con sede in Basiglio - Milano 3, Banco de Finanzas e Inversiones S.A in Barcellona e Bankhaus August Lenz & Co. AG in Monaco di Baviera.

Le società dove si progettano e si gestiscono i prodotti sono: Mediolanum Gestione Fondi S.G.R.p.A. e Mediolanum Vita S.p.A. con sede in Basiglio - Milano 3; Mediolanum International Funds Ltd, Mediolanum Asset Mana-

gement Ltd e Mediolanum International Life Ltd con sede in Dublino; Gamax Management AG con sede in Lussemburgo.

Nel mese di giugno 2009, è avvenuta l'inclusione della società spagnola Fibanc S.A. tra le società strumentali facenti parte del Gruppo Bancario Mediolanum. Nel mese di ottobre 2009, è stata deliberata la messa in liquidazione della società Mediolanum International S.A., procedura conclusasi con effetto dal 21 dicembre 2009. Conseguentemente la partecipazione in Gamax Management AG è stata trasferita in capo a Banca Mediolanum S.p.A. per il 99,996% e a Mediolanum S.p.A. per lo 0,004%. All'interno del Gruppo Bancario Mediolanum, è stata istituita Mediolanum Corporate University S.p.A. per gestire, mantenere e sviluppare tutte le attività e le competenze formative che costituiscono il patrimonio aziendale.

FIGURA 2.69 Patrimonio amministrato Gruppo
(valori in miliardi di euro)



2.11.2 La Corporate University

Inaugurata il 18 marzo 2009, la Corporate University è un istituto educativo che si prefigge come obiettivi la custodia e la trasmissione della conoscenza, della cultura e dei valori dell'Azienda.

MCU nasce dalla centralità dei processi formativi nella scala di valori della Banca. Basti pensare che, nel solo 2008, la Banca ha erogato 44.029 ore formative per la Rete di Vendita e 38.988 ore per i dipendenti.

MCU è un società per azioni del Gruppo Bancario Mediolanum, con personalità giuridica ed una perfetta autonomia patrimoniale.

L'offerta formativa della MCU si rivolge sostanzialmente a tre categorie di soggetti che ruotano intorno alla Banca: collaboratori alla Rete di Vendita, collaboratori, dipendenti. È, invece, residuale l'attività formativa svolta a favore della Community Mediolanum ed, in particolare, relativa ai contenuti di educazione finanziaria.

Per quanto riguarda la prima categoria di destinatari (collaboratori alla Rete di Vendita, collaboratori, dipendenti), il corso di formazione è erogato in funzione di tre scenari possibili: propedeutici ad ogni passaggio di carriera; in coincidenza con l'abilitazione all'esercizio di funzioni superiori; percorsi di medio termine. L'azienda distingue tre macro-aree di studio. Due sono incentrate sulla crescita da un punto di vista tecnico-professionale:

- I WORK = Formazione tecnica nel campo dei prodotti finanziari, servizi e supporti informatici;

- I KNOW = Aspetti tecnico normativi;

mentre, la terza macro-area ha come obiettivo quello della crescita personale dei collaboratori di Banca Mediolanum:

- I AM = Tecniche di comunicazione, percorsi di coaching-leadership e sviluppo personale manageriale.

Per quanto riguarda invece la didattica indirizzata ai clienti ed a potenziali clienti, gli incontri organizzati dalla struttura sono finalizzati a diffondere la cultura finanziaria.

Banca Mediolanum, attraverso MCU, assegna alla formazione un'importanza strategica. Tre sono le tipologie di formazione previste:

- obbligatoria,

- facoltativa,

- mista.

È importante soffermarsi sulle ragioni che hanno spinto questa struttura a prevedere l'obbligatorietà della formazione. La motivazione di fondo risiede nella volontà di accompagnare i propri collaboratori nel loro percorso di crescita professionale, prevedendo per il raggiungimento di determinati steps di carriera complementari corsi di formazione.

Di fondamentale importanza è senz'altro il personale che si occupa di erogare formazione (faculty). Attualmente l'azienda ha 119 professionisti appartenenti alla Faculty, fra i quali manager della struttura bancaria, consulenti esterni di provenienza nazionale ed internazionale e docenti universitari.

A supporto di MCU è presente un comitato scientifico che ha il compito di stimolare la creatività necessaria per un'efficace attività di formazione e per sviluppare contatti e relazioni con le migliori università e i più attivi centri di ricerca.

L'avanguardia di questa Corporate è sostenuta da testate metodologie e da avanzati strumenti utilizzati per svolgere l'attività di formazione. La didattica della MCU si svolge sia in modo tradizionale, utilizzando aule tecnologicamente avanzate e con didattica a maggiore contenuto esperienziale (oltre 70 corsi di formazione della durata media di 3 giorni), sia in modo multimediale avanzato, utilizzando la TV aziendale di Banca Mediolanum. L'azienda mette, inoltre, a disposizione 30 corsi puntualmente aggiornati e sempre disponibili on-line, fornendo così la possibilità agli utenti finali di condividere in ogni momento contenuti e materiali didattici. Per quanto concerne le lezioni in aula, la MCU permette agli interessati di par-

tecipare alle lezioni via web in tempo reale, risolvendo problemi di mobilità e ottimizzando così i tempi di lavoro dei partecipanti.

La Corporate University di Banca Mediolanum non è soltanto attenta a “come” fare formazione, ma anche al “dove” tale formazione è erogata. La sede delle attività formative si trova nella verde Milano 3; la struttura comprende aree di formazione, aree di ristoro, salette dedicate ai momenti di relax ed una fornita biblioteca.

Un parametro per la valutazione dell’attività svolta non può essere sicuramente individuato nella capacità dell’azienda di generare utili. I ricavi per la Corporate University derivano dai corrispettivi di Banca Mediolanum per la partecipazione ai corsi dei discenti per i quali è in funzione un preciso accordo di esternalizzazione della formazione. Oltre alla misurazione dell’apprendimento mediante appositi test, può essere un interessante metro di valutazione la riuscita fidelizzazione dei partecipanti e il numero sempre crescente di “presenze” annue ai corsi e alle attività svolte dall’azienda. Per Banca Mediolanum, la MCU è indiscutibilmente un investimento che deve essere in grado di dare una spinta alla crescita della Banca stessa.

2.12 Posteitaliane S.p.A. - Poste Formazione

2.12.1 Il gruppo

Posteitaliane S.p.A. è la più importante azienda postale italiana. Nasce nel 1861, a seguito dell’unità d’Italia, con l’unificazione in un ente nazionale dei servizi postali e fino al 1994 rimane una struttura interna al Ministero delle Poste e Telecomunicazioni. Nel 1995, diventa ente pubblico economico e, nel 1998, si trasforma in società per azioni con capitale a carattere prevalentemente pubblico. Sorta per la gestione in monopolio dei servizi postali e telegrafici per conto dello Stato, oggi è una società per azioni il cui capitale è detenuto prevalentemente dallo Stato italiano, dalla Cassa depositi e prestiti (a sua volta partecipata per il 70% dallo Stato e per il 30% da Fondazioni Bancarie).

Oggi è un gruppo multi-services, offre, oltre ad i prodotti postali, prodotti telematici, prodotti BancoPosta e prodotti assicurativi.

Le principali società del gruppo sono: Postel, SDA Express Courier, Postecom, Poste Vita, Poste Assicura, Banco Posta Fondi SGR, Poste Shop, Europa Gestioni Immobiliari, Poste Tutela, Poste Mobile, Mistral Air e Poste Energia.

FIGURA 2.70 Fatturato (valori in miliardi di euro)

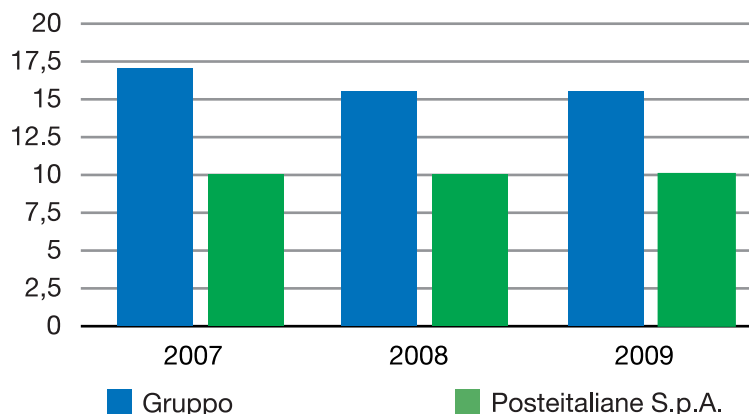
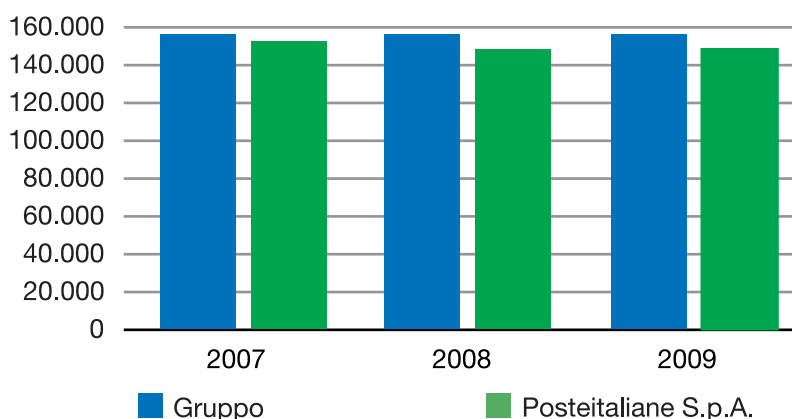


FIGURA 2.71 Numero dipendenti



2.12.2 Poste Formazione

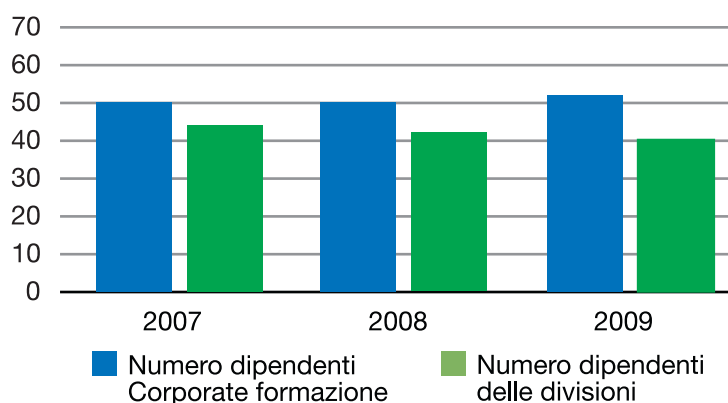
L'attività di formazione in Posteitaliane S.p.A è gestita tramite una funzione dedicata, all'interno della struttura di Risorse Umane; non è pertanto prevista un'entità giuridica a sé stante per gestire e sviluppare il knowledge.

La storia della formazione in Poste è radicata nel tempo ed ha accompagnato l'azienda in ogni sua fase evolutiva e di sviluppo.

L'esigenza di avere una funzione che si occupi esclusivamente di formazione deriva dalla necessità di gestire in modo efficiente la tutela e lo sviluppo del sapere di coloro che operano in Poste Italiane, garantendo che tale sapere sia costantemente aggiornato in sintonia con il processo evolutivo che questa antica azienda attraversa.

L'attività di formazione si rivolge esclusivamente e trasversalmente ai dipendenti della società di Posteitaliane S.p.A, in modo prevalente, ed alle altre società del Gruppo. I progetti riguardano tutte le aree tematiche necessarie al funzionamento dell'impresa.

FIGURA 2.72 Numero dipendenti funzione formazione



I fabbisogni formativi sono rilevati con logiche sia top-down, sia bottom-up. I cinque driver che guidano le politiche della formazione possono essere considerati:

- i piani strategici aziendali;
- l'evoluzione normativa;
- l'innovazione;
- il cambiamento organizzativo ed operativo;
- l'evoluzione dei prodotti e dei servizi dettata dal mercato.

In termini di contenuti, i piani formativi realizzati negli ultimi esercizi sono stati prevalentemente finalizzati:

- al miglioramento dell'efficacia dell'azione commerciale;
- a sostenere l'innovazione dei processi operativi, in termini di efficacia e qualità;
- ad ampliare le competenze tecnologiche;
- alla compliance normativa;
- al miglioramento delle capacità comportamentali e gestionali.

La formazione tecnico-professionale è erogata con l'impiego prevalente di docenti interni, che svolgono tale attività in modo residuale rispetto alle normali responsabilità.

La formazione comportamentale è realizzata, invece, in massima parte con docenti esterni, operanti in società specializzate o nelle migliori università.

Poste cura al suo interno anche la formazione didattica dei docenti interni, sia sulle metodologie, sia per l'upgrading delle conoscenze tecnico-professionali.

FIGURA 2.73 Offerta formativa

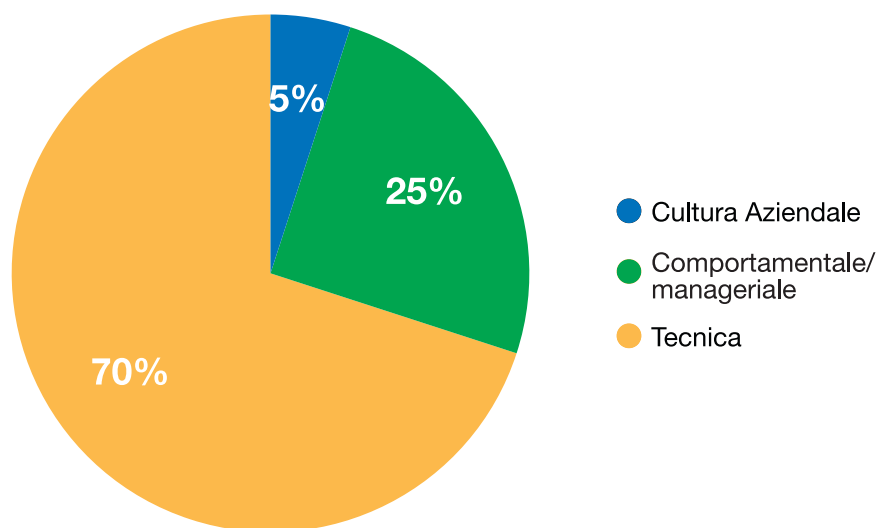
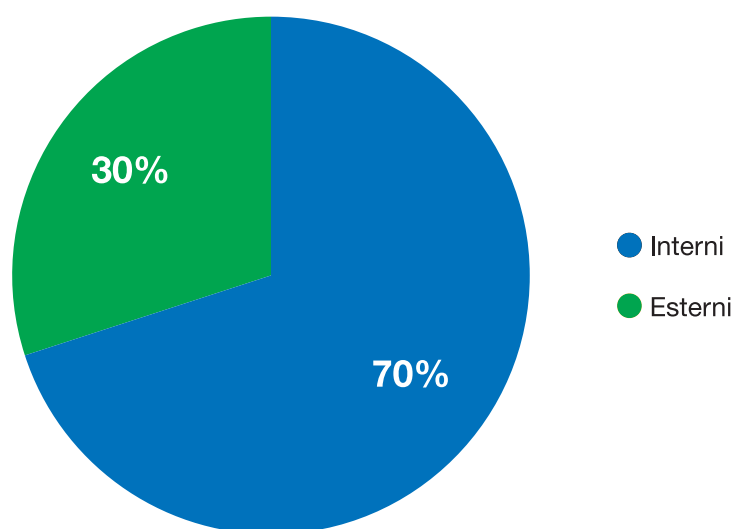


FIGURA 2.74 Docenti



Posteitaliane S.p.A. ha un proprio Centro di Formazione, a Roma, nel quale si svolgono corsi a carattere 'istituzionale' e trasversale (alle diverse funzioni ed ai diversi territori). La parte più consistente della formazione viene erogata direttamente nelle sedi territoriali.

Il Gruppo Poste opera quasi esclusivamente in Italia, tuttavia gestisce 'progetti pilota' (ad es., sul tema dell'efficientamento dei servizi postali e sulla sicurezza informatica) anche a scala internazionale; la formazione, anche se rivolta ai team che operano in contesti internazionali, viene realizzata nel territorio nazionale.

La formazione è proposta ai dipendenti sia in forma obbligatoria sia in forma facoltativa. Nella maggior parte dei casi, la partecipazione è condivisa con i responsabili delle persone da coinvolgere. Sussistono, peraltro, casi di formazione 'abilitante' o obbligatoria (ad es., per la proposta alla clientela di determinati prodotti o servizi), nei quali la partecipazione diventa vincolante, in relazione al ruolo ricoperto dalla persona.

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati per erogare la formazione, la funzione, pur organizzando principalmente attività in presenza, ha dato un impulso significativo alla formazione a distanza (e-learning). Nel 2010, le giornate/uomo di formazione erogate sono state pari a circa 102.000 in modalità e-learning e 270.000 in aula. Va notato come la formazione in presenza comprenda sempre più metodologie attive ed esperienziali (workshop, gruppi di lavoro, outdoor, action learning, etc.).

FIGURA 2.75 Formazione (totale giornate uomo)

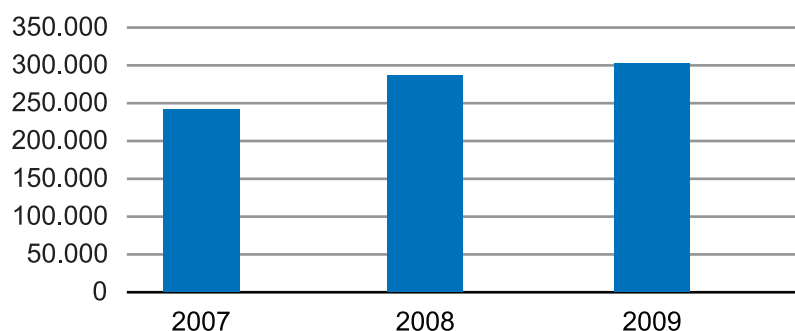
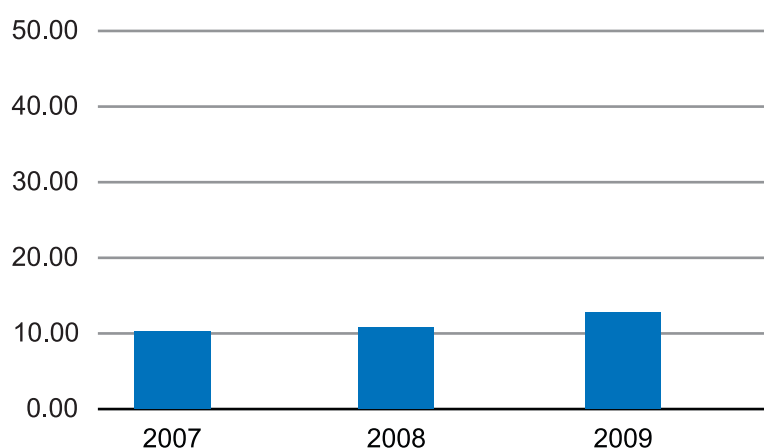


FIGURA 2.76 Formazione (media pro capite)



Per la valutazione della formazione, la funzione utilizza prevalentemente questionari di gradimento e di apprendimento; è in corso di implementazione un sistema maggiormente articolato, correlato anche ad una più analitica descrizione del complessivo Sistema Professionale aziendale.

2.13 Reale Mutua Assicurazioni - Academy

2.13.1 Il Gruppo

Il Gruppo Reale Mutua è composto da cinque società: Italiana Assicurazioni, Banca Reale, Blue Assistance, Reale Mutua Spagna e Reale Mutua Assicurazioni che è a capo dell'intero gruppo.

Reale Mutua Assicurazioni è la più grande compagnia in forma di mutua, autorizzata ad esercitare tutti i rami di assicurazione. Conta circa 2000 dipendenti e 341 agenzie dislocate sull'intero territorio nazionale.

FIGURA 2.77 Fatturato (valori in miliardi di euro)

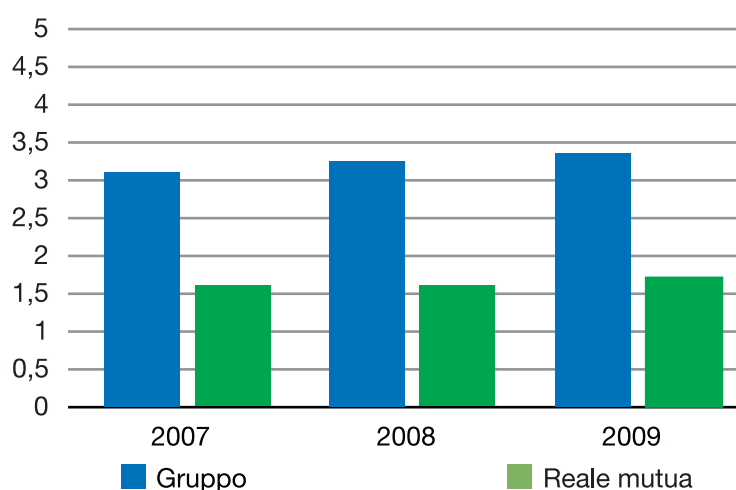
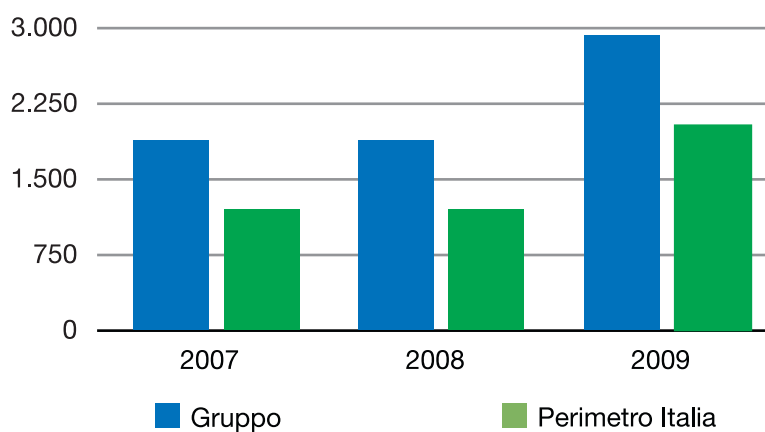


FIGURA 2.78 Numero dipendenti



2.13.2 La Corporate University del Gruppo: "Academy"

L'Academy del Gruppo Reale è di recente concezione. Nasce nel gennaio del 2010, su volontà del board, per supportare nel tempo il cambiamento della cultura del gruppo in linea con la sua esigenza di eccellenza e di competitività.

La mission è finalizzata ad accumulare, codificare, trasferire e a far evolvere conoscenze, competenze e valori capaci di sostenere la continuità e l'eccellenza dei risultati aziendali.

La vision di questa scuola è diventare un punto di riferimento fondato su un pensiero forte in cui tutti i dipendenti possano riconoscersi e diffondere all'interno del gruppo la cultura del proprio modello di management.

L'Academy del gruppo è una funzione all'interno di ogni società del Gruppo Reale Mutua, non ha per questa ragione una propria personalità giuridica; ha una sua identità ben definita non essendo per altro inserita nella Direzione Risorse Umane.

Questa struttura fa capo direttamente ad un Comitato di Governance, rappresentato dai vertici aziendali, che ne detta gli indirizzi e le aree tematiche di intervento.

I destinatari dell'offerta formativa sono esclusivamente dipendenti del Gruppo stesso ed è importante puntualizzare che la rete degli agenti, in qualità di lavoratori autonomi/imprenditori, non rientra in tale progetto formativo. È possibile dividere la formazione in due macro-aree, quella destinata all'accrescimento delle competenze manageriali-gestionali e quella finalizzata allo sviluppo di competenze tecnico-specialistiche.

L'Academy, nel 2010, anno di partenza, ha un organico composto da un funzionario e sette impiegati.

Per quanto riguarda la formazione manageriale, si possono individuare cinque aree che spaziano dalle tematiche inerenti alla competitività alla qualità dell'execution, dalla gestione economica allo sviluppo delle persone e allo sviluppo di prassi metodologiche, quali, ad esempio, il project management e la business presentation.

In merito alla seconda macro area, tecnico specialistica, Academy si pone come obiettivo la crescita dei profili professionali dei propri dipendenti, accompagnandoli attraverso percorsi formativi finalizzati a colmare il gap tra il profilo di competenze posseduto e quello atteso dal "mestiere" svolto, sulla base di obiettivi e priorità definite sempre dal management.

L'aspetto caratterizzante della scuola è senz'altro il coinvolgimento diretto dei manager nel processo formativo, soprattutto in qualità di docenti. Ciò permette la creazione di un link diretto fra operatività e formazione.

Come anticipato, il ruolo di docente è spesso ricoperto da manager con forti competenze conquistate sul campo ma non è sempre così. Per quanto riguarda la prima macro-area formativa, manageriale-gestionale, la scuola si avvale per circa un 70% di collaboratori esterni e per il restante 30% di collaboratori interni. Per quanto concerne, invece, l'altra macro-area tecnico-specialistica, proprio per le faculties richieste, la percentuale

di docenti esterni si attesta intorno ad un 30% contro un 70% di docenti interni. I collaboratori esterni sono reperiti con l'ausilio di società specializzate nella formazione del personale.

FIGURA 2.79 Offerta formativa

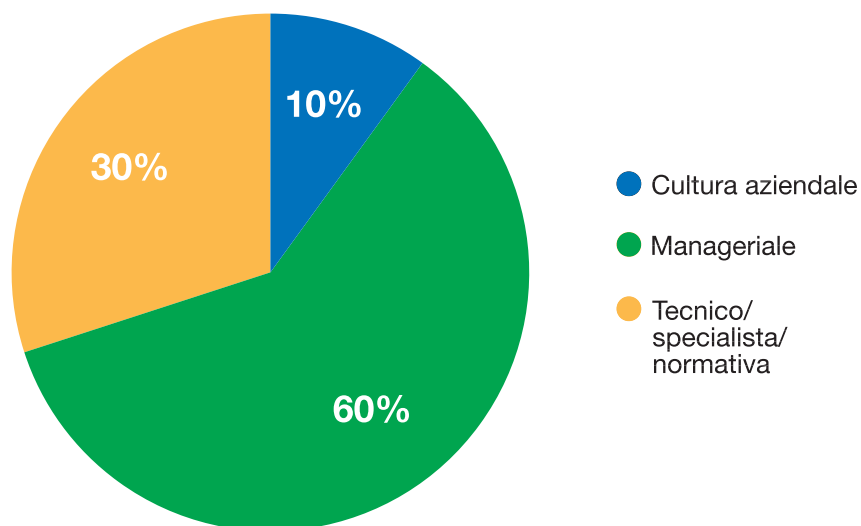


FIGURA 2.80 Docenti (area manageriale)

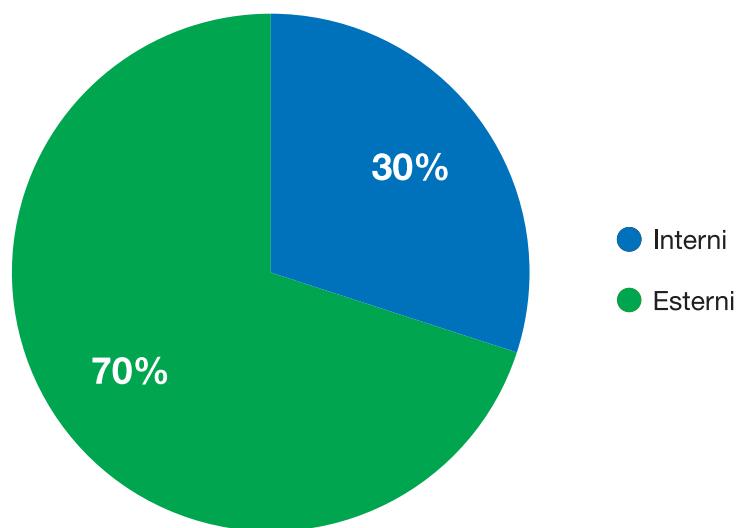
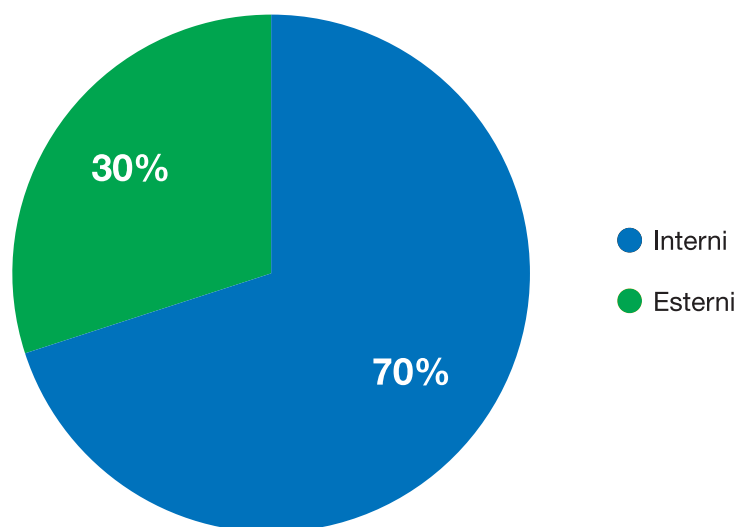


FIGURA 2.81 Docenti (area tecnica)



A livello operativo, le attività della scuola possono essere idealmente suddivise in 3 momenti tematici:

- Scelta degli obiettivi, che è compito del management di vertice;
- Creazione di un gruppo di progettazione, composto da dipendenti, consulenti e, ancora una volta, da dirigenti che in team seguono 3 steps di progettazione:
 1. momento teorico di allineamento, durante il quale viene definito un glossario con l'obiettivo di creare un linguaggio comune da utilizzare nei contenuti del corso.
 2. valutazioni delle pratiche più appropriate da utilizzare con una forte attenzione all'impatto delle stesse all'interno del gruppo.
 3. confronto con l'esterno, con l'obiettivo di mettersi sistematicamente in discussione e di azzerare il rischio di ricadere in una improduttiva autoreferenzialità.
- Fase finale attuativa, durante la quale si decide il ruolo dei dirigenti interni in merito ai contenuti del corso precedentemente individuati.

A supporto dell'Academy, il Gruppo ha istituito un Comitato Scientifico, organo consultivo, composto da 7 membri, di cui 3 consulenti esterni (esperti di formazione) e 4 manager interni al Gruppo.

L'Academy ha un proprio centro di formazione con sede a Torino, nel quale ha accentrato l'intera attività; all'interno di questo centro, sono presenti 4 aule didattiche e un'aula magna, dotate di apparati multimediali per la diffusione in tempo reale dei contenuti formativi discussi in aula. Oltre a questi strumenti, la scuola mette a disposizione dei dipendenti del Gruppo una propria piattaforma di e-learning in cui sono raccolti specifici corsi consultabili semplicemente on demand.

In modo del tutto residuale, si svolgono attività formative anche nelle altre sedi del gruppo dislocate sul territorio. L'Academy del Gruppo Reale

progetta corsi che hanno una durata media di 2,5 giorni, con un numero medio di presenze di circa 12 persone per corso. Nata nel gennaio del 2010, a distanza di nove mesi dal lancio e con l'avvio dei primi corsi nel mese di luglio, la scuola può già contare circa 400 presenze. Obiettivo della scuola è quello di formare circa 800-1000 persone all'anno. Nel 2010, il budget destinato ad Academy per assolvere alla formazione si attesta oltre i 2.000.000 di Euro.

FIGURA 2.82 Formazione (ante nascita Academy)

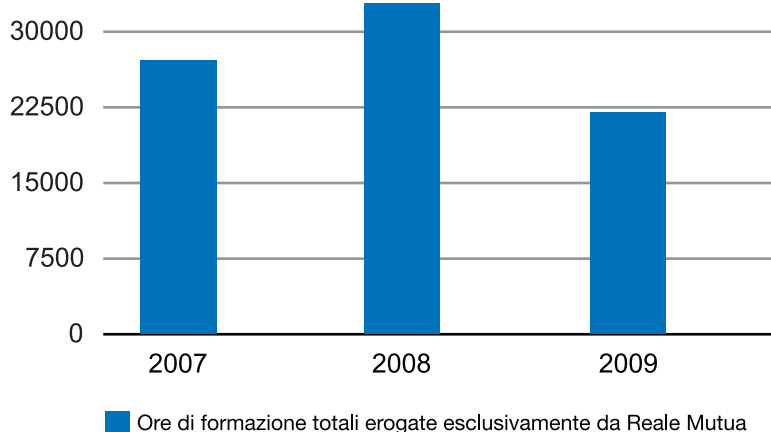
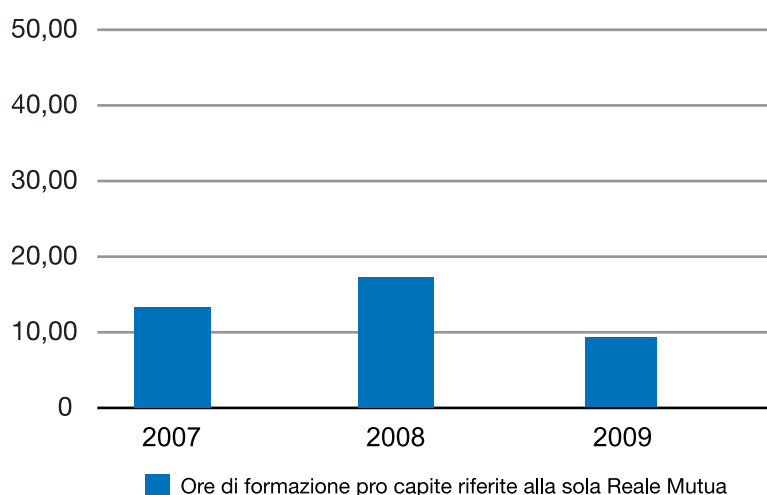


FIGURA 2.83 Formazione (ante nascita Academy)



Partecipando a questi corsi, i dipendenti aggiornano anche i propri "CV formativi". Essi sono raccolti in una piattaforma ad accesso riservato, che permette una mappatura dei profili formativi in possesso di tutti i dipendenti.

È importante ribadire che la formazione di tipo commerciale, erogabile agli agenti del gruppo, non rientra fra le competenze dell'Academy ed è, pertanto, demandata alle direzioni commerciali di ogni società del Gruppo.

La formazione creata da questo dipartimento è a carattere obbligatorio e, in quanto tale, a titolo del tutto gratuito. Rappresenta un investimento della società sul proprio capitale umano, investimento rilevante e nel suo complesso difficilmente quantificabile.

2.14 Seat - Seat Corporate University S.c.a.r.l.

2.14.1 Il gruppo

Il core business del gruppo Seat è rappresentato dalla local marketing communication agency fortemente radicata nel territorio italiano, presidiato tramite un network di 180 agenzie multimediali, i Web Point. L'80% del fatturato del gruppo è realizzato dalle attività italiane.

Le attività italiane del gruppo sono svolte tramite Seat S.p.A, Consodata, Pronto Seat, Cipi.

Le attività internazionali del gruppo sono svolte tramite TDL, Telegate, Europages, WLW.

I dipendenti Italia, nell'anno 2009, sono 1.300; gli agenti 1.600 circa, mentre i dipendenti dell'intero gruppo, sempre nel 2009, sono circa 6.000.

FIGURA 2.84 Fatturato Italia (valori in migliaia di euro)

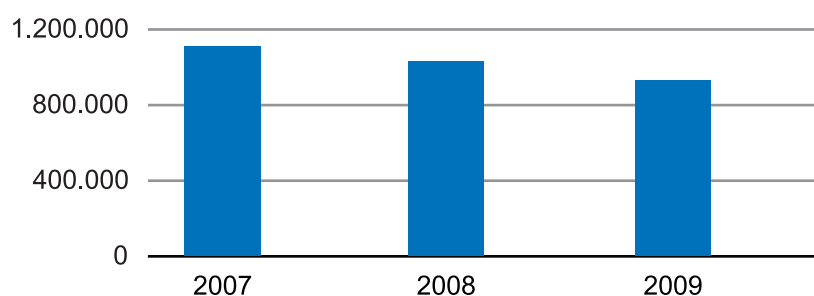
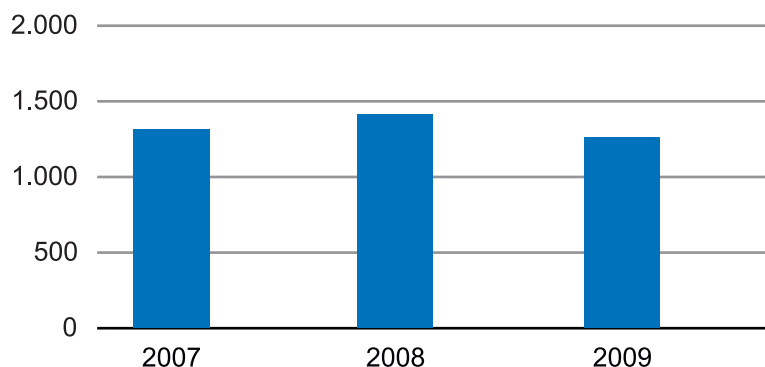


FIGURA 2.85 Dipendenti Italia



2.14.2 La Corporate University

Seat Cu nasce nel 2005 con l'obiettivo di valorizzare l'efficacia delle azioni della rete commerciale, sviluppare il patrimonio delle conoscenze e delle competenze di Seat in modo organico. Si propone ai futuri agenti come scuola per la professione di venditore di contatti e traffico su media tradizionali ed innovativi.

La CU di Seat ha mantenuto la forma di società consortile fino a novembre 2010. In seguito, per ragioni di semplificazione aziendale e del venir meno delle barriere giuridiche alla capacità di finanziamento degli interventi, il veicolo SCARL è stato riportato all'interno del perimetro aziendale della Capogruppo e Seat Corporate University rimane, come prima, il brand dedicato a formazione e recruiting di Seat PG, lasciando inalterate procedure e strumenti formativi. Questo nuovo assetto è in grado di capitalizzare e focalizzare le risorse dell'Azienda in materia formativa, con il compito di sviluppare il patrimonio di competenze delle risorse umane di SEAT in modo organico e con una visione di medio lungo periodo.

La Corporate University si propone di ridare forza al ruolo di Seat quale scuola nella vendita e nella consulenza in materia di comunicazione ed informazione pubblicitaria alla piccola e media impresa.

La Seat Corporate University nasce come motore di cambiamento per contribuire a realizzare la nuova Seat, per rifocalizzare i basics, rilanciare l'Azienda con forza e rapidità con focus sulla Forza Vendita (Agenti, Zone Manager e Area Manager) e particolare attenzione ai nuovi inserimenti.

La scuola, riferimento interno ed esterno, contribuisce a sviluppare il patrimonio delle Risorse Umane (aggiornamento professionale, scuola di vendita, management Seat), a creare e diffondere la conoscenza aziendale e a migliorare la Corporate Image di Seat.

Gli stakeholders della CU sono: dipendenti, venditori (legati all'azienda da un contratto di agenzia di monomandato) e clienti (per assisterli nello sviluppo del proprio lavoro, insegnando loro ad investire in modo corretto in strumenti adatti a dare visibilità all'attività che rappresentano).

Attualmente, le risorse dedicate alla progettazione e realizzazione della formazione (esclusi i docenti) sono otto: un responsabile, quattro technology staff e ricercatori e quattro learning executive.

FIGURA 2.86 Numero dipendenti dipartimento formazione

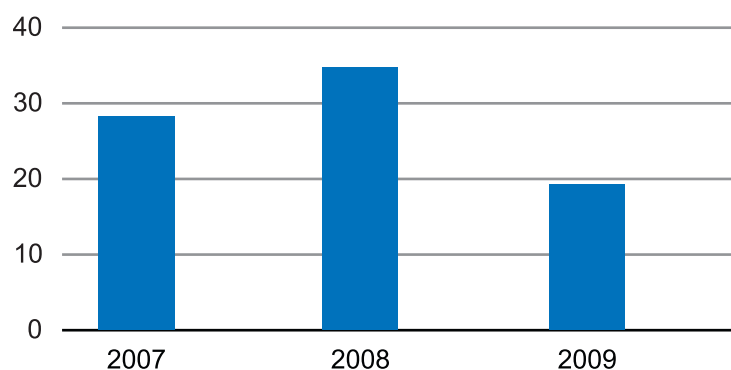
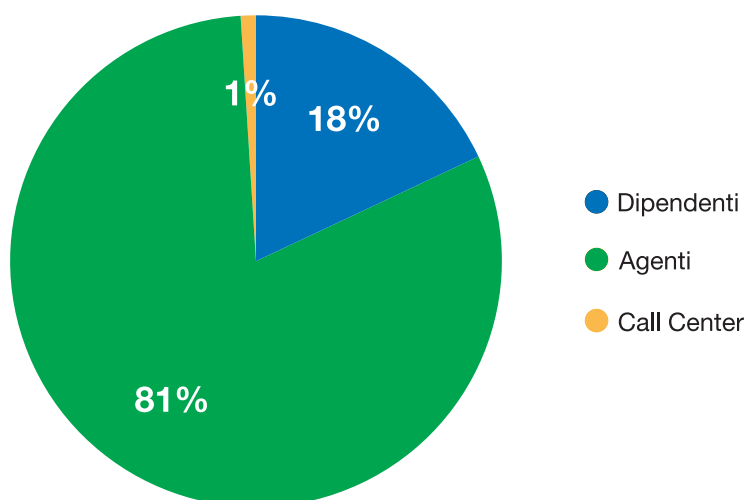


FIGURA 2.87 Destinatari offerta formativa



L'università di formazione Seat è strutturata con una cabina di regia per gestire le varie attività formative, un'area di monitoraggio delle attività ed un'offerta formativa suddivisibile in 3 aree:

- formazione comportamentale e manageriale;
- formazione Sales&Marketing;
- formazione Tecnica e Specialistica;
- attività di formazione formatori;

L'offerta formativa ha fra gli obiettivi quelli di sviluppare le competenze commerciali, sviluppare una nuova modalità di relazione con il cliente (approccio consulenziale e business partnership), favorire e sensibilizzare ai valori aziendali e migliorare la professionalità ed i comportamenti.

Gli strumenti a supporto della formazione sono rappresentati da tradizionali lezioni in aula, workshop, e-learning e web activities.

L'azione formativa segue un processo articolato in cinque fasi: rilevazione dei bisogni (fase affidata al top management), progettazione, progetto di fattibilità, erogazione e valutazione dei risultati (sottoposte a monitoraggio continuo). La formazione è sostanzialmente obbligatoria e gratuita.

Per quanto riguarda i formatori, l'asset di Seat ha subito progressivi cambiamenti, passando da una prevalenza di formatori esterni ad un utilizzo quasi esclusivo di formatori interni.

I formatori interni sono dirigenti e quadri provenienti dalla direzione vendite e si occupano sia di formazione sia di selezione, mentre i formatori esterni sono reperiti attraverso società di formazione specializzate.

FIGURA 2.88 Docenti

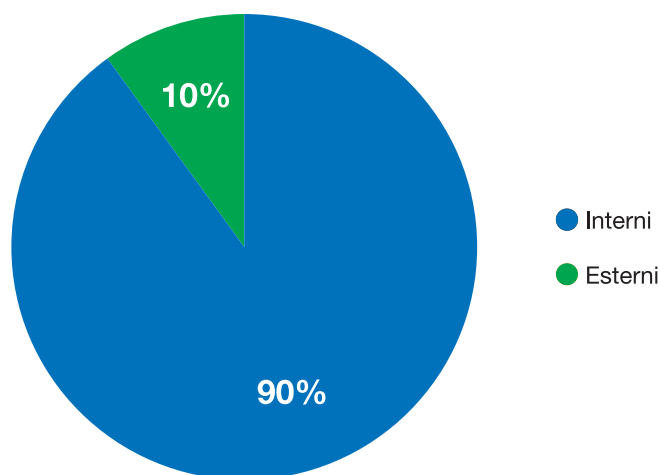
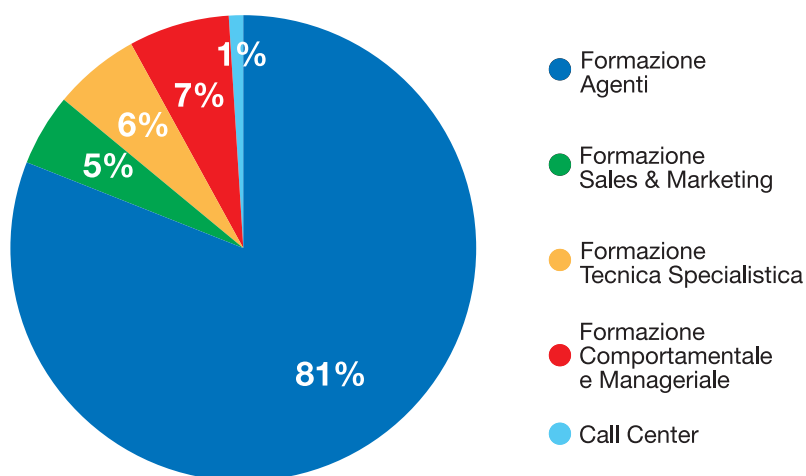


FIGURA 2.89 Offerta formativa



La corporate University ha un proprio centro di formazione, con sede a Torino, dotato di aule training ma, poiché la formazione è principalmente rivolta agli agenti dislocati sul territorio che lavorano per il gruppo, l'attività formativa si svolge prevalentemente nelle 12 sedi commerciali dislocate sul territorio nazionale e nei 150 web point (uffici zone manager). Il gruppo Seat, nell'anno 2009, ha investito in formazione 418 K, considerando nel budget i costi esterni fatturati dalle società di formazione, i costi di trasferta dei tecnici e docenti. Il costo dei dipendenti che si occupano di formazione è escluso dal budget. L'1,75%, per l'anno 2008, e lo 0,35%, per l'anno 2009, del totale investito in formazione, deriva da fondi interprofessionali.

FIGURA 2.90 Formazione (media ore pro capite)

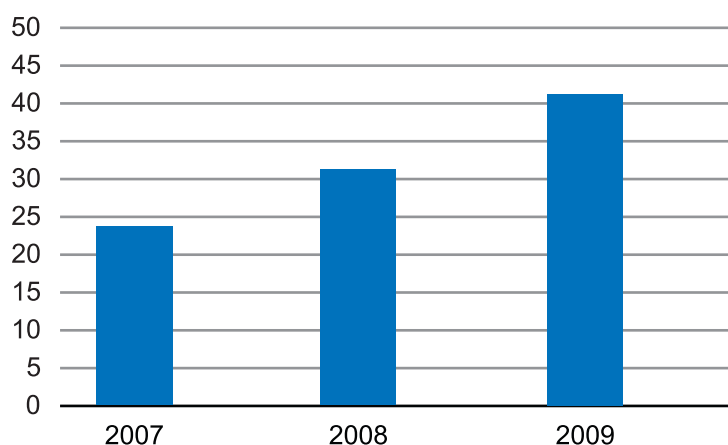


FIGURA 2.91 Formazione (totale ore)

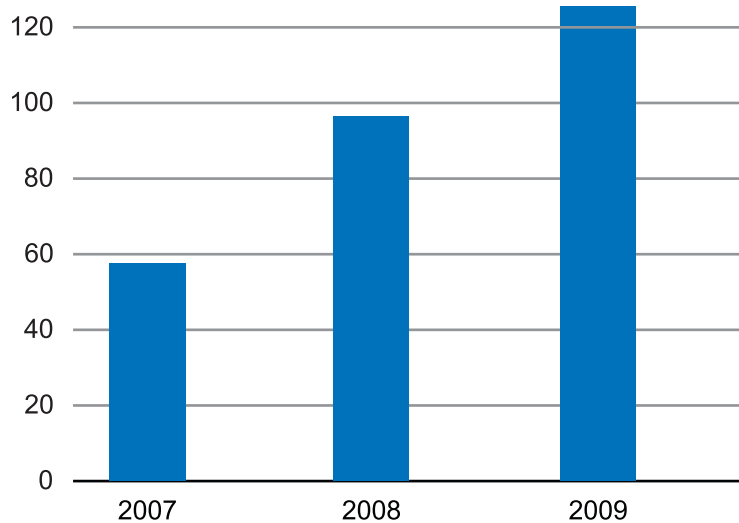
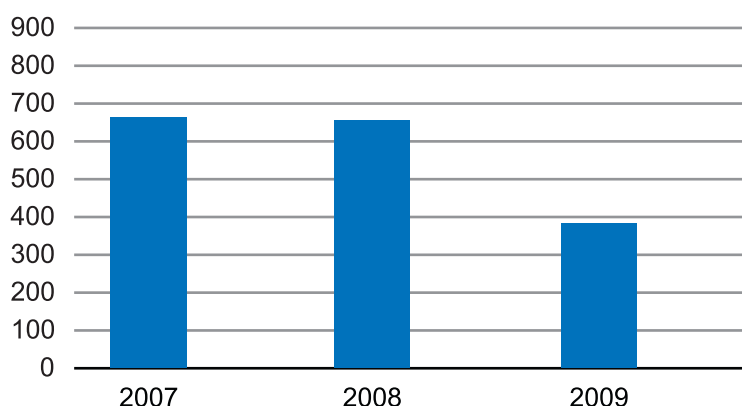


FIGURA 2.92 Investimenti in formazione (valori in migliaia di euro)



Per valutare la formazione la CU Seat, al termine di ogni attività formativa, predispose questionari destinati ai partecipanti, funzionali ad indagare il gradimento percepito.

2.15 Tenaris Dalmine - Tenaris University

2.15.1 Il gruppo

Il gruppo Tenaris SA, quotato sul New York Stock Exchange di New York, sul S&P Mib di Milano, sulla Borsa de Buenos Aires e sulla Bolsa Mexicana de Valores di Città del Messico. Il gruppo è presente in 34 nazioni, ha sul territorio mondiale 15 stabilimenti (con un centro di formazione per ogni sede di stabilimento) e 4 centri di ricerca. Tenaris ha un fatturato annuale di 10 miliardi di dollari e 23.500 dipendenti. Tenaris Dalmine, sede operativa di Tenaris in Italia, è il primo produttore italiano di tubi di acciaio senza saldatura per l'industria energetica, automobilistica e meccanica, con una capacità produttiva annua di 950.000 tonnellate di prodotti finiti, oltre 3.000 dipendenti e 5 stabilimenti in Italia.

FIGURA 2.93 Fatturato Italia Dalmine SpA (valori in miliardi di euro)

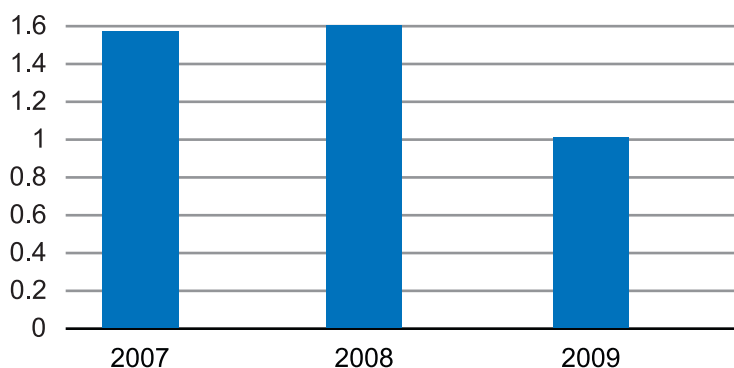
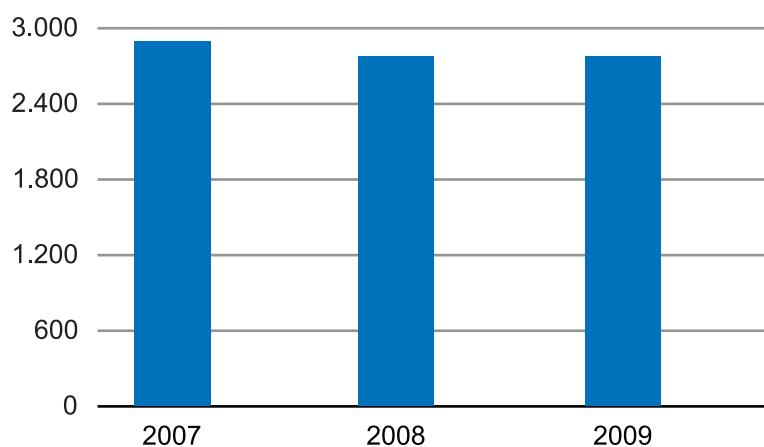


FIGURA 2.94 Numero dipendenti Italia Dalmine SpA

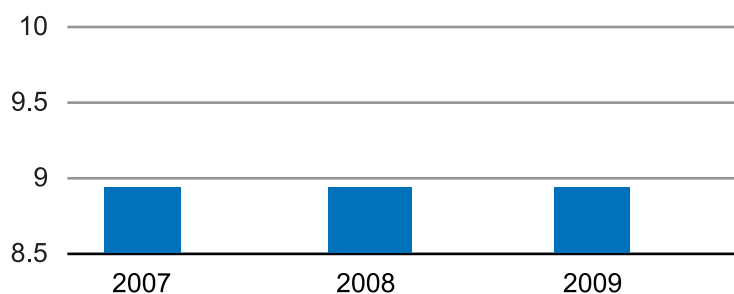


2.15.2 La Corporate University

La Tenaris University è un dipartimento interno alle risorse umane, fa capo direttamente alla direzione risorse umane e, in seconda battuta, al top management. Nasce nel 2005 dall'esigenza di dare un approccio globale alle competenze e di uniformare i contenuti formativi fra tutte le sedi del mondo.

La scuola di formazione Tenaris ha progettato, per specifici posti di lavoro, Curricula e piani di sviluppo per i propri dipendenti. Questa struttura accademica globale garantisce al gruppo che i dipendenti ricevano la stessa tipologia di formazione e le stesse conoscenze, indipendentemente dalla loro ubicazione geografica, ovvero le competenze specifiche necessarie per lo svolgimento del proprio lavoro. La CU di Dalmine si occupa prevalentemente di formazione nel perimetro Italia.

FIGURA 2.95 Numero dipendenti dipartimento formazione



I bisogni formativi derivano sia da logiche top-down, seguendo quindi gli indirizzi dettati dalle strategie aziendali, sia da logiche bottom-up, ovvero con la raccolta dei bisogni formativi espressi dalle diverse sedi locali sparse sul territorio.

I destinatari dell'offerta formativa, ad oggi, sono esclusivamente dipendenti del gruppo. È in start up la volontà di offrire formazione a clienti, in qualità di servizio accessorio gratuito, ed ai fornitori del gruppo per allineare l'offerta alle esigenze Tenaris.

Le aree di formazione sono due, quella tecnica e quella manageriale, e, in via residuale, si eroga formazione relativa alla comunicazione della cultura aziendale. Per quanto riguarda gli impiegati del gruppo, la formazione erogata è prevalentemente ad impronta manageriale, mentre per gli operai del gruppo, è, per la quasi totalità, a carattere tecnico.

Come di consueto in ogni università, sono previste diverse aree tematiche di apprendimento, che nel gruppo Tenaris sono denominate "scuole":

Industrial School

Programma di studi della Scuola Industriale che consiste in una serie graduata di corsi di complessità crescente che coprono argomenti come: siderurgia primaria e secondaria, colata continua, laminazione a caldo, finitura, trattamenti termici, resistenza elettrica della saldatura, salute, sicurezza e ambiente, industrial management, manutenzione, metallurgia fisica e sviluppo del prodotto.

Commercial School

La scuola professionale è dedicata a migliorare le competenze dei lavoratori nella catena di fornitura, Commercial Front End e le aree Marketing.

La Scuola professionale prevede corsi con una vasta gamma di argomenti, tra cui: specifiche di prodotto, catalogo prodotti e servizi, oil & gas, assistenza tecnica, pianificazione della domanda e programmazione della produzione, logistica, carico, spedizione e consegna, stock management, commercial and order, processi gestionali, fatturazione & collection, valutazione dei rischi di credito, customer relationship management e portafoglio, marketing strategico e operativo, commercio internazionale.

School of Management

È concentrata sullo sviluppo delle capacità dei lavoratori che devono affrontare sfide manageriali in conformità con i valori aziendali e di etica degli affari.

School of Finance & Administration

La Scuola di Amministrazione e Finanza ha il compito di assistere il personale nell'amministrazione e finanza, reporting e controllo. Questa scuola copre le seguenti aree: contabilità analitica, relazioni pubbliche, corporate governance e controllo interno, fiscalità, pianificazione, revisione e finanza.

School of Information Technology

La Scuola IT coordina tutte le attività di formazione relative ai sistemi Tenaris, compresa la formazione per gli utenti finali, nonché i professionisti IT.

I curricula IT coprono una vasta gamma di argomenti, tra cui metodologia, procedure, sicurezza, dati di modellistica ed ingegneria del software.

Technical School

La Scuola Tecnica detta le coordinate di formazione per i lavoratori di stabilimento ed i relativi capi squadra. I corsi sono tenuti in tutte e sette le principali lingue utilizzate dal gruppo. I corsi, assegnati ai dipendenti in base al loro piano di sviluppo, comprendono alcuni temi quali: processi produttivi fondamentali, materiale operativo, salute, sicurezza e ambiente e manutenzione.

Ad oggi, la “scuola Tenaris” dispone di un catalogo di 700 corsi, 300 destinati agli operai e 400 rivolti agli impiegati.

I docenti addetti alla formazione in Tenaris University, per quanto riguarda l'area tecnica, sono prevalentemente interni. Tali docenti sono individuati dai responsabili di reparto che hanno la capacità di scegliere le migliori risorse da destinare a specifici progetti formativi. Per l'area manageriale, Tenaris reperisce i formatori da fornitori esterni, ovvero da specializzate società di formazione, docenti universitari e liberi professionisti.

Per quanto concerne alcune aree tematiche, come, ad esempio, la sicurezza, la frequentazione dei corsi è a carattere obbligatorio. Per altre aree tematiche, l'obbligatorietà è a carattere sostanziale, in quanto la partecipazione è oggetto di valutazione nell'analisi dei profili selezionati da far crescere all'interno del gruppo.

Tenaris University ha in Italia il proprio centro di formazione con sede a Dalmine (BG).

FIGURA 2.96 Offerta formativa rivolta agli impiegati

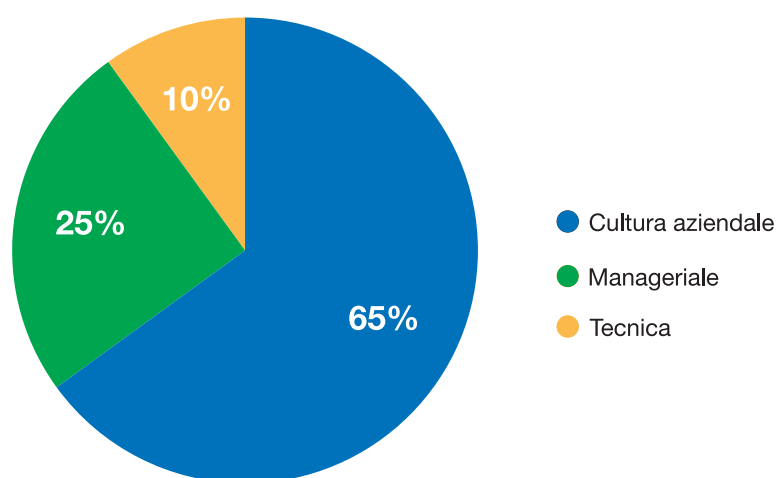


FIGURA 2.97 Offerta formativa rivolta agli operai

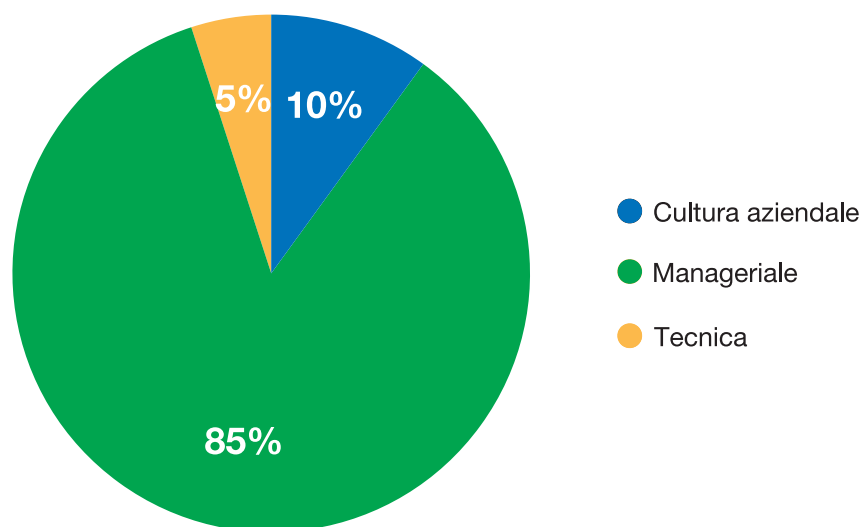
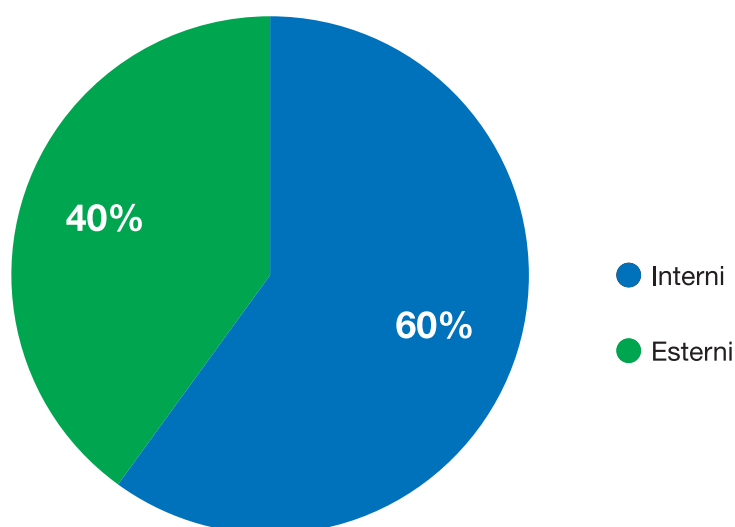


FIGURA 2.98 Docenti



Gli strumenti utilizzati per erogare la formazione comprendono tradizionali lezioni in aula, strumenti audio-video, e-learning (per alleggerire i contenuti da trattare in aula), training on the job (in modo particolare per la formazione tecnica) e workshop. La scuola Tenaris dispone di una piattaforma LMS (Learning Management System), in cui sono immagazzinati gli accreditamenti conseguiti dai dipendenti con la frequentazione ai corsi e tramite la quale si accede ai diversi corsi on-line.

Il Budget Tenaris (Dalmine Spa Italia) investito in formazione si aggira intorno a 1.000.000 di Euro all'anno, di cui il 20% reperito da fondi interprofessionali. Nel budget formazione, sono comprese le spese sostenute per le consulenze esterne, le retribuzioni degli attuali 9 dipendenti (5

senior che si occupano di analizzare e strutturare l'attività formazione e 4 addetti alla parte amministrativa); non sono compresi, invece, gli stipendi dei docenti interni in quanto non si occupano esclusivamente di formazione.

FIGURA 2.99 Formazione (media ore pro capite)

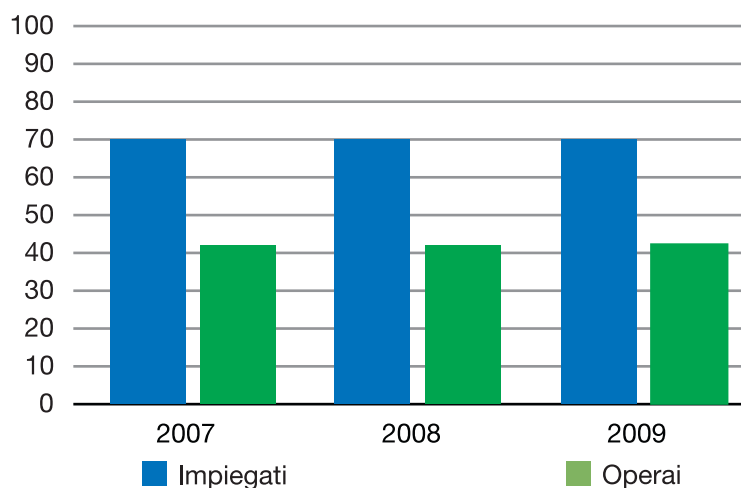
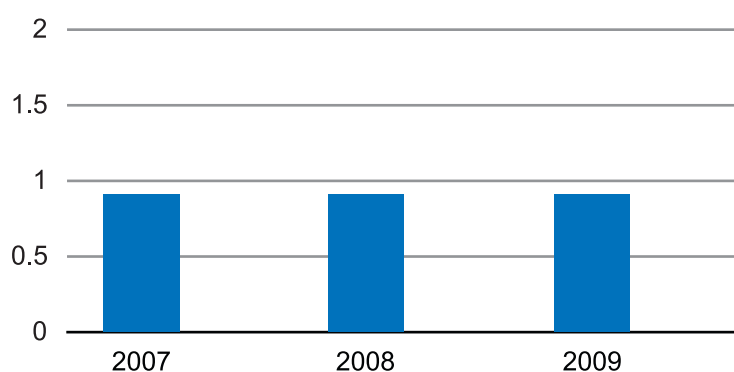


FIGURA 2.100 Investimenti in formazione* (valori in milioni di euro)



* Il 20% degli investimenti deriva da fondi interprofessionali.

La qualità della formazione erogata viene analizzata su 4 livelli di approfondimento:

- 1) questionario di gradimento;
- 2) tests di apprendimento;
- 3) questionari destinati ai responsabili di struttura con l'obiettivo di valutare sul campo l'efficacia del corso erogato ai loro diretti sottoposti;
- 4) analisi degli indici aziendali di performance.

2.16 UniCredit S.p.A. - UniManagement

2.16.1 Il Gruppo

UniCredit è uno dei principali gruppi finanziari europei con una forte presenza in 22 paesi e uffici di rappresentanza in altri 27 mercati, circa 9.500 sportelli e 160.000 dipendenti.

UniCredit opera attraverso la più estesa rete di banche nell'area dell'Europa centro-orientale con circa 4.000 filiali e sportelli.

Il Gruppo è attivo nei seguenti paesi: Austria, Azerbaijan, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Estonia, Germania, Italia, Kazakistan, Kirghizistan, Lettonia, Lituania, Polonia, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Turchia, Ucraina e Ungheria.

FIGURA 2.101 Fatturato (valori in miliardi di euro)

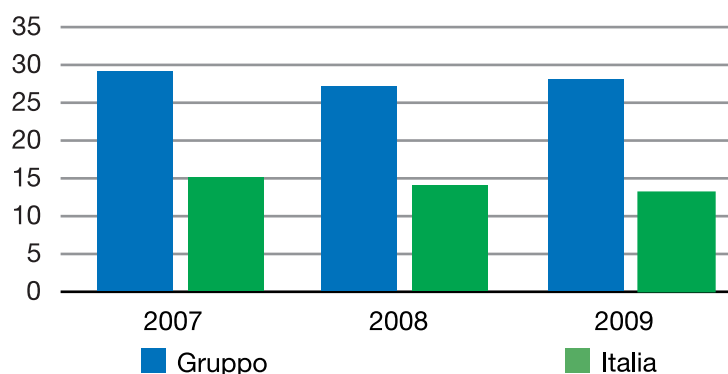
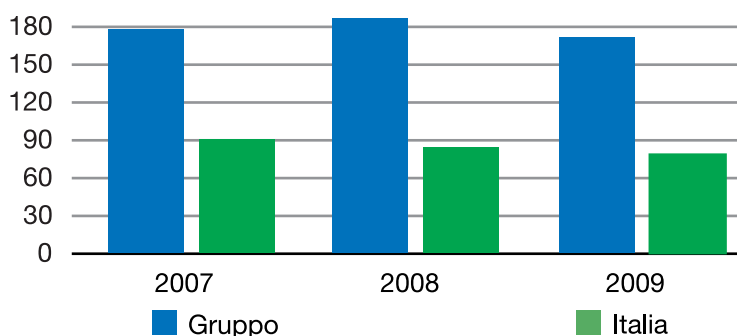


FIGURA 2.102 Numero dipendenti (valori in migliaia)



2.16.2 UniManagement

UniManagement nasce a Torino nel 2006, a seguito dell'acquisizione del Gruppo HVB, da cui è nata la volontà di creare un luogo ed un'idea per costruire la leadership e la cultura della nuova organizzazione internazionale.

UniManagement è una società a responsabilità limitata, dotata di personalità giuridica e di autonomia patrimoniale.

Il fatto che tutti i manager si trovassero per la prima volta a lavorare insieme, in un posto diverso e non convenzionale, ha costituito per la cultura d'impresa un fattore straordinariamente rilevante. La funzione di UniManagement è, infatti, quella di divenire il luogo di riferimento per tutto il management del gruppo, il luogo dove sperimentare direttamente uno stile innovativo di lavoro e di leadership. In UniManagement, le diverse capacità, esperienze e culture si confrontano e si stimolano a vicenda, creando una nuova ricchezza di conoscenze, capace di andare oltre i confini formali dell'organizzazione.

I potenziali destinatari dell'offerta formativa sono proprio i Managers del gruppo che, per gli anni 2007, 2008 e 2009, si attestano rispettivamente intorno a 1.980, 3.750 e 4.950 persone.

La comprensione delle necessità di sviluppo nasce dall'analisi di dati espressi dalle performances dei manager durante il loro percorso professionale, anche attraverso il dialogo con il top management ed i principali HR Business Partners.

Lo staff di UniManagement è composto da 18 persone, "facilitatori di apprendimento e di sviluppo della leadership" e non da classici formatori. Essi si occupano della fase pre & post evento, coinvolgendo il più possibile i responsabili delle diverse strutture.

FIGURA 2.103 Numero dipendenti UniManagement

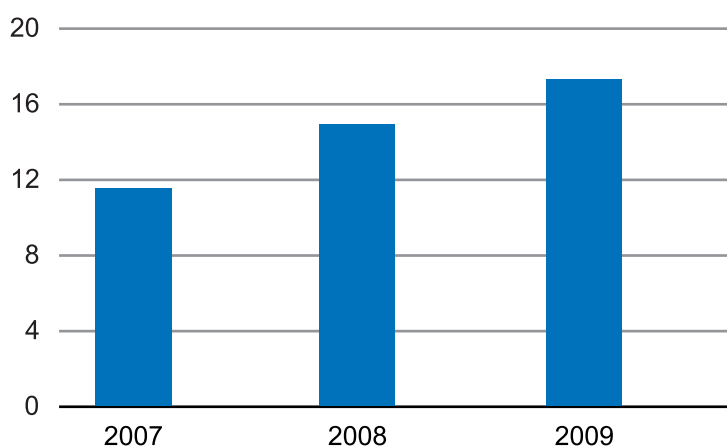
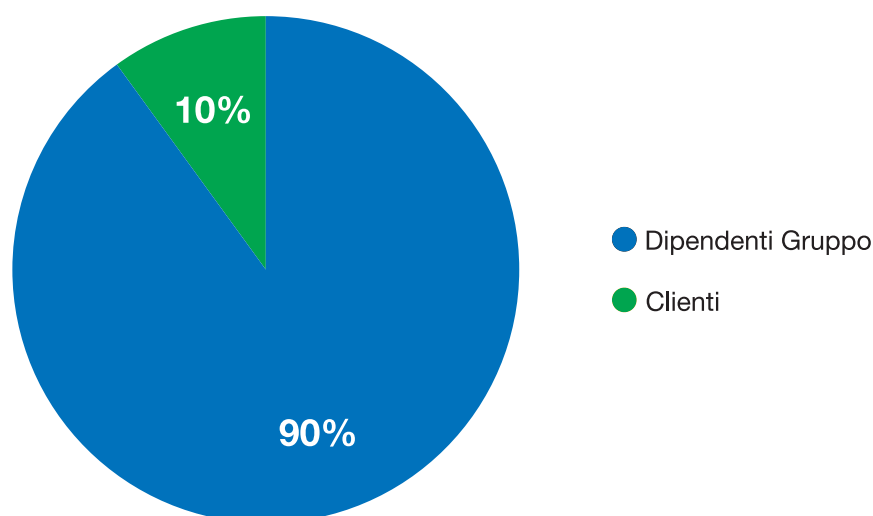


FIGURA 2.104 Destinatari Offerta Formativa



UniManagement offre un'ampia gamma di esperienze di sviluppo che confluiscono nell'UniCredit Leadership Curriculum – una piattaforma condivisa di *leadership development* all'interno del Gruppo.

Il Leadership Curriculum ruota attorno a diverse attività:

- seminari per lo sviluppo personale e professionale dei neo managers e dei professionals;
- programmi di leadership per partecipanti con comprovata esperienza manageriale;
- programmi di leadership per gruppi di persone selezionati in stadi diversi della loro carriera.

I servizi offerti nel dettaglio sono:

– **Learning & Development**, progettati seguendo due diversi approcci di apprendimento: Learning Labs, che offrono ai partecipanti, che hanno già sperimentato sfide manageriali, potenti esperienze di apprendimento basate sulla condivisione della conoscenza tra pari, attraverso attività che stimolano la mente, i sensi e le loro emozioni; i Building Blocks, dedicati alle persone in una prima fase di esperienze manageriali, durante i quali si utilizzano metodi interattivi di apprendimento, sperimentazione diretta, confronto con i modelli proposti e condivisione di esperienze.

– **Tre Leadership Programs (UniQuest - UniFuture - Lead for Customers)**, laboratori di Leadership e programmi destinati a sviluppare un Team di Leadership Internazionale, per affrontare con successo le sfide strategiche attuali e future.

– **Team @ Work**, per agevolare team di lavoro che affrontano una grande sfida o per cercare soluzioni innovative. Le sfide possono riguardare il ridisegno della strategia di una nuova società, l'integrazione di un nuovo senior management team dopo una fusione, lo sviluppo di un piano di integrazione e, infine, risolvere significative complessità organizzative.

È importante chiarire che, in UniManagement, piuttosto che di insegnamento, si preferisce parlare di sviluppo delle capacità di apprendimento; per tale ragione, in questa realtà non si parla di docenti ma di “facilitatori”. UniManagement, oltre alla formazione per i propri managers, offre anche, seppur in misura minore, formazione per sponsor/clienti interessati alle metodologie di apprendimento strutturate dal Centro.

I facilitatori sono al 90% interni e si tratta di managers che hanno competenze organizzative e di business, che decidono di mettere, anche a tempo parziale, la loro esperienza al servizio della crescita e sviluppo di altri colleghi. Le aree formative sono tre: cultura aziendale, manageriale e tecnica, gestite secondo un criterio di complementarità. La formazione tecnica rivolta ai dipendenti non manager del gruppo è erogata dal Lifelong Learning Center Department all’interno della Capogruppo.

FIGURA 2.105 Offerta formativa

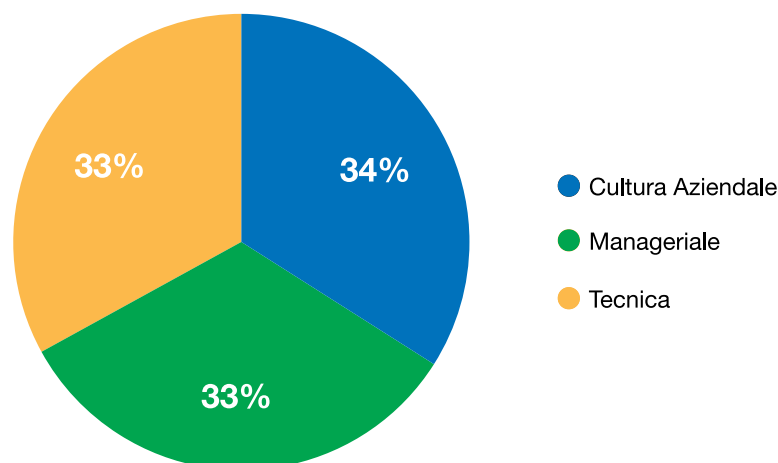
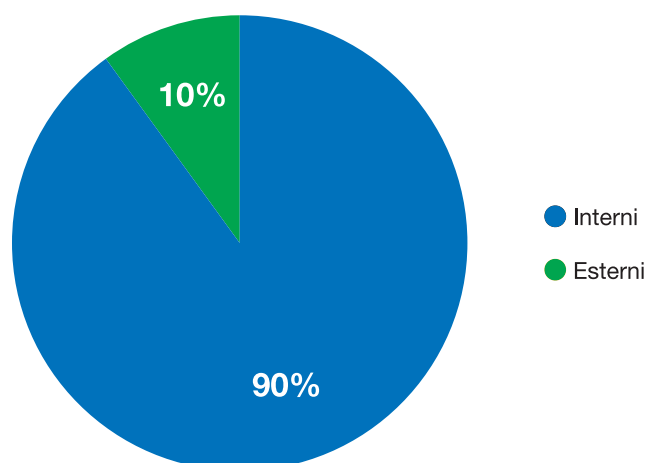


FIGURA 2.106 Docenti



I programmi di UniManagement, le attività didattiche ed i laboratori sono concepiti e strutturati con la forte consapevolezza che le persone apprendono in modo diverso, se stimolate attraverso le emozioni, l'intuizione e l'immaginazione. Per questo vengono utilizzate anche varie forme d'arte, in collaborazione con artisti e musei. Le intuizioni e le esperienze dei partecipanti sono, infatti, i pilastri fondamentali dell'attività di UniManagement e i "facilitatori" incoraggiano i partecipanti stessi ad assumersi la responsabilità del proprio apprendimento.

Lo spirito innovativo di UniManagement è enfatizzato anche dalla sua architettura e suddivisione degli spazi. Questi ultimi sono disegnati per massimizzare le opportunità di interazione, cooperazione e crescita collettiva. L'architettura è stata concepita per creare spazi flessibili che possano stimolare la condivisione tra le persone, la forza creativa e la capacità di innovazione.

Oltre al centro di sviluppo di Torino, nel quale si svolge circa il 70% della formazione erogata, il restante 30% delle iniziative si svolge nelle altre sedi del gruppo a livello internazionale, per ovvie ragioni di mobilità.

La società UniManagement srl ha nel 2010 circa 10 milioni di euro di costi che vanno a pareggio con i ricavi derivanti dalla fatturazione dei servizi di formazione erogati alle società del gruppo.

FIGURA 2.107 Formazione (totale giornate)

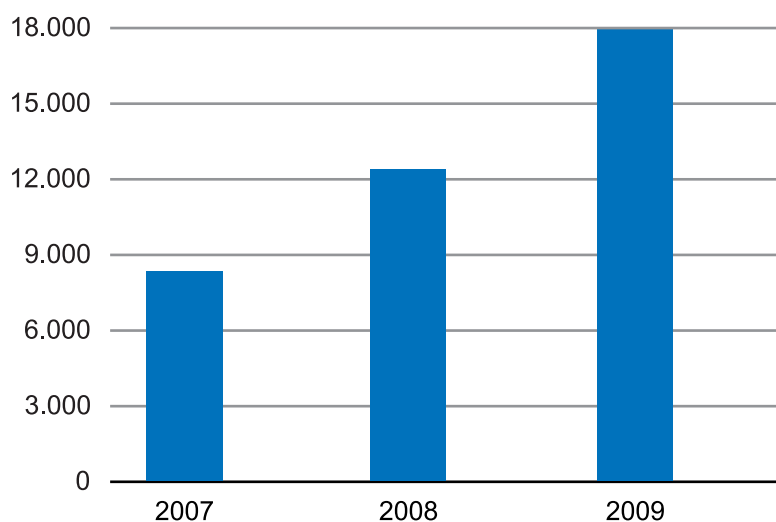
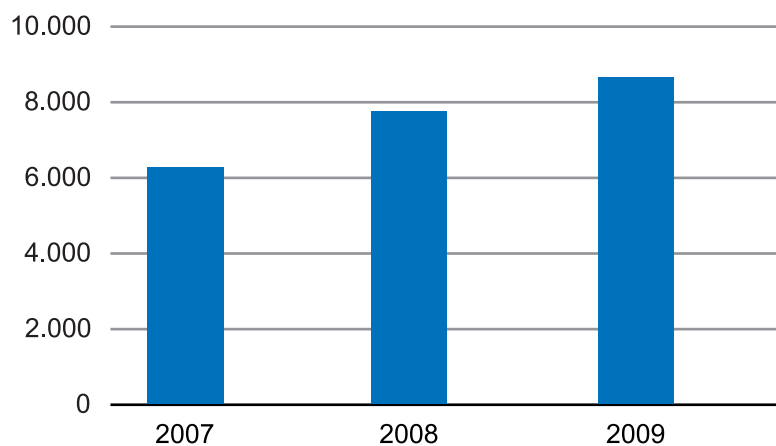


FIGURA 2.108 Investimenti in Formazione (valori in migliaia di euro)



Non è possibile quantificare in numero di ore la formazione erogata in UniManagement perché, nella maggior parte dei casi, si tratta di giornate formative che hanno durate variabili.

L'esperienza in UniManagement viene valutata attraverso l'analisi di questionari di Learning Effectiveness compilati dai partecipanti al termine e a distanza di sei/nove mesi dalla conclusione della propria esperienza formativa.

CONSIDERAZIONI DI SINTESI

a cura di Alessandro Capocchi

Il Rapporto sulle Corporate Universities in Italia rappresenta un importante strumento di analisi – il primo – per comprendere lo stato dell’arte di un fenomeno di sicuro interesse internazionale che in molti Paesi ad economia avanzata da anni ha avuto ampia diffusione.

Il Primo Rapporto Nazionale promosso da Assoknowledge Confindustria SIT e realizzato con la direzione scientifica della Fondazione Campus Studi del Mediterraneo vuole consentire l’attivazione di un processo di sviluppo per il continuo studio del fenomeno Corporate Universities a supporto delle aziende italiane, del sistema formativo e dell’intero Sistema Paese.

L’attività di studio vuole essere basata sul coinvolgimento di tutti gli attori presenti sul nostro territorio, attraverso la condivisione delle proprie esperienze e delle proprie competenze, con particolare riguardo a tutte le aziende che hanno già dato vita a progetti di Corporate University e che spesso, per le specificità dei modelli di business ed imprenditoriali che caratterizzano il fare impresa in Italia, si trovano ad affrontare problematiche comuni. Da qui l’esigenza di costruire il Sistema Italia Corporate Universities mettendolo in collegamento con le realtà già esistenti a livello internazionale e di iniziare la realizzazione, attraverso il coinvolgimento di tutti i players, del Modello Italia.

Il Sistema Italia Corporate Universities, infatti, deve rispondere alle esigenze delle aziende italiane, ai modelli di business “Made in Italy” basati prevalentemente su aziende di tipo familiare ed alle peculiarità del sistema formativo che caratterizzano il nostro Paese.

La costruzione del Sistema Italia Corporate Universities – di cui chi scrive si augura che il Primo Rapporto Nazionale possa esserne l’avvio – deve andare nella direzione di definire, anche a livello internazionale, il

modello italiano delle Corporate Universities. La costruzione di un modello italiano vuole garantire le aziende presenti sul nostro territorio e portatrici di tradizioni e storie specifiche dall'importazione di modelli sviluppati in altre realtà economiche con caratteristiche diverse e non sempre replicabili nel nostro Paese.

Chi scrive ritiene – ed i dati e le esperienze riportate nel Rapporto lo confermano – che l'approccio alle Corporate Universities in Italia non possa avvenire con la mera riproduzione di esperienze realizzate in altri Paesi, tra cui in modo particolare spiccano i Paesi anglosassoni.

L'Italia ha un modello di business ed imprenditoriale proprio che risponde ad un sistema formativo e ad una filiera dell'education portatrice di caratteristiche specifiche: all'interno di questa cornice il fenomeno delle Corporate Universities non può non differenziarsi dai modelli esistenti a livello internazionale e caratterizzarsi in modo autonomo.

L'importanza del Sistema Corporate Universities Italia si comprende anche in funzione di due aspetti tra loro collegati: il primo concerne le dimensioni ed i modelli di governance delle aziende italiane, molto spesso, medie imprese a governance familiare; il secondo concerne la presenza all'estero di network già riconosciuti per autorevolezza che offrono servizi ai propri associati e che creano momenti ed opportunità di collegamento a livello internazionale anche con altre comunità economiche e con le comunità scientifiche ed accademiche.

In un sistema internazionale avanzato la realizzazione di un Sistema Italia rafforza il ruolo del nostro Paese, crea collegamenti a livello internazionale con importanti ed accreditati players e supporta le aziende italiane nella salvaguardia e nella tutela delle proprie specificità trasformando queste ultime in opportunità e non in vincoli o in criticità.

La realizzazione del Sistema Italia vuole contribuire a rafforzare su scala internazionale il peso delle esperienze di Corporate Universities realizzate nel nostro Paese, sviluppare attività di condivisione e di benchmarking e favorire la nascita di nuove esperienze e la crescita e lo sviluppo di quelle esistenti.

I dati riportati nel Rapporto evidenziano come le Corporate Universities non si configurino come mero strumento per la progettazione e l'erogazione di attività di formazione all'interno delle aziende o come semplici scuole aziendali per manager. Le Corporate Universities sono qualcosa di ben più grande che, solo attraverso un'analisi del fenomeno in chiave economica ed economico-aziendale, può essere compreso.

L'analisi del fenomeno deve partire dalla cornice di riferimento che si articola lungo due principali dimensioni: il sistema formativo e la filiera education; il sistema competitivo in cui le aziende operano. All'interno di questa cornice le Corporate Universities rappresentano un importante collegamento, per il Paese, tra la filiera education ed il sistema formativo ed il mondo delle aziende e dell'imprenditoria.

La filiera education si articola in diversi livelli di formazione e coinvolge il mondo delle Scuole, delle Università, la formazione post laurea con le

scuole di dottorato ed i master universitari e non universitari, la formazione professionalizzante e l'avviamento al lavoro e la formazione continua attraverso i fondi paritetici e le associazioni di categoria.

La filiera education si sviluppa, talvolta, in modo frammentato ed attraverso dinamiche che non sempre – sarebbe impossibile diversamente – riescono a convergere pienamente con le esigenze del mercato, del mondo del lavoro e con i bisogni che le aziende esprimono. Da qui la necessità per le aziende di intraprendere progetti formativi specifici con i quali cercare di rispondere alle proprie esigenze lungo tutto il percorso di recruitment e di sviluppo e crescita delle proprie risorse umane.

La formazione aziendale, infatti, riveste particolare rilievo per processi di selezione e di attrazione di nuovi talenti, per i neo assunti, attraverso percorsi new hired, e per la costruzione dei percorsi di carriera dei manager e per la crescita professionale degli stessi.

A ciò si deve aggiungere la crescente complessità delle dinamiche competitive in cui le aziende su scala globale ed internazionale si trovano ad operare. Complessità caratterizzata dal cambiamento delle dimensioni spazio e tempo e per effetto della quale oggi la competizione non è più incentrata sul prodotto o su posizioni di rendita all'interno del mercato. La competitività oggi è sempre più focalizzata sull'individuo sia esso cliente o potenziale cliente e sia esso manager.

In Italia il rapporto tra management e azienda ha subito in questi anni profondi cambiamenti che possono essere rilevati considerando, tra le altre, la mobilità professionale (o turnover) all'interno delle aziende. La maggiore mobilità e la minore fidelizzazione del rapporto di lavoro rendono strategici per le aziende i processi di attrazione dei talenti e la capacità dell'azienda stessa di mantenere e fidelizzare il manager al proprio interno una volta selezionato, inserito nella combinazione aziendale e formato.

Il tema dell'attrazione dei talenti è di particolare rilievo su scala internazionale poiché alla mobilità professionale si accompagna la mobilità sul territorio dei manager in cerca di migliori opportunità lavorative. In passato le aziende italiane avevano come bacino territoriale per l'attrazione delle competenze il sistema locale in cui erano inserite. Oggi sono diverse le competenze che le aziende cercano, si rileva una maggiore consapevolezza dei propri bisogni e la capacità dell'azienda di attrarre competenze anche da altri sistemi territoriali è un asset importantissimo per il vantaggio competitivo dell'azienda stessa. Alla capacità di attrarre talenti si accompagna la capacità di farli crescere all'interno della combinazione aziendale fidelizzandoli e incentivandoli a restare. Il tema della fidelizzazione delle risorse umane è da tempo molto dibattuto con orientamenti tra loro diversi sulle leve che le aziende possono utilizzare per raggiungere detto obiettivo.

Le esperienze rappresentate nel Rapporto evidenziano in modo inequivocabile come la sensibilità dell'azienda verso le tematiche della formazione e la presenza di strutture permanenti dedicate alla formazione, come le Corporate Universities, possono contribuire ai processi di attrazione dei

talenti, di selezione degli stessi, di analisi dei propri fabbisogni formativi e deficit di competenze ed alla costruzione di percorsi di carriera e di crescita culturale e professionale. Il tutto con potenziali vantaggi per le aziende anche in termini di fidelizzazione delle human resources e di produttività delle medesime.

Da quanto sopra e da quanto evidenziato nel Rapporto è agevole comprendere come il vantaggio competitivo aziendale non sia più riconducibile solo al prodotto o alle forze relative al mercato, ma sia sempre più legato alla principale risorsa all'interno della combinazione aziendale: la risorsa umana ed intellettuale.

Le risorse umane rappresentano un patrimonio per l'azienda e come tale devono essere oggetto di adeguate politiche di valorizzazione, conservazione e sviluppo. Le risorse umane contribuiscono a formare il patrimonio culturale aziendale. L'importanza del patrimonio culturale aziendale non trova rispondenza contabile nei documenti di Bilancio poiché il nostro sistema di rilevazione degli asset non tiene in giusta considerazione i cosiddetti asset intangibili. È tuttavia evidente il ruolo che il patrimonio culturale da un lato e le risorse umane dall'altro lato hanno per la crescita e lo sviluppo della competitività aziendale.

Le Corporate Universities, come ben evidenziato nelle esperienze riportate nel Rapporto, sono a servizio del patrimonio culturale aziendale e per il tramite delle attività che svolgono assumono un ruolo strategico per la determinazione del vantaggio competitivo e del successo aziendale.

In Italia il fenomeno Corporate Universities è poco studiato dalla comunità scientifica e si presenta in modo non uniforme nella propria realizzazione sia per distribuzione sul territorio, sia per distribuzione di settore e sia per dimensioni. Ad esperienze rilevanti per dimensioni si accompagnano esperienze legate a contesti imprenditoriali basati su modelli di governance familiare.

In tutte le esperienze analizzate è presente la volontà di approcciare in modo innovativo il mondo della formazione ampliandolo rispetto all'attività di mera erogazione di contenuti: le Corporate Universities approcciano i temi della formazione in modo sistemico e continuativo mettendo al centro l'individuo come motore e promotore della cultura aziendale. In tutte le esperienze analizzate spicca l'attenzione dell'azienda verso l'individuo e la centralità di quest'ultimo.

Ciò è avallato dai contenuti che caratterizzano le attività formative. Queste ultime si articolano generalmente in attività di tipo tecnico orientate alle hard skills ed in attività di tipo comportamentale orientate alle soft skills. Tutte le esperienze analizzate, in coerenza con quanto accade anche a livello internazionale, attribuiscono nei processi formativi ampio rilievo alle soft skills dimostrando come la gestione del patrimonio umano sia complessa e allo stesso tempo strategica per l'azienda. Le soft skills sono competenze che spesso non vengono insegnate durante i percorsi formativi all'interno della filiera education.

La presentazione del Primo Rapporto Nazionale vuole aumentare la conoscenza del fenomeno Corporate Universities in Italia anche allo scopo di favorire approcci innovativi ai temi della formazione che sappiano rafforzare i legami e le partnership tra le aziende e le istituzioni deputate a svolgere attività di formazione come le Scuole, le Università ed i Centri di Ricerca.

In conclusione si può affermare che le Corporate Universities rappresentano per il Sistema Italia un'opportunità per lo sviluppo competitivo dei talenti e delle strategie aziendali mettendo al centro del Sistema Azienda l'individuo. La centralità dell'individuo è alla base dei moderni Sistemi di Management.

* * *

Un ringraziamento a tutte le imprese aderenti al Gruppo di Rappresentanza di Assoknowledge delle Corporate Universities che mi hanno fornito il loro supporto informativo. Un ringraziamento ai miei colleghi e collaboratori della Fondazione Campus Studi del Mediterraneo con i quali ho condiviso questa esperienza e questo lavoro, in particolare al Presidente, al Direttore Generale e ai ricercatori del Centro Studi e Ricerche Campus.

INDICE

Prefazione	pag.	3
Capitolo 1 - Acknowledgments	»	7
1.1 Premessa	»	7
1.2 Obiettivi	»	9
1.3 Metodologia	»	10
1.4 Definizioni e perimetro di analisi	»	14
1.5 Il Fenomeno Corporate Universities	»	16
Capitolo 2 - Le Corporate Universities Italiane	»	23
2.1 Barilla - Barilla LAB	»	23
2.2 Chloride - Chloride Academy	»	29
2.3 Enel - Enel University	»	34
2.4 Eni - Eni Corporate University	»	40
2.5 Ferrero Industrial Services GEIE - Ferrero Learning Lab	»	50
2.6 FS - FS Formazione	»	53
2.7 Hera S.p.A.	»	59
2.8 Illy - L'università del Caffè	»	65
2.9 Kedrion S.p.A - Scuola Kedrion	»	71
2.10 KPMG - KPMG Knowledge Academy	»	75
2.11 Mediolanum - MCU	»	80
2.12 Posteitaliane S.p.A - Poste Formazione	»	83
2.13 Reale Mutua Assicurazioni - Academy	»	88
2.14 Seat - Seat Corporate University S.c.a.r.l.	»	93
2.15 Tenaris Dalmine - Tenaris University	»	98
2.16 UniCredit S.p.A - UniManagement	»	104
Considerazioni di sintesi	»	111

ISBN 978-88-905935-0-5