



CORPORATE ACADEMY IN EMILIA-ROMAGNA

Giugno 2016

Committente

ASTER S. Cons. p. A.
c/o CNR Area della Ricerca di Bologna
Via Gobetti, 101 40129 - Bologna
web site: www.aster.it



Redazione a cura di

NOMISMA - SOCIETÀ DI STUDI ECONOMICI S.p.A.
Strada Maggiore, 44
I-40125 Bologna (Italy)
tel. +39 (051) 6483111
fax +39 (051) 232209
web site: www.nomisma.it



Gruppo di lavoro

Andrea Goldstein
Concetta Rau
Sara Teghini
Giovanni Salvarani

Ringraziamenti

Ringraziamo per la disponibilità e la collaborazione:

Patrizio Bianchi Assessore al coordinamento delle politiche europee allo sviluppo, scuola, formazione professionale, università, ricerca e lavoro della Regione Emilia Romagna, Morena Diazzi Direttore generale economia della conoscenza, del lavoro e dell'impresa della Regione Emilia Romagna.

Marina Silverii, Maria Grazia D'Angelo, Debora Facchini e Sergio Romeo (Aster).

Enrico Parsi (Coop Italia), Michele Pignatti Morano (Ferrari), Filippo Romanini (Barilla), Alessandro Camilleri e Ugo Canonico (Hera), Mauro Berantelli (Sacmi), Giorgio Cavalleri (Chiesi Farmaceutici), Mauro Forlani e Davide Casadio (CMC Ravenna), Elena Bondavalli (Landi Renzo), Enrica Migliavacca (Cariparma), Valentina Dall'Olio (CA Coesia) e Gianluca Salemi (Mast), Matteo Verri (BPER), Roberta Gentile e Cristina Querzè (Emerson Network Power), Simona Durante e Maria Ricucci (CRIF), Maria Luisa Parmigiani e Federica Pizzini (Unipol Gruppo Finanziario SpA), Irene Losa (Technogym), Paolo Umidon (Bonatti), Massimo Gambi (Bunge), Roberto Borsari (Tetrapak), Maddalena Suriani (ITS Maker).

La presente analisi è stata promossa dalla Regione Emilia-Romagna.

Report concluso in Giugno 2016

Indice

Executive Summary	1
Prefazione	3
Premessa	5
La formazione continua: il contesto europeo, nazionale e regionale	6
Le Corporate Academy come strumento per la gestione della conoscenza e per la formazione continua.....	8
Capitolo I – Metodologia di analisi	12
La campionatura delle imprese	12
La definizione di Corporate Academy	13
Il questionario per le interviste	16
Capitolo II - I risultati dell'indagine	19
Quadro conoscitivo generale delle imprese emiliano romagnole dotate di Corporate Academy ...	19
Le Corporate Academy in Emilia-Romagna: i risultati delle interviste.....	20
Le Corporate Academy delle imprese intervistate.....	22
Motivazioni che hanno spinto le aziende a dotarsi di Academy.....	23
Caratteristiche organizzative delle Academy	24
Budget e finanziamenti	26
Le attività formative svolte dalle Academy	26
Sintesi e conclusioni	37
Capitolo III - Le imprese intervistate	39
Bibliografia	55
Allegati	56
Allegato 1 – Campione imprese settori terziario e manifatturiero	56
Allegato 2 – Questionario somministrato alle imprese.....	59

Executive Summary

Le Corporate Academy stanno diventando uno degli strumenti privilegiati dalle aziende per formare in maniera innovativa, allineando le proprie attività di sviluppo di competenze e conoscenze altamente specializzate con le strategie di crescita nel medio e lungo periodo. Nate per formare prioritariamente il personale interno, le Academy si vanno progressivamente aprendo agli altri stakeholder, dai clienti ai fornitori, ad altre aziende del gruppo. Questo rende le Academy un forte elemento d'interesse per i policy-maker regionali, interessati a includerle nell'ecosistema della formazione e della conoscenza il cui sviluppo è elemento chiave della strategia di attrattività dell'intero territorio.

Per la stesura del rapporto, promosso dalla Regione Emilia-Romagna e realizzato per conto di ASTER S. Cons. p. A., Nomisma ha censito le 120 imprese regionali più grandi in termini di fatturato (100 del manifatturiero e del terziario, 20 dei servizi finanziari) e rilevato la presenza di 29 Corporate Academy, tra le quali il settore più rappresentato è il metalmeccanico. Si sono poi condotte interviste approfondite con 17 di queste imprese, per rendere conto delle caratteristiche organizzative, strategiche e formative di queste realtà.

Le imprese intervistate appartengono a diversi settori economici: il metalmeccanico, le costruzioni, la fabbricazione di piastrelle, le industrie alimentari e di servizi di ristorazione, le imprese bancarie e assicurative. Seppur diverse tra loro in termini di dimensione, mercati di riferimento e processi produttivi, due caratteristiche le accomunano: sono imprese innovative e in crescita (in termini di fatturato, utili, occupazione e investimenti) che hanno dato centralità alla Corporate Academy nel più ampio contesto dei progetti di formazione messi in campo per realizzare la propria strategia aziendale.

La maggior parte delle Corporate Academy sono nate negli ultimi dieci anni, hanno una struttura leggera, senza una propria veste giuridica e con poco personale dedicato (con alcune rilevanti eccezioni). Per motivi organizzativi le Academy fanno per lo più capo alla Direzione Risorse Umane, ma nella totalità dei casi sono nate su impulso dell'Amministratore Delegato o dei vertici aziendali come progetti ad elevato contenuto strategico.

Le motivazioni che hanno spinto le aziende a dotarsi di Academy sono estremamente variegata, ma è possibile ricondurle ad alcuni ambiti tematici comuni: mantenere lo specifico know-how aziendale e garantirne la trasmissibilità; "sviluppare i talenti", ovvero individuare, all'interno delle organizzazioni, figure ad alto potenziale di crescita; stimolare i manager a conquistare una leadership di pensiero all'interno e all'esterno dell'azienda, per pianificare e gestire in maniera strategica la crescita e il cambiamento; creare e condividere una cultura unitaria dell'impresa, soprattutto nei momenti di transizione dovuti ad acquisizioni, fusioni o ampliamenti di mercato; essere un laboratorio di innovazione in cui vengono proposti nuovi progetti da sviluppare.

Le attività formative svolte dalle Academy riflettono la loro natura fortemente strategica: si concentrano su ambiti chiave per la crescita – competenze per livelli amministrativi alti, marketing, tecniche commerciali – e solo in pochi casi sono il “contenitore” di tutte le attività formative dell’impresa (comprese ad esempio quelle obbligatorie per legge su sicurezza e salute).

Dalla ricerca e dalle interviste con i responsabili delle Academy emergono tre direttrici di intervento per i policy-maker regionali:

- La creazione di uno spazio in cui le Corporate Academy del territorio possano incontrarsi e confrontarsi, con lo scopo di scambiare pratiche ed esperienze; le Academy regionali hanno infatti forti legami con realtà universitarie nazionali e internazionali, ma paradossalmente poche connessioni tra loro e con altri attori del territorio attivi nel mondo della formazione a livello regionale.
- La realizzazione di un osservatorio regolare sulle Corporate Academy, ispirato alla metodologia di questa analisi ma realizzato su scala più ampia, che valorizzi le potenzialità delle Academy regionali e crei le condizioni per sfruttarle a favore del territorio, valutando anche la possibilità di un maggior riconoscimento istituzionale dei percorsi formativi portati avanti dalle Academy.
- L’inclusione delle Corporate Academy tra gli attori del sistema della formazione professionale regionale, uno degli *asset* di maggior pregio del tessuto economico emiliano-romagnolo. In un’ottica di partenariato pubblico/privato, il supporto istituzionale potrebbe mettere le competenze e conoscenze delle Academy a disposizione di imprese più piccole e di altri attori economici del territorio. In questo senso i policy-maker possono avere un ruolo centrale nella *governance* del processo, coordinando e dando organicità alle attività delle Academy all’interno del sistema regionale dell’alta formazione.

Prefazione

È ormai convinzione generale che lo sviluppo di un'economia sia radicato nelle conoscenze che una comunità possiede e nelle competenze che sa esprimere e diffondere. Consolidare traiettorie di sviluppo, sostenibili nel tempo, significa allora radicare sul territorio una varietà di luoghi e istituzioni capaci non solo di svolgere una funzione educativa, sia pure ad ampio raggio, ma anche di trasformare le conoscenze acquisite in *skills, dexterity and judgements*. Competenze operative, manualità esecutiva e capacità critica sono alla base della capacità produttiva del lavoro, che è a sua volta l'essenza stessa della produzione "industriale" contemporanea.

L'intera azione avviata in questi anni dalla Regione Emilia-Romagna è stata incentrata sulla volontà di costruire un sistema di luoghi e istituzioni educative, che intrecciandosi fra loro - nella loro rispettiva autonomia - potessero costruire un'unica piattaforma educativa su cui impiantare solidamente lo sviluppo produttivo degli anni a venire. Anzi, la nostra ambizione è oggi di poter considerare l'intera regione Emilia Romagna come un'unica piattaforma educativa per lo sviluppo.

Questo obiettivo è stato definito e attuato attraverso numerosi interventi, che hanno preso le mosse dalla costruzione di un sistema integrato, un'infrastruttura educativa e formativa inclusiva perché accessibile a tutti, unitaria negli obiettivi perché fondata su specializzazione e complementarietà, sull'integrazione orizzontale e verticale dei soggetti formativi (scuole statali, enti di formazione accreditati, università), sulla collaborazione con le imprese e sulla sinergia tra risorse europee, nazionali e regionali.

Il piano delle alte competenze - cuore della nostra azione nel biennio 2016-2017- si coniuga con gli investimenti sul sistema della ricerca finora sostenuti dalla Regione ma serve, finanziando i dottorati e le scuole superiori, per andare oltre e radicare in regione centri di riferimento a livello internazionale per quelle attività in cui la ricerca diviene essa stessa la punta avanzata delle nuove produzioni.

Le azioni di accompagnamento finora poste in campo con i fondi europei sono state così tutte mirate a intrecciare ad ogni livello sistemi educativi e lavoro, non con una generica alternanza, ma con una certa integrazione fra modalità di apprendimento e attuazione di competenze produttive.

Ma tutto ciò non basta. Bisogna che anche le imprese leader sappiano divenire luoghi di educazione superiore, formando competenze avanzate, non solo per un proprio immediato utilizzo interno, ma soprattutto per il consolidamento di una conoscenza che, se diffusa e aperta, diviene base stessa di un nuovo sviluppo "intelligente", cioè non solo brillante, ma anche condiviso.

La ricerca realizzata da Nomisma ci offre una realtà già molto dinamica, con esperienze di corporate academy radicate e sostenute da leadership aziendali ben affermate a livello globale.

Rendere evidente l'esistenza di questo fitto intreccio di scuole, enti di formazione, istituti tecnici superiori, università, scuole universitarie superiori e academy aziendali vuol dire candidare l'Emilia Romagna ad essere, a livello nazionale e ancor più internazionale, il luogo della "intelligenza

collettiva", il luogo in cui venire per studiare e formarsi, ma anche per impiantare la testa di cicli produttivi oggi più che mai globali.

Dentro le nostre imprese, le nostre università, le nostre scuole, le nostre istituzioni esiste un potenziale di innovazione che deve essere liberato e trasformato in produzione, per generare una nuova fase di sviluppo capace di rispondere ai bisogni di un mondo mai così piccolo e mai così ignoto, come quello che stiamo vivendo.

Patrizio Bianchi

Assessore al coordinamento delle politiche europee allo sviluppo, scuola, formazione professionale, università, ricerca e lavoro, Regione Emilia-Romagna

Premessa

La globalizzazione e la recente recessione hanno indotto numerose imprese italiane a scegliere la strada dell'innovazione, privilegiando coraggiosi cambiamenti dei loro modelli di business e concentrando gli investimenti sul capitale umano. All'iniziale atteggiamento di chiusura, caratterizzato da tagli alle spese e contrazione degli investimenti, le imprese di successo hanno contrapposto un incremento di investimenti tangibili e intangibili. All'ampliamento della ricerca di nuovi mercati, dell'acquisto di nuovi macchinari e dell'introduzione di innovazioni, si aggiungono come risorsa strategica gli investimenti nel settore della ricerca e sviluppo e della formazione.

In particolare la formazione aziendale rappresenta, mai come ora, un punto nevralgico nei modelli di investimento sul capitale umano. Si tratta di un impegno, da parte delle aziende, che si articola su numerosi settori: dalla garanzia di sicurezza e salute sul posto di lavoro, dal coinvolgimento dei dipendenti nella cultura e gestione della sostenibilità, a iniziative formative finalizzate allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze professionali degli occupati. Il trend di questo impegno nell'investire sul capitale umano dell'azienda è in crescita e in questo l'insorgenza della crisi non ha fatto che acuire la consapevolezza che sia necessario disporre di risorse umane con competenze elevate e alta specializzazione per accrescere la competitività.

Questa spinta al cambiamento non è partita esclusivamente dalle aziende. La stessa Commissione Europea ha cercato di focalizzare il suo impegno nell'evoluzione dei sistemi di istruzione e formazione, sforzo volto a ripensare l'insegnamento in una chiave più mirata di "processo di apprendimento", ponendo l'attenzione ai bisogni e ai percorsi formativi individuali. Lo stesso formatore, dapprima soggetto strumentale finalizzato al solo trasferimento di conoscenza, diventa oggi un facilitatore nel processo di apprendimento, basandosi sulle personali esigenze manifestate dal lavoratore.

L'investimento formativo si eleva quindi a voce primaria nelle strategie di business aziendali, in una visione di medio e lungo periodo. I risultati di questa formazione non sono esclusivamente finalizzati a migliorare la produzione e la competitività dell'impresa, ma a orientare il dipendente verso funzioni sempre più specifiche e professionali, secondo reali logiche di crescita lavorativa e spendibilità sul mercato del lavoro presente e futuro.

La formazione continua: il contesto europeo, nazionale e regionale

A perseguire obiettivi di investimento sul capitale umano è essenzialmente rivolta la strategia europea sviluppatasi negli ultimi 20 anni, dalla formulazione della Strategia di Lisbona alla più recente Europa 2020, che ha portato al **riconoscimento del ruolo dell'istruzione come parte integrante di politiche economiche e sociali orientate ad una *crecita intelligente, sostenibile e inclusiva***.

Le politiche europee sono sempre più orientate alla promozione di un processo di apprendimento continuo, che permetta di acquisire o migliorare il livello di capacità, competenze e conoscenza, con lo scopo ultimo di sostenere la crescita delle imprese e del mercato del lavoro con il continuo aggiornamento delle competenze dei lavoratori. È in questo senso che si parla di formazione continua (*lifelong learning*), termine con cui si fa riferimento ad una vasta serie di strumenti e processi organizzati di apprendimento (corsi, seminari, conferenze, gruppi di lavoro), che si collocano al di fuori del sistema di istruzione tradizionale e sono rivolti agli adulti già coinvolti (anche solo potenzialmente) nel mercato del lavoro.

Fra gli obiettivi quantitativi legati a queste tematiche e approvati dal Consiglio dei Ministri europei per l'istruzione, rientra quello di **portare, entro il 2020, ad almeno il 15% la percentuale di adulti che partecipano alla formazione di tipo permanente**.

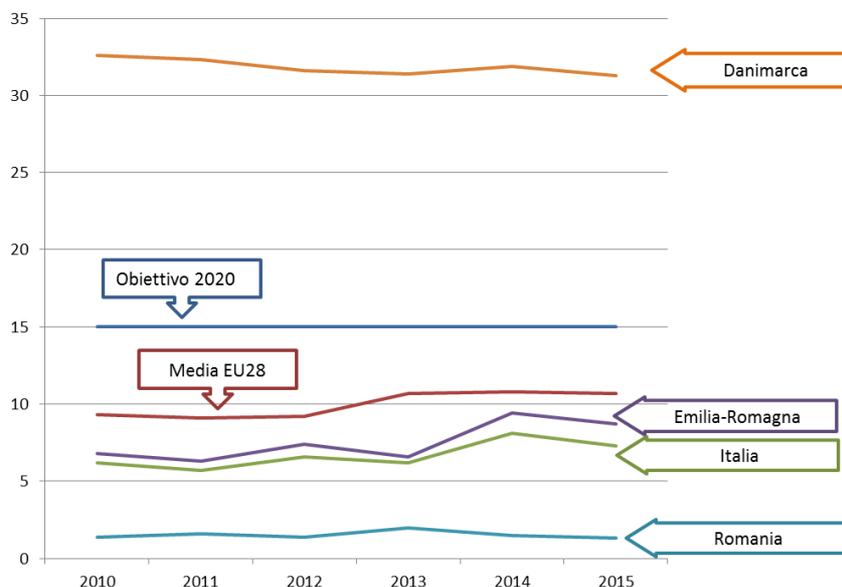
Oggi l'Italia è ben lontana dall'obiettivo: nel 2015 la partecipazione a iniziative di istruzione e formazione a livello nazionale è stata pari al 7,3%. Il nostro Paese, che negli ultimi anni ha mantenuto livelli di partecipazione mai superiori al 7%, ha avuto un piccolo incremento nel 2014, attestandosi all'8%, mentre gli ultimi dati relativi al 2015 fanno avvertire un decremento di 0,5 punti percentuali¹. **La media dell'Unione Europea ha raggiunto una percentuale pari all'10,6%**.

Per quanto riguarda gli altri paesi, la Germania possiede una percentuale molto simile a quella italiana (attestandosi a 7,9%), mentre la Spagna mostra tassi di partecipazione superiori (arrivando a 9,7%); la Francia, che nelle annate precedenti al 2012 si assestava a un livello quasi paritario all'Italia, a partire dal 2013 ha quasi triplicato la percentuale, che oggi è pari a 18,3 punti. I paesi migliori, con un tasso di partecipazione superiore al 20%, sono i quelli del Nord Europa (Danimarca, Svezia, Finlandia e Islanda), ma anche Regno Unito, Lussemburgo e Paesi Bassi mostrano percentuali elevate (superiori al 15%). Bulgaria, Croazia, Romania e Grecia presentano, invece, i minori tassi di partecipazione.

La Regione Emilia-Romagna presenta tassi di partecipazione sistematicamente superiori alla media nazionale, e ha superato nel 2014 la soglia del 9% di partecipazione, attestandosi al primo posto tra le regioni italiane (seguono la Lombardia con un tasso di partecipazione del 9%, la Toscana con l'8,8%, il Veneto con l'8,1%).

¹ I dati stimano la quota di popolazione adulta (compresa tra i 25 e i 64 anni) che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione. E provengono dall'indagine Europea sulle Forze Lavoro (LFS), un'indagine campionaria trimestrale condotta sulle famiglie europee. I dati dell'anno 2015 sono ancora provvisori.

Figura 1 – Partecipazione ad iniziative di istruzione e formazione – Popolazione 25-64 anni (valori %)



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat, 2016

La tendenza complessiva delle imprese emiliano-romagnole ad investire in corsi di formazione è visibile anche dalle rilevazioni di Istat nel Censimento industria e servizi del 2011. Il dato sul numero di **imprese attive con 3-9 addetti che hanno svolto attività di formazione evidenzia una percentuale più alta in Emilia-Romagna (32%) rispetto alla media italiana, che si ferma al 29%.**

Oltre al dato quantitativo di sintesi, vale la pena soffermarsi su un dato qualitativo e specifico della realtà regionale in tema di formazione continua. Il contesto emiliano-romagnolo è, l'abbiamo visto, sensibile al tema della formazione in età adulta: **il vasto sistema di enti preposti alla gestione della conoscenza e dell'apprendimento, dalle Università ai centri di ricerca, è uno degli asset di maggior pregio del territorio.** Negli ultimi anni si riscontra come tendenza sempre più marcata **l'entrata in questo sistema delle realtà produttive, soprattutto quelle di eccellenza e maggiormente rappresentative del tessuto produttivo regionale.**

I settori che costituiscono il cuore del sistema industriale regionale - la meccanica, la mecatronica, la motoristica, le industrie dei materiali, per citarne alcune - sono settori ad elevato contenuto di conoscenza, che richiedono un continuo aggiornamento delle competenze dei lavoratori, anche in chiave strategica, per continuare nel processo di innovazione, di prodotti e di processi, che ne costituisce tradizionalmente il punto di forza. **Negli ultimi cinque anni hanno preso vita progetti che mettono in rete queste realtà produttive con enti costituiti ad hoc per gestire gli strumenti di acquisizione di conoscenza in chiave strategica. Un caso di particolare rilevanza è quello dell'ITS MAKER – Istituto Superiore Meccanica Meccatronica Motoristica e Packaging – il più grande ITS a livello nazionale, nato nel 2013 dall'unione delle tre Fondazioni ITS di Bologna, Modena e Reggio Emilia. Ad oggi ITS Maker comprende 76 soci, tra cui 44 aziende, Università, Centri di formazione, Istituzioni locali ed è diventato in pochi anni un attore essenziale del polo tecnologico di area meccanica e mecatronica della Regione Emilia Romagna.**

L'offerta formativa di ITS Maker è **rivolta a tecnici superiori, ed è elaborata in specifica risposta alle esigenze provenienti dai settori della meccanica, mecatronica motoristica e packaging**. L'approccio dell'ITS Maker alla formazione continua è incentrato sul pieno coinvolgimento delle imprese in tutte le fasi di definizione delle attività formative: dall'individuazione dei profili strategici all'indicazione delle esigenze formative per i profili tecnici di livello medio-alto che sono il focus delle attività formative. Altro perno dell'approccio è la flessibilità: una volta stabiliti gli obiettivi a cui i profili professionali devono rispondere, l'Istituto ha ampia libertà decisionale nella definizione dei percorsi formativi, che ancora una volta sono spesso effettuati con il coinvolgimento delle imprese che mettono a disposizione il personale per le docenze.

Uno dei progetti più innovativi che ITS Maker sta portando avanti sono i **Tavoli di Foresight, che configurano sostanzialmente un metodo per identificare le priorità di aggiornamento e innovazione dell'offerta formativa alla luce delle possibili evoluzioni delle tecnologie rilevanti nelle industrie di riferimento**. Aziende, Università e formatori identificano di concerto le possibili traiettorie di sviluppo delle aziende nei prossimi anni, le aree tecnologiche e i rispettivi fattori abilitanti rilevanti per il cambiamento tecnologico nell'area e, di conseguenza, le competenze che saranno richieste alla forza lavoro per sostenere l'innovazione.

Questo approccio rappresenta **uno strumento innovativo per la gestione della formazione continua, che segna un passaggio verso un modello concertato di politiche di formazione e definizione di offerta formativa** che può apportare un vero valore aggiunto in termini di qualità della formazione, con ricadute positive sull'intero territorio.

Le Corporate Academy come strumento per la gestione della conoscenza e per la formazione continua

In questo ampio processo di gestione e valorizzazione dell'economia della conoscenza e di formazione continua, rientrano a pieno titolo anche le **Corporate Academy², ovvero le strutture create all'interno delle aziende per soddisfare le esigenze di formazione tecnica, manageriale e organizzativa e costruire un punto di vista corporativo condiviso**. Il fenomeno delle Corporate Academy nasce e si sviluppa negli Stati Uniti all'interno del più ampio ambito della formazione aziendale, assumendo fin da subito la natura di **approccio innovativo ai temi legati al mondo della formazione**.

Nell'ultimo decennio il numero è cresciuto, e non solo negli Stati Uniti (Gambellano, 2011). Se nel 1993 solo 400 grandi gruppi mondiali del peso di General Motors, General Electric, Boeing, Motorola, McDonald's e Walt Disney potevano contare su questo sistema formativo interno, il loro numero oggi è decuplicato. Le Academy promuovono corsi di formazione, approfondimento, aggiornamento,

² L'eterogenea letteratura scientifica sul tema utilizza termini differenti per identificare questi organismi di formazione aziendale e i pacchetti di corsi offerti: *Corporate Academy, Corporate University, Academy, Corporate School, Corporate Master*. Si tratta di sfumature di difficile distinzione e che mutano a seconda del tipo di azienda o del paese. Nel presente rapporto si è scelto di utilizzare il termine Corporate Academy.

gestione del cambiamento, ottimizzazione delle potenzialità attraverso corsi frontali in aula e percorsi di *action learning*, *coaching*, *mentoring* ed *e-learning*.

Esse si concentrano in particolare sull'acquisizione di conoscenze e abilità strategiche in ambiti come:

- formazione tecnica, economica e finanziaria;
- miglioramento continuo;
- internazionalizzazione;
- stile manageriale;
- relazioni con gli *stakeholders* e promozione della responsabilità sociale.

Il principale obiettivo delle Academy è implementare progetti formativi strategici per garantire lo sviluppo delle conoscenze e competenze tecniche e manageriali del personale, attraverso l'intervento di formatori professionisti e, spesso, del personale dell'impresa stessa, ma possono essere anche luogo di incontro dell'azienda con gli *stakeholder* e quindi rafforzare la competitività dei territori. La necessità di formare il personale è un'esigenza che le aziende avvertono come criticità e che pare non essere più soddisfabile rivolgendosi esclusivamente all'esterno. La domanda di specifiche qualifiche, di reti immateriali che si espandono in società sempre più globali, unita alla esigenza di collocare determinate prestazioni lavorative in un definito ambito territoriale, impone alle imprese di creare internamente un sistema formativo organico che vada oltre i tradizionali enti dedicati all'istruzione.

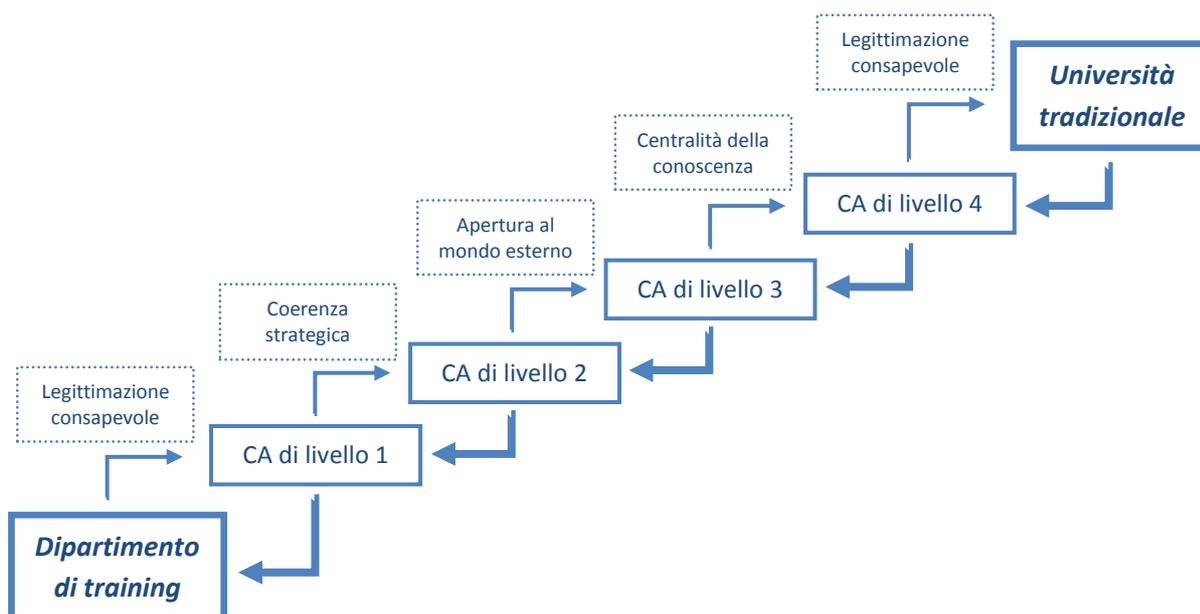
Le Corporate Academy si contraddistinguono per la forte connessione con la realtà e le strategie aziendali. Si tratta di un vero "organismo educativo concepito come strumento strategicamente utile a far sì che un'organizzazione raggiunga la propria missione conducendo attività che coltivino l'apprendimento, la conoscenza e la comunicazione di tutti coloro che – interni o meno all'impresa – contribuiscono direttamente al successo aziendale" (Allen, 2002). A questo si accompagna la concezione delle Academy come mezzo necessario allo sviluppo di competenze non soltanto tecniche, ma anche relazionali, votate alla creazione di una cultura d'impresa condivisa.

La formazione delle Academy non è necessariamente limitata ai dipendenti, ma può portare al coinvolgimento di *stakeholders* dell'impresa, fra cui fornitori e clienti. In questo senso la Corporate Academy funge da vera accademia universitaria, abilitata a rilasciare titoli di studio riconosciuti. Data l'assenza di una definizione universale di *Corporate Academy/Corporate University* si avverte però un frequente abuso di questi termini, specie da parte di esperienze formative che non hanno a che vedere con la formazione continua in generale, ma che spesso corrono il rischio di diventare meramente autoreferenziali.

Per questo motivo ci rifacciamo ad una **proposta di classificazione avanzata da Allen (2002)**, il quale ha distinto quattro livelli possibili di attività legate alle Academy, ordinati in ordine crescente in modo da essere volutamente pensati come una scala che prenda in considerazione la loro organizzazione e l'apertura all'esterno.

- ✓ Il *livello 1* fa riferimento alle Academy che si configurano come dipartimenti autonomi di formazione aziendale, fornendo di fatto un *training* di tipo tecnico. Sono istituite con la finalità di un mero addestramento dei dipendenti su compiti specifici o su una singola mansione, la cui acquisizione diventa di vitale importanza nel processo produttivo.
- ✓ Il *livello 2* si estende su corsi di sviluppo di tipo manageriale, oltre all'addestramento tecnico necessario per lo svolgimento delle funzioni. Rispetto al livello precedente, sul quale l'attenzione è posta esclusivamente sulle abilità rispetto ad una mansione, in questo caso l'investimento formativo si allarga anche ai livelli manageriali ed esecutivi.
- ✓ Il *livello 3* rappresenta il primo *step* di avvicinamento al mondo universitario. I corsi offerti dall'azienda consentono l'acquisizione di crediti finalizzati ad essere riconosciuti in un percorso convenzionale di studi, contribuendo al raggiungimento di una laurea o di un titolo accademico superiore (master di primo o secondo livello).
- ✓ Il *livello 4* identifica quelle aziende che organizzano pacchetti di corsi che consentono di ottenere, al loro completamento, una laurea di livello accademico a tutti gli effetti e a qualsiasi livello (dalla laurea triennale al master di secondo livello).

Figura 2 – La scala di Allen in chiave dinamico strategica



Fonte: www.markallenconsulting.com

È necessario chiarire che in Italia non risultano casi di aziende che abbiano intrapreso lo sviluppo delle proprie Academy nei modelli previsti dagli ultimi due livelli della scala, se non attraverso strutture accreditate e partenariati con atenei o istituti formativi. Nonostante il forte interesse attorno allo sviluppo della formazione del capitale umano all'interno dell'azienda, il ruolo delle Academy – specie in Europa – resta distinto dalle università tradizionali, che detengono ancora un'immagine più istituzionalizzata di luogo deputato all'istruzione e alla ricerca.

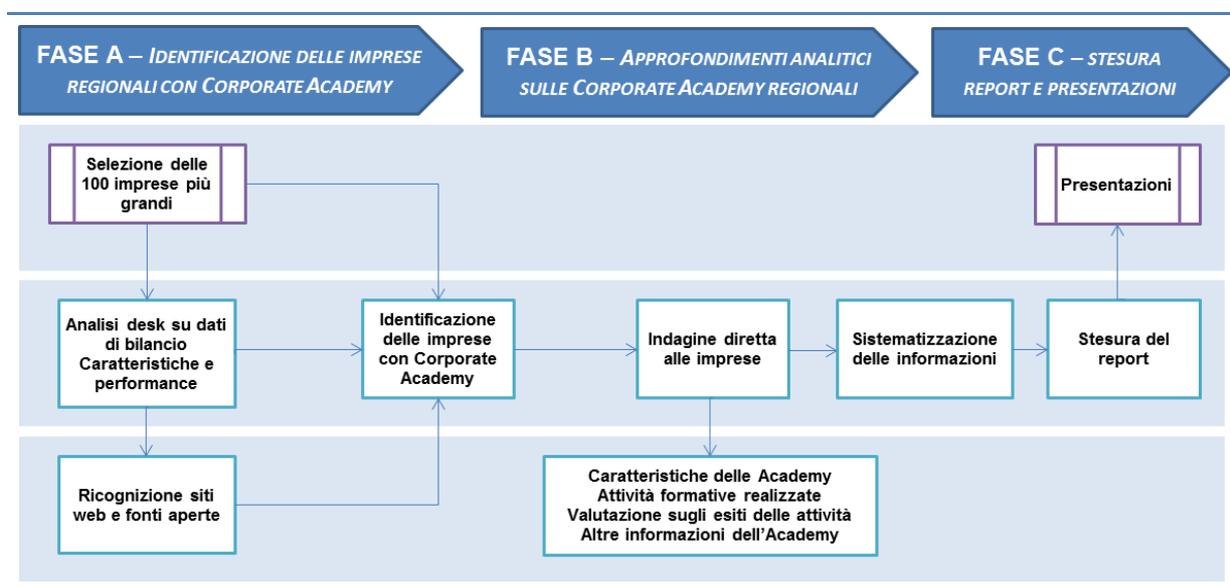
Questo è il contesto in cui si colloca il presente rapporto, il cui obiettivo è di fornire un quadro conoscitivo dettagliato delle realtà delle Corporate Academy in Emilia-Romagna, cogliendone caratteristiche, peculiarità rispetto ai casi internazionali e nazionali, e potenzialità di integrazione nel contesto di attenzione e sviluppo delle policy per lo sviluppo del capitale umano.

I capitoli seguenti presentano la metodologia seguita per la campionatura delle imprese e lo svolgimento dell'indagine diretta (Capitolo I), i risultati delle interviste approfondite con 17 imprese emiliano-romagnole che hanno una Corporate Academy (Capitolo II), una presentazione delle singole realtà imprenditoriali e delle attività dello loro Corporate Academy (Capitolo III). Una sintesi dei principali risultati e delle conclusioni tratte chiude il rapporto.

Capitolo I – Metodologia di analisi

La metodologia messa a punto da Nomisma per indagare il fenomeno delle Corporate Academy in Emilia-Romagna al fine di approfondire il quadro conoscitivo è articolata in più parti. Si è partiti dalla campionatura delle imprese per poi focalizzare l'indagine sulla ricognizione delle aziende dotate di Corporate Academy e sulle caratteristiche delle strutture da considerare per l'inclusione nell'ultima parte dell'analisi, incentrata sulla conduzione di interviste approfondite. Di seguito si dettagliano i passaggi e le questioni metodologiche affrontate in ciascuna fase dell'analisi.

Figura I.1 – Fasi dell'indagine



La campionatura delle imprese

In prima battuta si è individuato un campione di imprese regionali, selezionando dal database *AIDA Bureau van Dijk* – le 100 imprese regionali più grandi tra le società di capitali e cooperative, operanti nei settori terziario e manifatturiero, valutate in base al loro fatturato³ riferito all'anno 2014.

La procedura di identificazione del campione di imprese ha posto alcune questioni di tipo metodologico. Innanzitutto si è reso necessario valutare la presenza, nel campione, di imprese che fanno parte dello stesso gruppo o della medesima holding. Ne sono un esempio tutte le imprese facenti capo a Coop Italia, la cui fusione è stata ufficializzata come Coop Alleanza 3.0 e che

³ Tali società hanno l'obbligo di deposito dei propri bilanci presso le rispettive Camere di commercio, dalle quali la banca dati *AIDA Bureau van Dijk* attinge per la digitalizzazione e l'informatizzazione dei bilanci riclassificati. Da notare che, anche a fronte di sanzioni, non tutte le aziende tenute a farlo decidono di depositare i propri bilanci.

comprende: Centrale Adriatica Società Cooperativa a Responsabilità Limitata, Coop Consumatori Nordest Società Cooperativa, Coop Estense Società Cooperativa. A tal proposito si è proceduto mantenendo nel campione una sola impresa per ciascun gruppo o holding, considerando dove presente il bilancio di esercizio consolidato delle imprese in questione. Questa procedura di aggregazione ha ridotto il campione di riferimento, e si è di conseguenza proceduto a selezionare ulteriori imprese, con la finalità di arrivare ad un campione complessivo che comprendesse un numero totale di 100 aziende.

Si segnala anche la **metodologia seguita per includere nell'analisi le società operanti nei settori dei servizi finanziari e assicurativi**. A differenza delle imprese occupate in settori del terziario e del manifatturiero, le entrate delle società finanziarie sono generalmente composte dai margini di interesse, dalle commissioni e dai margini di intermediazione. Per queste imprese, quindi, l'indicatore più attendibile della dimensione economica risulta essere quello dell'attivo, e non del fatturato. Per questo motivo si è proceduto all'estrazione di un campione delle prime 20 imprese finanziarie e assicurative localizzate in Emilia-Romagna in base all'attivo dell'anno 2014, separandolo dalle imprese terziarie e manifatturiere per ragioni di maggiore chiarezza. Molte società di servizi finanziari estratte nel campione risultano essere società strettamente collegate ad imprese manifatturiere, che non svolgono altri servizi se non quelli per i gruppi da cui sono controllate (ad esempio Ferrari Financial Service spa per Ferrari, Mipien spa per il Gruppo Pizzarotti, Cooperare per il gruppo Legacoop, e altre). Tali società non sono state quindi considerate nelle fasi successive del rapporto.

La definizione di Corporate Academy

Per le imprese del campione così selezionato si è proceduto alla ricognizione delle fonti aperte e al contatto telefonico, per **un primo monitoraggio finalizzato a identificare quali si sono realmente dotate di una Corporate Academy. Questa fase di analisi ha evidenziato la presenza di realtà molto eterogenee e diverse tra loro**. La difficoltà nel definire e distinguere le diverse realtà aziendali riconducibili o meno alle Academy è ben nota in indagini di questo tipo ed è rafforzata dalla letteratura più accreditata sul tema. Come già evidenziato nella premessa al rapporto, la creazione di un'Academy implica innanzitutto un problema di definizione e su questo è stato riscontrato che ogni azienda ha la tendenza a interpretare in maniera diversa la propria *Corporate Academy*, declinando le funzioni, il grado di apertura all'esterno e gli scopi di quest'ultima in modi molto differenti fra loro.

Si è ad esempio rilevata la presenza, in molte delle aziende contattate, di strutture assimilabili alle Academy per funzione e caratteristiche organizzative, ma non consolidate in (o non denominate come) vere e proprie Academy: ne sono un esempio i dipartimenti autonomi di *training & development* per il personale interno all'azienda, finalizzati alla formazione del personale su mansioni specifiche. La scelta di dotarsi o meno di una Corporate Academy non proviene sempre da motivazioni di tipo finanziario, ma anche da valutazioni organizzative e di strategie di marketing aziendale. È evidente che tutte le imprese del campione – grandi aziende, spesso di profilo internazionale – realizzano corsi di formazione, ma non tutte hanno scelto di etichettare le proprie attività formative come università aziendali o Academy. Si tratta di una decisione che in qualche caso

è indipendente dal tipo di formazione aziendale offerto e che non implica un livello di investimento inferiore, in termini di budget e capitale umano, rispetto a chi decide invece di dotarsi di una Academy, mentre in altri casi la differenza sta nella progettualità sottostante.

Per fornire un quadro davvero approfondito e specifico sul fenomeno, si è deciso di non includere nel campione di imprese da utilizzare per la seconda fase dell'analisi quelle che non hanno un'Academy propriamente detta. Se da un lato si perde in numerosità di interviste approfondite, dall'altro si riesce così a cogliere la specificità di aziende che hanno deciso di fare un passo oltre la definizione di politiche di formazione per strutturare la gestione della conoscenza interna in percorsi definiti.

Oltre alla presenza di una Academy propriamente definita, **si sono considerate altre caratteristiche dell'impresa per decidere in merito all'inclusione o all'esclusione dal campione per le interviste approfondite.** In particolare si segnalano i casi elencati di seguito:

- Aziende localizzate in Emilia Romagna che si avvalgono di servizi erogati dalla Corporate Academy del gruppo situata in una regione italiana: per questi casi si è deciso per l'inclusione nel campione anche se la sede dell'Academy non si trova nel territorio emiliano - romagnolo.
- Aziende localizzate in Emilia-Romagna (anche solo a livello di uffici direzionali e non di stabilimenti produttivi), che attraverso le proprie Academy erogano formazione anche ad altre unità produttive, società del gruppo, etc. - si è deciso per l'inclusione nel campione anche se non tutte le attività dell'Academy hanno ricadute sul territorio emiliano – romagnolo.
- Aziende che si avvalgono dei servizi delle Academy delle case madri o degli uffici direttivi localizzati in altri Paesi. Dal confronto con le imprese appartenenti a questa tipologia è emersa l'impossibilità di raccogliere dai livelli dirigenziali i dati necessari a comprendere la struttura organizzativa delle Academy, perché non di loro diretta competenza, pertanto sono state escluse dal campione. Queste attività di formazione all'interno dell'Academy, infatti, non corrispondono a quelle fornite solo all'unità locale o regionale, ma svolgono un training su un scala più ampia e a livello internazionale.
- Aziende che hanno lanciato la propria Academy recentemente: si è deciso di includerle nel campione, anche se i dati relativi allo storico non sono comparabili con quelle di altri casi.

Al campione così selezionato sono state aggiunte alcune aziende localizzate sul territorio regionale che per vari motivi non erano rientrate nell'elenco estrapolato in base al dato di fatturato⁴, ma che presentano un profilo interessante ai fini dell'indagine, o perché già oggetto di analisi focalizzate sulle Corporate Academy a livello nazionale, o perché caratterizzate da particolari politiche in tema di investimenti in formazione aziendale e peculiarità delle Academy. Avendo come obiettivo quello di fornire un quadro quanto più possibile preciso del fenomeno delle Corporate Academy, si è deciso di privilegiare nel rapporto l'inclusione di casi significativi da questo punto di vista, anche se non

⁴ Alcune aziende non presentano un bilancio per motivi legati a strategie interne, altre consolidano il bilancio con società non aventi sede legale in Emilia-Romagna.

particolarmente rilevanti o non precisamente definibili dal punto di vista dei fatturati e della numerosità degli addetti.

L'elenco delle imprese emiliano-romagnole in cui si è riscontrata la presenza di una *Corporate Academy* è riportato in tavola I.1.

Tavola I.1 – **Imprese dotate di Corporate Academy**

Azienda	Descrizione attività	Localizzazione	Settore
1 COOP (Centrale Adriatica Soc. Coop.)	Commercio all'ingrosso	Bologna	
2 Ferrari	Fabbricazione di autoveicoli	Modena	
3 Barilla	Industrie alimentari	Parma	
4 Hera	Multiutility	Bologna	
5 Coesia (GD)	Macchine industriali	Bologna	
6 Sacmi	Macchine industriali	Bologna	
7 Chiesi	Farmaceutica	Parma	
8 CMC Ravenna	Costruzioni	Ravenna	
9 Technogym	Fabbricazione di articoli sportivi	Forlì-Cesena	
10 Landi Renzo	Meccanica	Reggio nell'Emilia	
11 Emerson Network Power	Meccanica	Bologna	
12 Toyota Material Handling	Meccanica	Bologna	
13 Florim Ceramiche	Fabbricazione di piastrelle in ceramica	Modena	
14 CRIF	Business Information	Bologna	
15 Unipol	Servizi assicurativi e bancari	Bologna	
16 BPER	Servizi bancari	Modena	
17 Cariparma	Servizi bancari	Piacenza	
18 Bunge	Industrie alimentari	Ravenna	
19 Tetrapak	Packaging	Modena	
20 Amadori	Industrie alimentari	Forlì-Cesena	
21 Grandi Salumifici Italiani	Industrie alimentari	Modena	
22 CIR Food	Servizi di ristorazione	Reggio nell'Emilia	
23 Yoox	Commercio elettronico	Bologna	
24 Newlat	Industrie alimentari	Reggio nell'Emilia	
25 Cremonini Chef Express	Servizi di ristorazione	Modena	
26 Ferretti	Costruzione di imbarcazioni	Rimini	
27 Lombardini	Meccanica	Reggio nell'Emilia	
28 Comer	Meccanica	Reggio nell'Emilia	
29 Carpigiani	Meccanica	Bologna	

Figura I.2 – Mappa delle imprese dotate di Corporate Academy



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Il questionario per le interviste

Ad ognuna delle imprese elencate in tavola I.1 è stata chiesta la disponibilità per un'intervista diretta per la compilazione di un questionario e per un più ampio confronto sul tema della **Corporate Academy aziendale in termini organizzativi, di motivazione e strategici**.

Il questionario è stato suddiviso in sei sezioni differenziate, riassunte nello schema sottostante; il questionario completo è riportato in allegato al presente rapporto (Allegato 2). Ciascuna sezione è stata elaborata per raccogliere dati e informazioni su alcuni temi di interesse relativi alle strutture delle Corporate Academy:

- 1. Informazioni generali sull'impresa** – mentre i dati su settore di attività, ricavi e altre variabili di bilancio sono disponibili pubblicamente, altri dati di dettaglio sono stati rilevati direttamente presso le imprese, ad esempio la numerosità degli addetti e la composizione della forza lavoro per titolo di studio.
- 2. Caratteristiche dell'Academy** – in questa sezione si sono approfonditi alcuni temi generali della struttura delle Academy e le motivazioni che hanno spinto le aziende a costituirne una. È da queste risposte che emerge, ad un livello macro, il posizionamento delle Corporate Academy delle aziende emiliano-romagnole rispetto ad altri casi nazionali e internazionali.
- 3. Attività formative realizzate dall'Academy** – le risposte a queste domande permettono di approfondire ancora la modalità organizzativa scelta per le Academy intervistate (come erogano

- la formazione, quali docenti scelgono) e il loro posizionamento rispetto alla strategia aziendale (ad esempio attraverso la scelta delle materie e della tipologia di partecipanti).
4. **Valutazione delle attività formative realizzate dall'Academy** – il tema della valutazione della formazione assume un interesse particolare per le aziende che decidono per l'investimento in una Corporate Academy.
 5. **Altre informazioni sull'Academy** – in questa sezione si sono poste alle aziende domande di varia natura, dalle modalità di finanziamento delle attività dell'Academy ai collegamenti con altre strutture.
 6. **Posizionamento dell'impresa, attività di innovazione e di responsabilità sociale** – si sono infine poste alle aziende domande relative ad un loro inquadramento generale rispetto a variabili di performance e innovazione.

Tavola I.2 – Schema del questionario somministrato alle imprese

Sezione A – Informazioni generali dell'impresa

- Nome dell'azienda e ragione sociale
- Nome e ruolo dell'intervistato
- Numero di addetti e titolo di studio al 2015

Sezione B – Caratteristiche dell'Academy

- Anno di creazione dell'Academy
- Struttura giuridica
- Organizzazione gestionale e finanziaria
- Struttura organizzativa
- Caratteristiche e composizione del personale dedicato
- Motivazioni che hanno spinto l'impresa a dotarsi dell'Academy
- Obiettivi e tipologia dell'offerta formativa

Sezione C – Attività formative realizzate dall'Academy

- Contenuti delle attività formative
- Destinatari dell'attività di formazione dell'Academy
- Tipologia dei partecipanti alle attività di formazione (interni, esterni, clienti, fornitori, ecc.)
- Numero annuo e tipologia dei partecipanti
- Ore di formazione per partecipante
- Composizione del corpo docente (interno e/o esterno) e sua tipologia
- Modalità di svolgimento dell'attività formativa

Sezione D – Valutazione sulle attività formative realizzate dall'Academy

- Valutazione degli esiti della formazione realizzata
- Tipologia di modalità di valutazione

Sezione E – Altre informazioni sull'Academy

- Attività svolte dall'Academy al di fuori di quelle formative
- Budget medio annuale per le attività dell'Academy
- Impatto sulle performance dell'impresa
- Modalità di finanziamento delle attività (risorse proprie, finanziamenti pubblici, ecc.)
- Collegamenti con altre Academy, con istituti formativi del territorio e/o con strutture internazionali
- Intraprendenza delle istituzioni sulle azioni di sostegno per rafforzare le Academy

Sezione F – Posizionamento dell'impresa, attività di innovazione e di responsabilità sociale

- Andamento finanziario dell'impresa su variabili finanziarie, occupazionali e di investimento
- Attività di innovazione dell'impresa nei precedenti tre anni ed eventuali brevetti
- Rilevanza delle fonti di informazione per lo sviluppo dell'attività innovativa dell'impresa (tipologia)
- Pianificazione di investimenti in innovazioni per i prossimi due anni
- Fabbisogni di supporto da parte delle istituzioni per rafforzare l'attività di innovazione d'impresa
- Presenza di attività nell'ambito della responsabilità sociale e di referenti interni delegati al tema
- Ostacoli alla diffusione di pratiche di responsabilità sociale

Come ovvio, l'eterogeneità delle tipologie di aziende presenti nel campione e delle esperienze di Academy pongono diverse questioni in merito alla comparabilità dei dati raccolti con il questionario. Sulle domande aperte, volte ad indagare le motivazioni che hanno spinto le aziende a dotarsi di un'Academy, o le attività svolte al di là dell'ambito formativo, ad esempio, si è rilevato un ampio spettro di casistiche. Anche sulle domande chiuse, volte a raccogliere, tra le altre, informazioni su partecipanti, ore di formazione e forme di finanziamento, si riscontra eterogeneità di sistemi di rilevazione dei dati e quindi di risposte (ad esempio non tutte le imprese rilevano la tipologia e il numero dei partecipanti con le stesse modalità: alcune considerano le presenze, altre l'effettivo numero di partecipanti). I risultati del questionario presentati nel capitolo seguente sono stati elaborati con lo scopo di fornire un quadro quanto più possibile informativo: dove possibile, i dati rilevati sono comparati in forma omogenea; per le domande più complesse al di là del dato si presenta il quadro emerso dagli approfonditi confronti con i responsabili delle Corporate Academy che hanno risposto all'intervista.

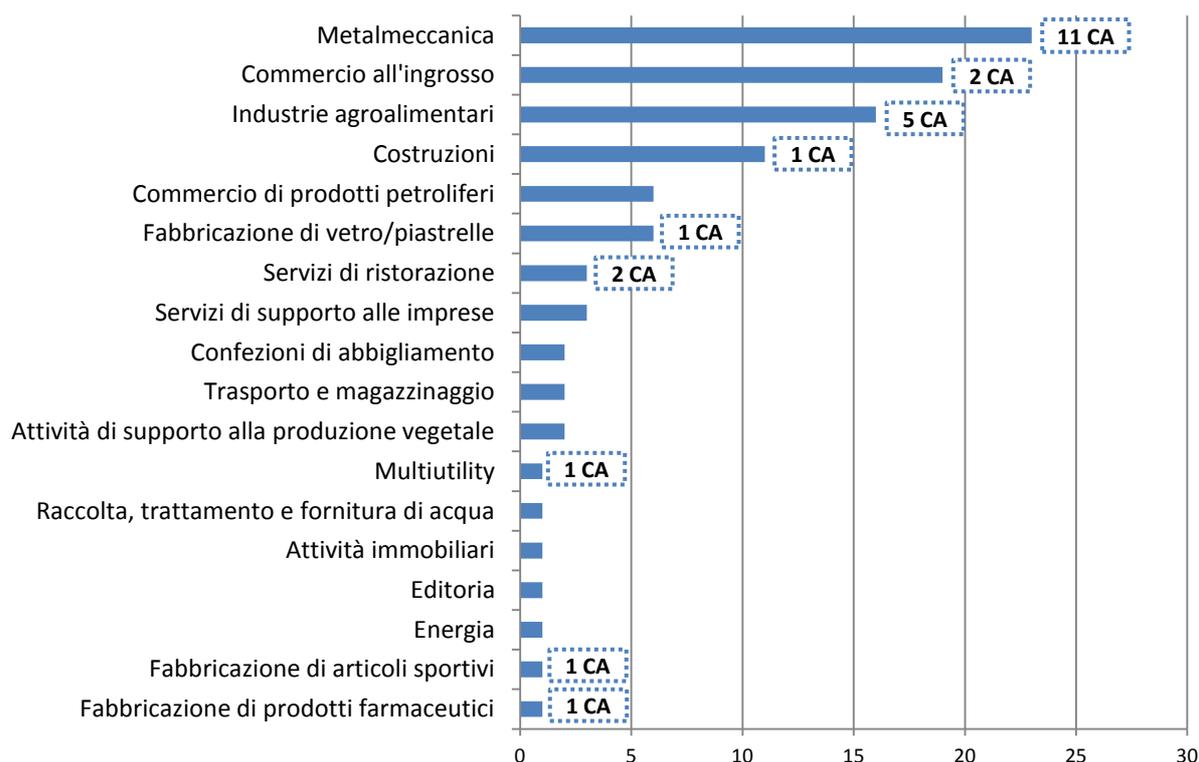
Capitolo II - I risultati dell'indagine

Quadro conoscitivo generale delle imprese emiliano-romagnole dotate di Corporate Academy

Aggregando le imprese del campione e quelle in cui è stata riscontrata la presenza di una Corporate Academy per settore di attività, emergono alcune interessanti considerazioni di natura descrittiva circa la distribuzione delle Academy.

La maggiore concentrazione di Academy aziendali si trova nei settori di maggiore rilevanza per l'economia emiliano-romagnola: metalmeccanico, agroalimentare, commercio e distribuzione. Le imprese di altri settori importanti del contesto regionale risultano invece meno propense alla costituzione di Corporate Academy - è il caso del comparto delle costruzioni, della fabbricazione di piastrelle, del commercio di prodotti petroliferi.

Figura II.1 – Distribuzione delle aziende del campione manifatturiero per settore e numerosità delle Corporate Academy



*escluse le aziende del settore finanziario

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Le Corporate Academy in Emilia-Romagna: i risultati delle interviste

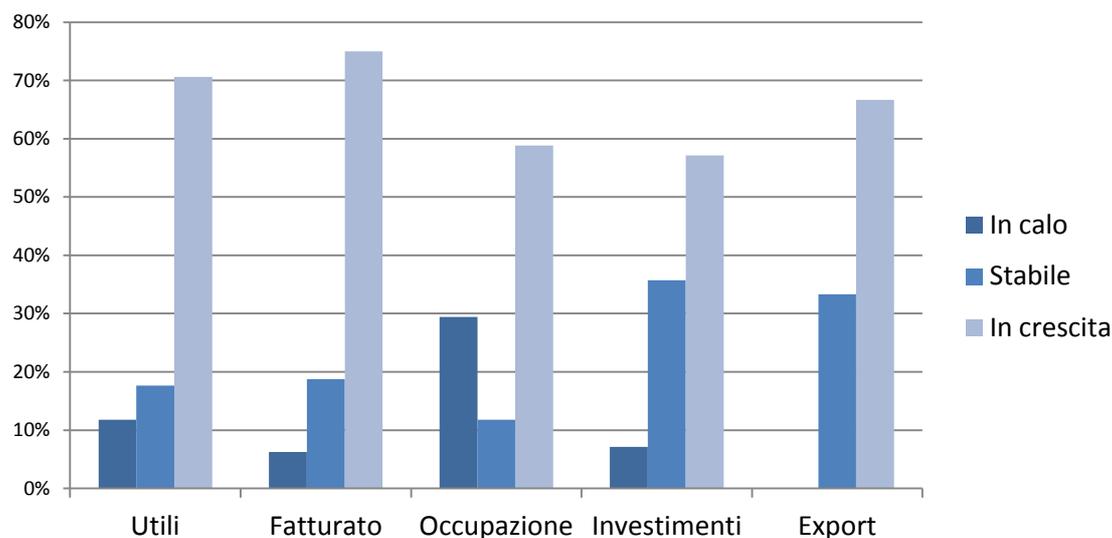
All'indagine approfondita condotta mediante le interviste hanno partecipato complessivamente 17 delle 29 imprese mappate (Tab. 3). I dati presentati nel resto del rapporto si riferiscono esclusivamente a questo gruppo di aziende e alle loro Corporate Academy. Un primo obiettivo dell'indagine è quello di inquadrare questo particolare sottogruppo nel contesto delle maggiori imprese emiliano-romagnole. L'esiguità del campione e l'eterogeneità delle aziende non hanno consentito di svolgere una comparazione sulla performance delle imprese dotate di Academy rispetto a quelle che non hanno un'Academy, ma abbiamo chiesto alle aziende di rispondere a domande riguardanti il proprio posizionamento generale rispetto ad alcune variabili di performance.

Tavola II.1 – Imprese coinvolte nell'indagine

	Azienda	Academy	Anno di fondazione
1	Ferrari	Ferrari Academy	2008
2	Landi Renzo	Landi Renzo Corporate University	2006
3	Cariparma	Campus Cariparma	2009
4	CRIF	CRIF Academy	2016
5	Barilla	Laboratory for Knowledge & Innovation	2005
6	Hera	Heracademy	2011
7	Sacmi	Sacmi Academy	2016
8	Chiesi	Chiesi Corporate Master	2009
9	CMC Ravenna	CMC University	2009
10	Coesia (GD)	Coesia Academy	2014
11	BPER	BPER Academy	2009
12	COOP	COOP Academy	2000
13	Emerson Network Power	Emerson Network Power Academy	2007
14	UNIPOL	Unica	2016
15	Technogym	Wellness Institute	1996
16	Toyota Material Handling	Toyota Academy	2010
17	Florim	Florim Master	2011

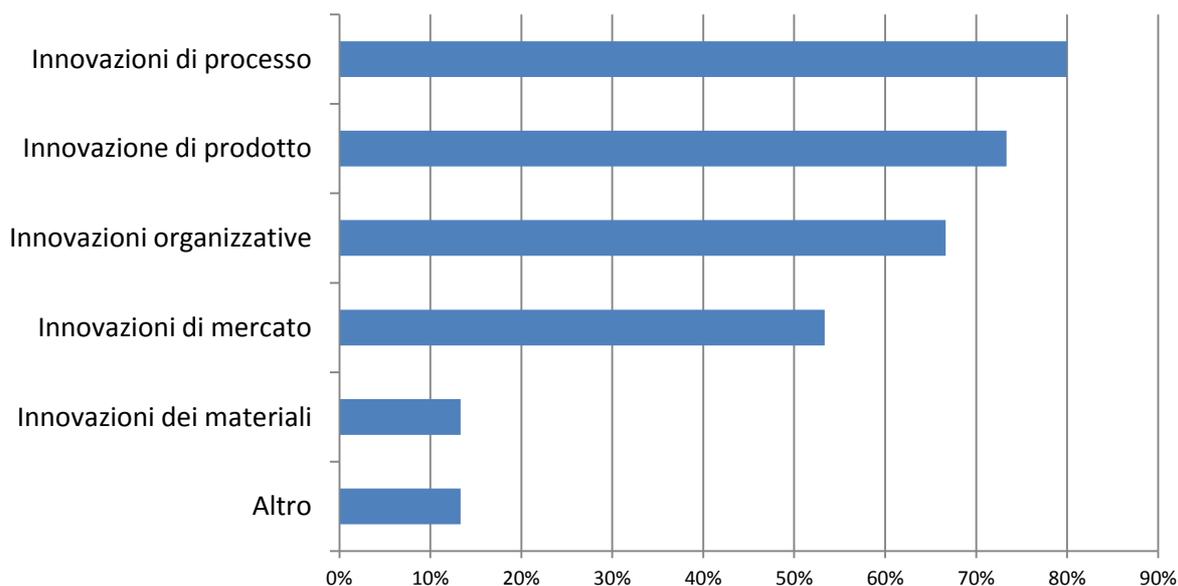
Dai dati dichiarati risulta che le aziende intervistate **sono realtà che crescono in termini di utili, fatturato, occupazione e investimenti, e sono imprese che innovano**. La totalità delle imprese intervistate ha dichiarato di aver realizzato innovazioni negli ultimi due anni, e di averle generalmente brevettate in circa il 50% dei casi.

Figura II.2 – Andamento di alcune variabili delle imprese negli ultimi due anni



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Figura II.3 – Tipologia di innovazione delle imprese realizzata negli ultimi due anni

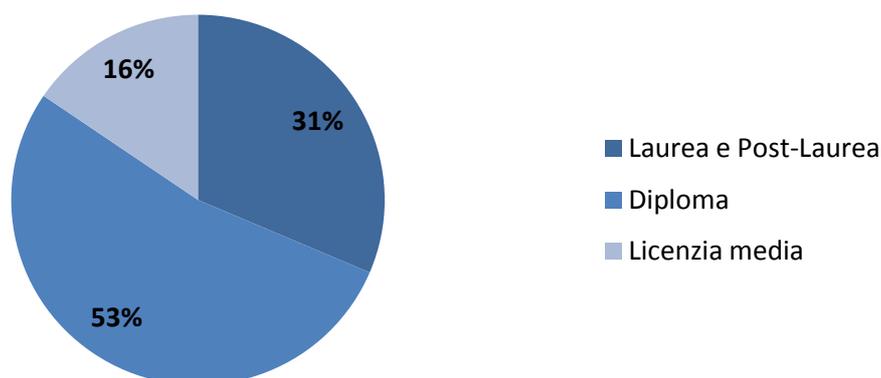


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Le imprese intervistate si caratterizzano anche come **imprese aperte alle diverse opportunità di sviluppo di attività innovativa** e citano, nella quasi totalità dei casi, diverse fonti di informazione utilizzate in chiave di sviluppo di innovazione. Sono anche **imprese attive nel campo dell'economia sociale**: tutte realizzano attività di responsabilità sociale d'impresa in molteplici ambiti.

Per quanto riguarda le risorse umane delle aziende che hanno partecipato all'indagine, si rileva una **percentuale elevata di addetti (pari al 31% in media nelle 11 imprese che hanno risposto a questa domanda) che posseggono una laurea o un titolo post-laurea** (i cui valori sono stati aggregati). Oltre la metà degli addetti delle aziende, in media, posseggono un diploma (53%), solo il 16% possiede il titolo di licenza media. È presente solo un'azienda che detiene una forte maggioranza di impiegati con una laurea, mentre la maggior parte (6 su 11) ha una prevalenza di impiegati diplomati.

Figura II.4 – Percentuale di addetti per titolo di studio



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Le Corporate Academy delle imprese intervistate

Le approfondite interviste con le aziende che hanno aderito all'indagine evidenziano chiaramente un primo dato generale che è necessario tenere presente per la lettura di tutti i risultati qui illustrati: **Le Corporate Academy sono realtà estremamente variegata nell'organizzazione e nella struttura, ma rappresentano, trasversalmente ai settori in cui operano le aziende e alle forme organizzative che hanno scelto, dei progetti ad elevato contenuto strategico per le imprese, nel più ampio contesto dei progetti di formazione messi in campo.**

Per rilevanza della dimensione economica, posizionamento di mercato e classe dimensionale, le aziende intervistate sono realtà imprenditoriali di alto livello, e tutte hanno piani interni di formazione, caratterizzandosi come imprese che danno allo sviluppo delle competenze professionali un ruolo importante per la strategia aziendale, lo sviluppo del mercato e dei prodotti/processi. **Le Corporate Academy sono quindi nate in contesti già altamente sensibili al tema della formazione**, e hanno assunto una rilevanza strategica per determinati obiettivi aziendali che necessitano di una gestione continuativa della conoscenza all'interno dell'azienda e/o di una progettualità costantemente rinnovata. Questo aspetto emerge chiaramente dalle risposte date dalle aziende alla domanda riguardante le motivazioni che le hanno spinte a costituire una Corporate Academy.

Motivazioni che hanno spinto le aziende a dotarsi di Academy

Le motivazioni che hanno spinto le aziende a dotarsi di Academy, come è stato detto, sono estremamente variegata, ma è possibile ridurre le motivazioni ad alcuni ambiti tematici comuni. Se a livello generale **le Academy sono state create per rispondere ad esigenze strategiche delle imprese, le peculiari motivazioni sono di natura diversa a seconda dei settori, delle tipologie organizzative e del momento in cui sono nate. Le motivazioni a cui abbiamo ricondotto le risposte delle aziende non si escludono l'una con l'altra: nella totalità dei casi sono state almeno due le motivazioni citate dalle imprese.**

Tra queste motivazioni strategiche, quella del **mantenere lo specifico know-how aziendale e di garantirne la trasmissibilità** è quella citata più di frequente dalle imprese: nel caso di produzioni altamente specializzate, che si collocano in un mercato internazionale altamente competitivo, mantenere il sapere all'interno dell'azienda è il primo sinonimo della qualità del prodotto.

Molte delle imprese intervistate hanno citato il ruolo chiave delle Academy nella **creazione e condivisione di una cultura unitaria dell'impresa**: nei momenti di transizione dovuti a acquisizioni, fusioni o ampliamenti di mercato le Academy hanno fornito percorsi specifici per la condivisione delle diverse prassi e per la creazione di un senso di appartenenza o, dove necessario, per facilitare il cambiamento di approccio al lavoro.

Numerose Academy sono nate anche con un approccio di **“sviluppo dei talenti”**, ovvero con l'obiettivo di individuare all'interno delle organizzazioni figure ad alto potenziale di crescita da formare per assumere le competenze necessarie a ricoprire ruoli di responsabilità.

In molti casi le Academy rappresentano anche un **percorso per stimolare i manager a conquistare una leadership di pensiero all'interno dell'azienda**, per pianificare e gestire in maniera strategica la crescita e i cambiamenti nel contesto competitivo internazionale.

Per alcune delle aziende le Academy rappresentano anche **una sorta di laboratorio di innovazione, dove vengono proposti nuovi progetti**, formativi e non, da sviluppare: in molti casi le Academy operano organizzando incontri, workshop e gruppi di lavoro su temi altamente innovativi e non necessariamente legati in maniera diretta al prodotto/servizio offerto, proprio per fornire un luogo di elaborazione di nuove idee e percorsi.

Da segnalare anche i **casi in cui l'Academy rappresenta un vero e proprio prodotto di business**, a volte in via esclusiva e a volte in via residuale rispetto alle attività di formazione interna: si tratta di casi in cui la conoscenza specifica dell'azienda assume un valore di mercato e viene offerta come un prodotto ad alto valore aggiunto in attività di consulting o formazione specifica.

Solo tre delle imprese intervistate hanno dichiarato che tra le motivazioni principali per la creazione dell'Academy c'è il **rafforzamento del rapporto con il sistema educativo nazionale**; tale obiettivo è raggiunto attraverso la realizzazione di iniziative di sviluppo formativo a livello territoriale, ad esempio cercando un raccordo con gli istituti formativi secondari per fare informazione sui percorsi di studio rispondenti alle necessità dell'impresa.

Due delle aziende intervistate hanno costituito l'Academy con la motivazione di **fornire un percorso di inserimento dei nuovi assunti**: è il caso di alcune realtà in rapida e forte crescita che hanno

trovato nell'Academy lo strumento per la trasmissione del know-how aziendale alla nuova forza lavoro in maniera sistematica, o di imprese che sono impegnate nell'offerta di percorsi formativi altamente professionalizzanti che portano all'inserimento di forza lavoro accuratamente selezionata e formata.

Figura II.5 – Motivazioni che hanno spinto l'impresa a dotarsi dell'Academy

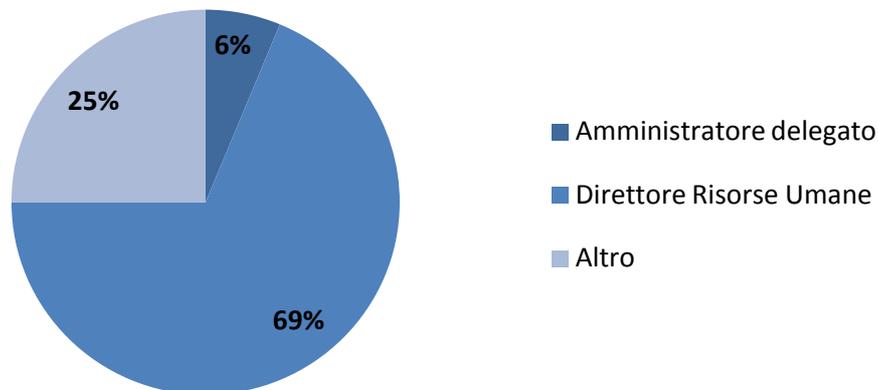


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Caratteristiche organizzative delle Academy

Le Academy delle aziende intervistate **sono nate di recente**, per la maggior parte negli ultimi dieci anni, e **sono strutture leggere, che non hanno una propria veste giuridica** separata da quella delle imprese a cui appartengono. In termini organizzativi, le Academy **fanno per lo più capo alla Direzione Risorse Umane**, pur essendo nella totalità dei casi nate su impulso dell'Amministratore delegato o comunque dei vertici strategici dell'azienda. La scelta di posizionare le Academy nell'area delle Risorse Umane è dettata da esigenze organizzative, soprattutto dalla necessità di mantenere il collegamento tra le Academy e le altre attività formative svolte dalle aziende.

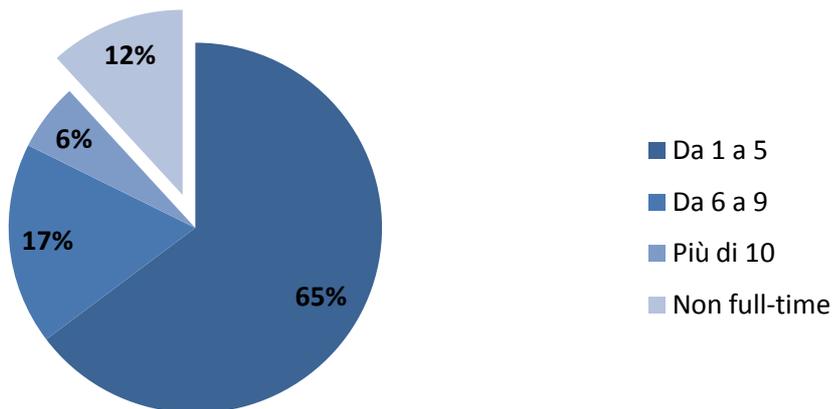
Figura II.6 – Ruolo di riferimento dell’Academy all’interno della società



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

È mediamente basso il numero di addetti dedicati full-time alle Academy, con alcune rilevanti eccezioni. Il dato risulta difficilmente comparabile data l’estrema eterogeneità delle strutture organizzative: il range del personale dedicato full-time va da un addetto fino a oltre sessanta nelle strutture più complesse. In generale le attività delle Academy coinvolgono però una percentuale di personale interno più ampia di quella dedicata full-time: come vedremo più avanti, infatti, spesso le lezioni sono tenute dai dipendenti stessi delle aziende, che quindi partecipano attivamente e non solo come fruitori delle attività delle Academy.

Figura II.7 – Numero personale dedicato all’Academy



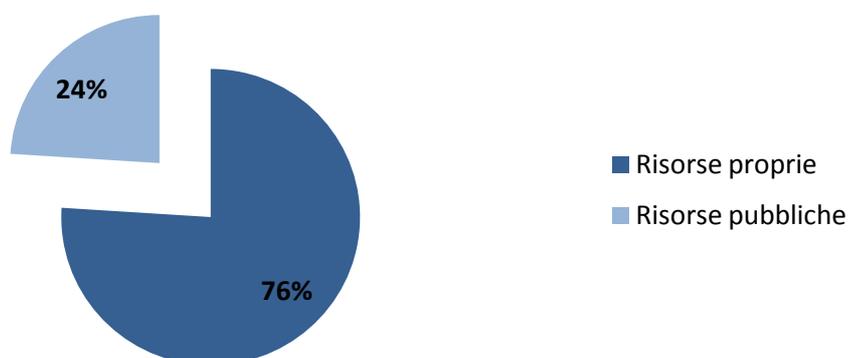
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Budget e finanziamenti

I dati sui budget a disposizione delle Academy sono molto eterogenei (il range va da 100.000 euro a oltre 2 milioni di euro), e si tratta di dati difficilmente comparabili tra loro in quanto le strutture di costo considerate variano molto da impresa a impresa: alcune includono nel budget solo il costo del personale, altre includono anche costi di struttura, di trasferta, di tecnologia, etc.

Più interessante il dato sulle modalità di finanziamento delle attività delle Academy: le aziende **finanziano le attività in maniera preponderante con risorse proprie, e nella quota di risorse pubbliche che contribuiscono al finanziamento delle attività sono i Fondi Interprofessionali a rappresentare la maggioranza delle risorse, insieme a una percentuale residuale di finanziamenti derivanti da bandi nazionali o internazionali.**

Figura II.8 – Modalità di finanziamento delle attività svolte dall'Academy



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Le attività formative svolte dalle Academy

I dati raccolti sui contenuti delle attività formative delle Academy evidenziano ancora una volta la natura essenzialmente strategica delle strutture: solo in pochi casi le Academy diventano il “contenitore” di tutte le attività formative dell’impresa (comprese ad esempio quelle obbligatorie per legge su sicurezza e salute), ma nella maggior parte dei casi **le attività formative erogate attraverso le Academy si concentrano sugli ambiti che possiamo definire strategici per la crescita dell’azienda: management, marketing, tecniche commerciali, competenze per livelli amministrativi alti.**

Il dato va letto anche alla luce della composizione settoriale delle imprese intervistate: le materie relative a “export e internazionalizzazione”, ad esempio, non sono rilevanti per le imprese operanti nei settori bancari e assicurativi del campione delle imprese intervistate, che hanno a riferimento un mercato esclusivamente italiano.

Ai contenuti elencati come scelta multipla nella domanda, le imprese hanno spesso aggiunto altre risposte: si tratta di contenuti altamente specifici per i propri settori di competenza, ma comunque riconducibili ai più ampi ambiti indicati nella domanda.

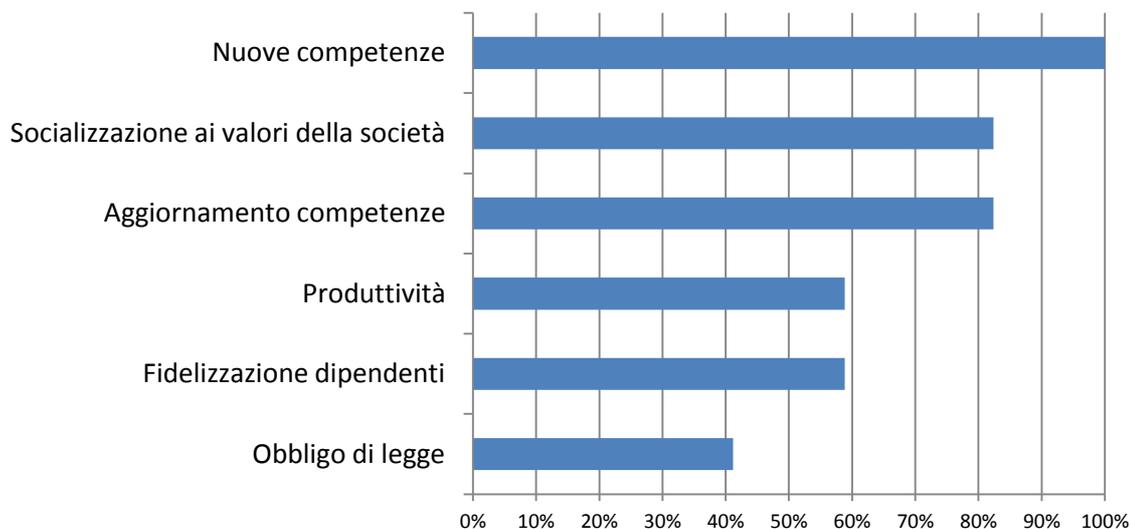
Figura II.9 – **Contenuti delle attività formative svolte dall'Academy**



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

La scelta degli ambiti formativi riflette gli obiettivi che le Academy si sono date: tutte le imprese intervistate hanno come obiettivo l'acquisizione di nuove competenze da parte dei partecipanti mentre, all'estremo opposto, solo 7 su 17 hanno dichiarato che l'adempimento agli obblighi formativi di legge è uno obiettivi dell'Academy. Gli altri obiettivi al cui raggiungimento concorrono le attività formative delle Academy sono la socializzazione dei valori societari, l'aggiornamento delle competenze del personale, l'aumento della produttività e la fidelizzazione dei dipendenti.

Figura II.10 – Obiettivo delle attività formative

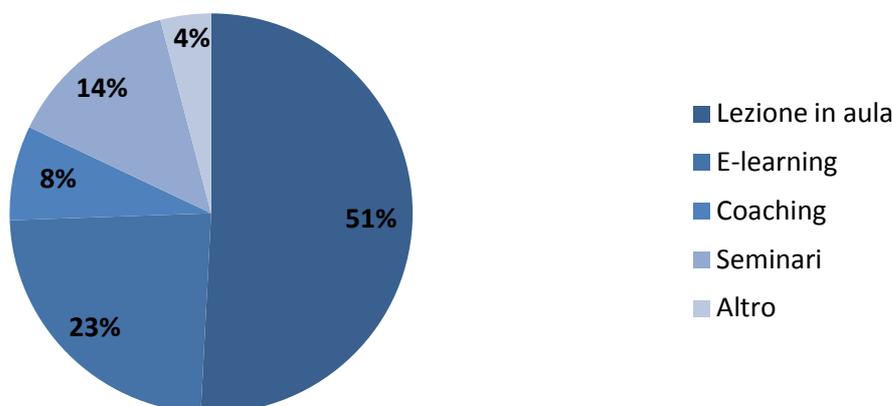


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

I dati sul numero dei partecipanti alle attività delle Academy e sulle ore di formazione erogate in media sono ancora una volta difficilmente comparabili tra loro: **il range va da 20/30 partecipanti all'anno per le Academy più strutturate e focalizzate sullo "sviluppo dei talenti" fino ad oltre 10.000 per le strutture più aperte al mercato** e impegnate nell'organizzazione di eventi non rivolti esclusivamente al personale interno. Per il conteggio delle ore di formazione erogata per ciascun partecipante le modalità di rilevazione dei dati sono talmente diverse che riportano dati che vanno dalle poche ore annue fino ad oltre 800 per i percorsi più strutturati.

Più facilmente comparabile e interessante il dato che riguarda le **modalità di erogazione della formazione da parte delle Academy**. Contrariamente a quanto ipotizzato in base alla letteratura, **sono le formazioni in aula a costituire la modalità formativa privilegiata dalle CA (51% in media)**. **All'e-learning le Academy ricorrono per lo più nei casi in cui il personale si trovi all'estero o per brevi moduli introduttivi (23% delle attività formative in media)**. I seminari sono un'altra modalità diffusa: alcune delle imprese intervistate ricorrono ai seminari per creare dei veri e propri gruppi di studio e lavoro che coinvolgono esperti esterni e personale interno, finalizzati in alcuni casi alla pubblicazione dei risultati.

Figura II.11 – Modalità di svolgimento delle attività formative

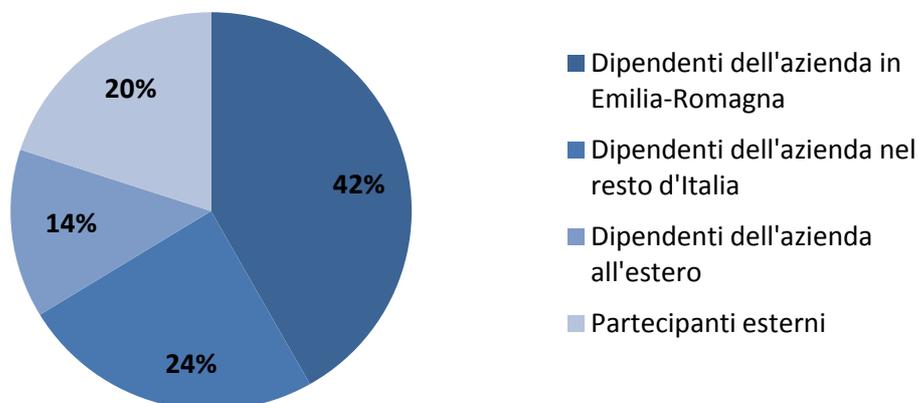


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Partecipanti alle attività formative

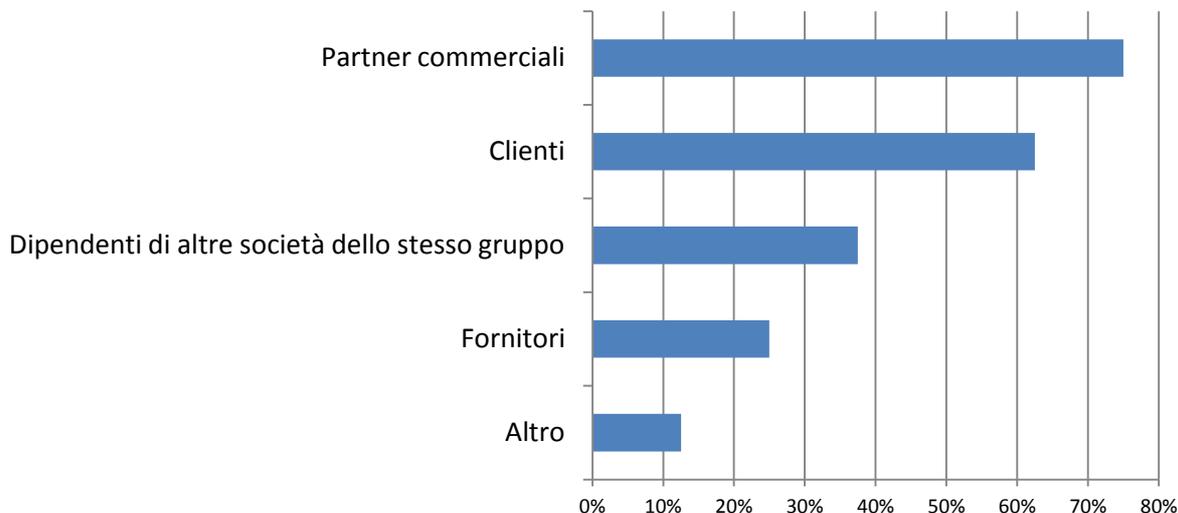
Le attività formative delle Academy si rivolgono nella maggior parte dei casi (9 su 17) esclusivamente al personale dell'azienda: soprattutto in Emilia-Romagna, ma anche nel resto d'Italia e del mondo per le aziende che fanno parte di gruppi multinazionali o che hanno attività in paesi esteri. Altre 6 imprese hanno modelli organizzativi che prevedono un mix di partecipanti in cui prevale la presenza di dipendenti dell'azienda ma esiste un certo grado di apertura all'esterno, che passa dal coinvolgimento di clienti, fornitori, partner commerciali, fino a un pubblico più vasto per attività seminariali. Solo 2 delle aziende intervistate rivolgono le attività delle Academy all'esterno, anche se in un caso si segnala che le attività sono finalizzate all'inserimento in azienda dei partecipanti.

Figura II.12 – Destinatari delle attività di formazione dell'Academy



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

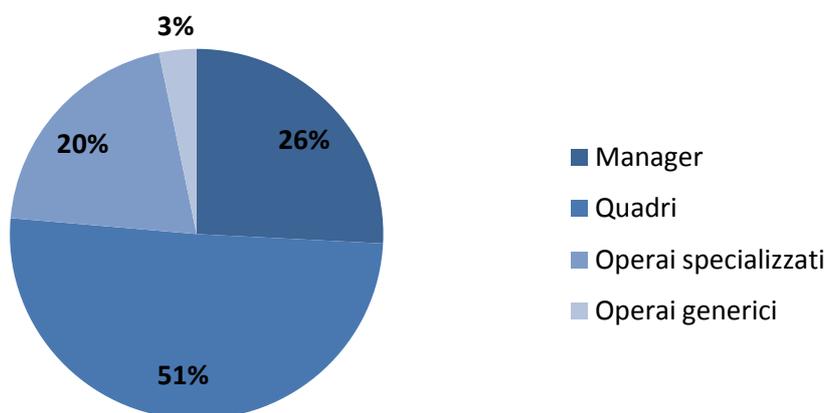
Figura II.13 – Tipologia dei partecipanti esterni



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

All'interno delle aziende i destinatari delle attività formative sono in prevalenza figure dirigenziali, manager e quadri (77% del totale in media, considerando che alla domanda hanno risposto 13 imprese delle 17 intervistate). Le figure operative sono mediamente meno coinvolte nelle attività delle Academy, anche se una lettura individuale delle risposte fa emergere, come presumibile, realtà molto eterogenee: nelle imprese manifatturiere, ad esempio, il dato sulla percentuale di operai (specializzati e non) coinvolti nelle attività formative è molto più elevato ed è mediamente superiore al 30% del totale dei partecipanti alle attività formative.

Figura II.14 – Tipologia dei partecipanti interni

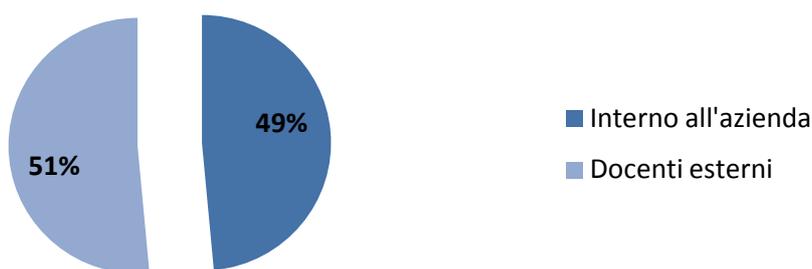


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Docenti

A livello complessivo, il corpo docente delle Academy è costituito al 49% da personale interno all'azienda e al 51% da docenti esterni. Tranne due Academy completamente appoggiate su personale interno, tutte utilizzano un mix di docenti interni ed esterni.

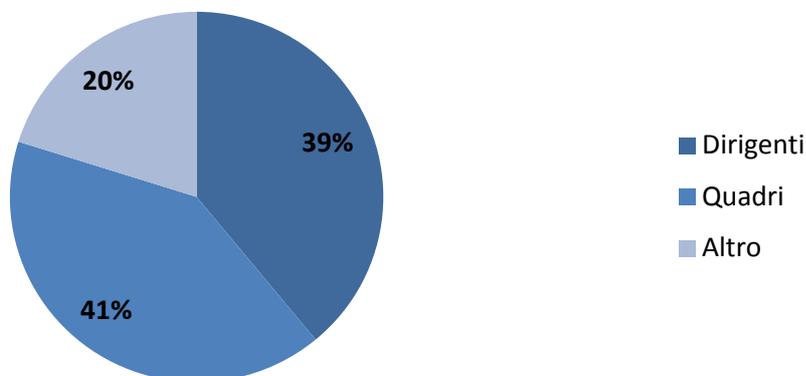
Figura II.15 – Composizione del corpo docente dell'Academy



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Il personale docente esterno è prevalente in 8 Academy considerate, quello interno in 7 delle strutture intervistate. Per quanto riguarda il personale interno, le aziende impiegano nelle docenze in maggioranza figure dirigenziali ma, in linea con quanto già evidenziato nel commento ai dati sui destinatari delle attività formative, rispetto al quale il dato sui docenti è speculare, la categoria "Altro" evidenzia un impiego di personale tecnico specializzato che rappresenta dal 30% all'80% del personale interno utilizzato per le docenze nelle aziende della manifattura pura.

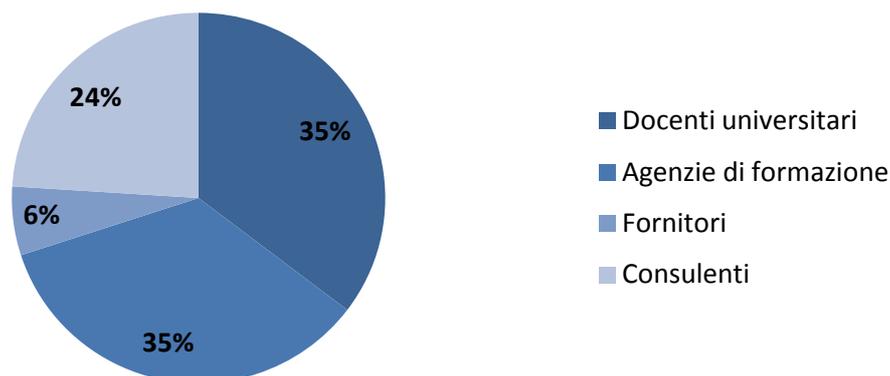
Figura II.16 – Tipologia del corpo docente interno



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Per quanto riguarda le figure del corpo docente esterno, prevalgono i docenti universitari e le agenzie di formazione specializzate. Molto diffuso anche l'impegno di consulenti, mentre in un solo caso l'impresa ha segnalato l'utilizzo di fornitori come docenti esterni per la formazione tecnica sulle parti fornite.

Figura II.17 – Tipologia del corpo docente esterno

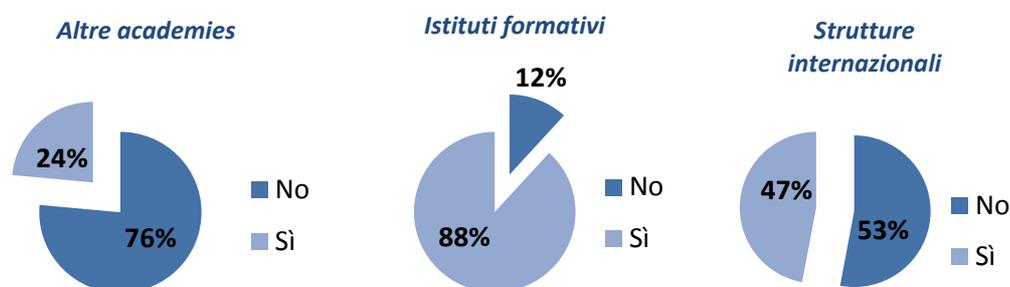


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Collegamenti delle Academy con altre strutture affini

I risultati relativi ai collegamenti delle Academy con altre strutture restituiscono un quadro variegato. Sono pochi e soprattutto informali i collegamenti con altre Corporate Academy (4 aziende su 14), mentre **quasi tutte le Academy intervistate hanno collegamenti con Università e istituti formativi. Risultano frequenti anche i collegamenti con strutture internazionali**, che siano le Academy di società dello stesso gruppo localizzate all'estero in caso di multinazionali, università o società di consulenza internazionali.

Figura II.18 – Collegamenti con altri istituti



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

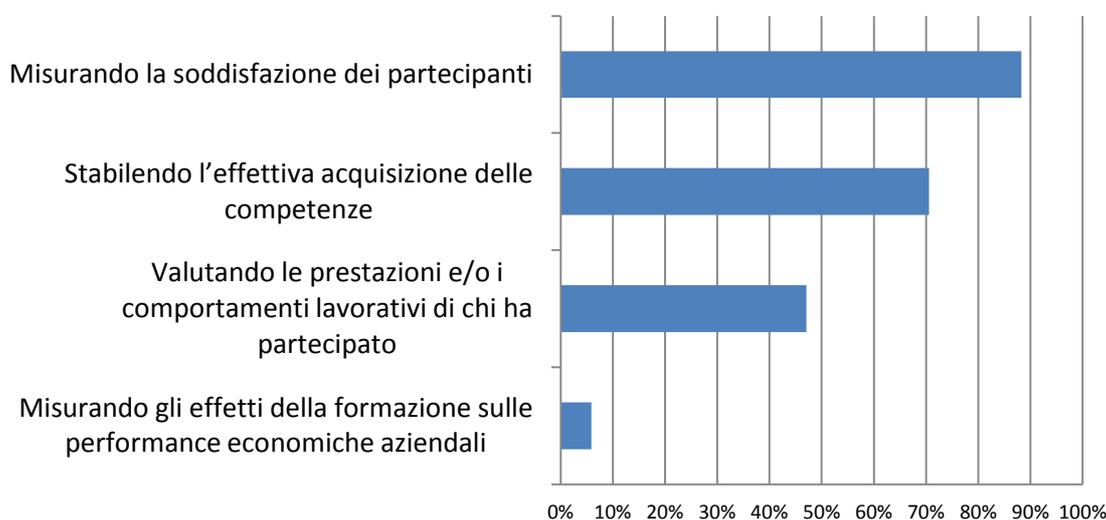
La valutazione delle attività formative

La valutazione delle attività formative viene effettuata in tutte le Academy delle aziende intervistate (tranne una).

I livelli più semplici di valutazione, ovvero la **soddisfazione dei partecipanti**, vengono implementati nella totalità delle Academy, per tutti i corsi erogati. Indicatori più complessi, quali **l'effettiva acquisizione delle competenze** e le **prestazioni e/o i comportamenti di chi ha ricevuto formazione**, sono rilevati in un numero più esiguo ma comunque rilevante di strutture (rispettivamente 12 e 8 sul campione di 17).

Per l'indicatore più complesso, ovvero la **misurazione degli effetti della formazione sulla performance aziendale**, esiste una sola realtà che ha parlato di un sistema di valutazione codificato già in uso, mentre un'altra azienda ha indicato un progetto in corso per la definizione di una metodologia per il calcolo di un vero e proprio ROI (*Return on Investments*) relativo alla formazione aziendale. In tutti i casi, pur non disponendo di dati quantitativi, gli intervistati hanno risposto che le attività delle Corporate Academy hanno effetti positivi sulla performance dell'azienda. Ci sembra indicativa la risposta data da uno degli intervistati in merito alla valutazione degli impatti delle Academy sulle performance economiche dell'impresa: **“La domanda non deve essere qual è per l'azienda il ritorno dei costi sostenuti per la formazione, ma quale sarebbe per l'azienda il costo di non saper fare al meglio la propria attività”**.

Figura II.19 – Modalità con la quale è effettuata la valutazione delle attività formative



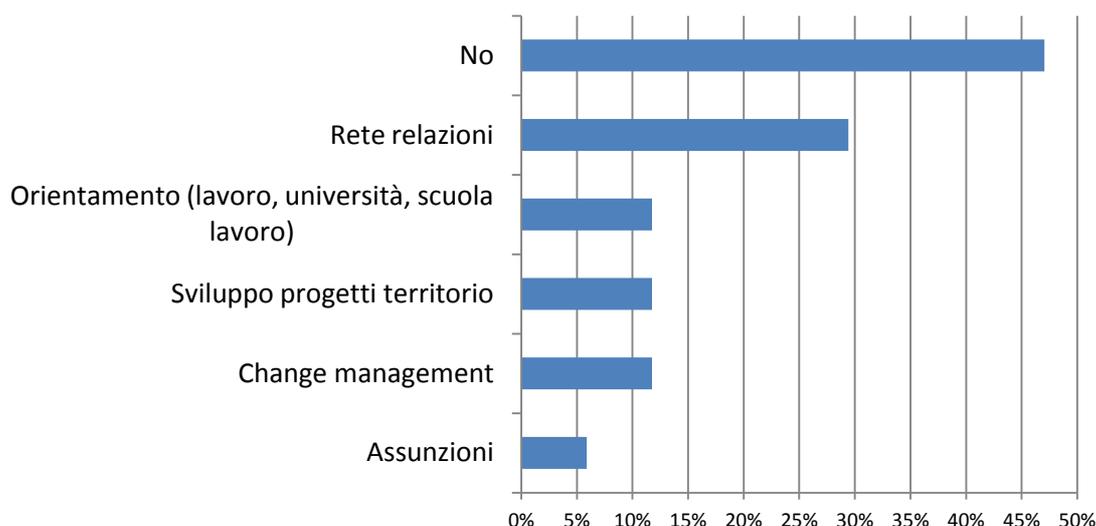
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Altre attività svolte dalle Academy oltre a quelle formative

Il dato sulle attività extra-formative svolte dalle Corporate Academy evidenzia ancora una volta la loro natura essenzialmente strategica: dall'indagine risulta come siano in generale **poche le Academy che svolgono attività extra-formative**, ma quelle che lo fanno hanno segnalato quale **attività di**

rilievo quella di creazione di relazioni, in maniera più o meno formale e strutturata attraverso la partecipazione e l'organizzazione di eventi, attività di *branding*, relazioni con altre imprese e istituti formativi. Sono da segnalare anche i progetti di sviluppo sul territorio e le attività di orientamento nelle scuole, che vengono realizzate con la doppia finalità di favorire una cultura tecnica legata al settore di competenza delle imprese e di sviluppare forme di coinvolgimento con gli attori istituzionali per la progettazione dei corsi di specializzazione che possono diplomare personale con qualifiche di interesse per le aziende.

Figura II.20 – Tipologia di attività svolta dall'Academy al di fuori di quelle formative



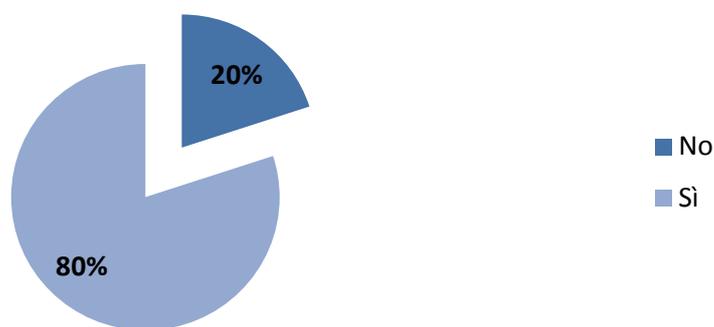
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Indicazioni di Policy

Alle imprese intervistate è stato infine chiesto se a loro parere le istituzioni dovrebbero intraprendere delle azioni di sostegno per rafforzare le Academy. Le risposte rappresentano un'interessante indicazione.

La maggior parte delle imprese (12 su 17) ritiene che **ci possano essere interventi da parte delle istituzioni: pur avendo citato come intervento ritenuto utile la messa a disposizione di maggiori fondi o la semplificazione burocratica**, il messaggio più forte che è arrivato dalle imprese riguarda la **necessità che il pubblico si appropri di un ruolo di facilitatore di reti nel quale le Corporate Academy possono rivestire un ruolo attivo.**

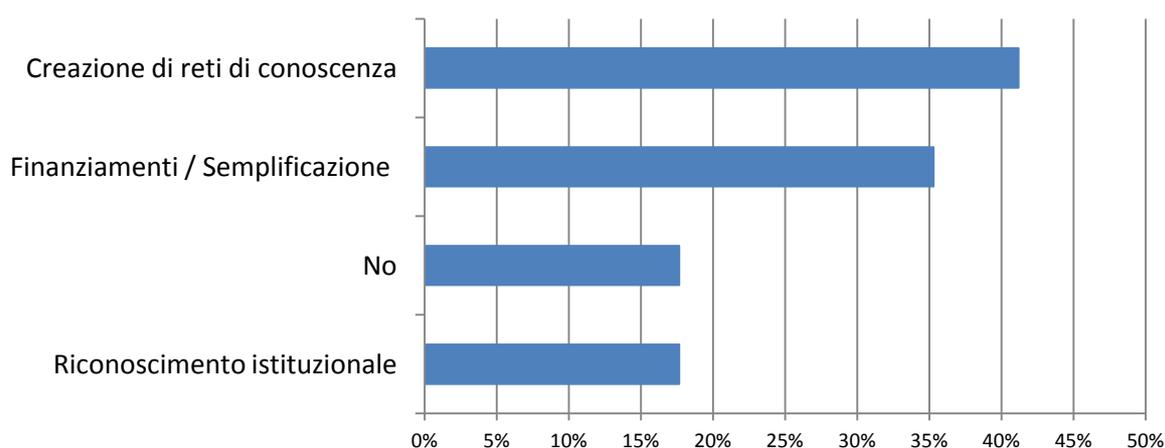
Figura II.21 – Interesse affinché le istituzioni intraprendano azioni di sostegno per rafforzare le Academy



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Sostanzialmente **le imprese già dotate di una Corporate Academy non ritengono che ci possano essere interventi rilevanti riguardanti il merito delle proprie organizzazioni** da parte delle istituzioni: sono imprese grandi, spesso multinazionali, che hanno la forza economica e organizzativa di gestire i propri processi interni in chiave strategica. **Ritengono invece che le Academy possano essere messe a servizio del territorio, mettendo le competenze e le conoscenze acquisite a disposizione di imprese più piccole che non hanno la forza, economica e organizzativa, di dotarsi di un’Academy e di una potenziale domanda più ampia proveniente dal territorio.** In quest’ottica, le necessità più strategiche in termini di supporto istituzionale sono quelle di organizzazione della domanda, per configurare una sorta di partenariato pubblico/privato che favorisca gli incontri e gli scambi con altre realtà territoriali (regionali, nazionali e internazionali).

Figura II.22 – Interesse affinché le istituzioni intraprendano azioni di sostegno per rafforzare le Academy



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati di indagine diretta

Alcune delle aziende intervistate hanno citato **attività in campi che è possibile definire “di frontiera” rispetto alle necessità strategiche e di sviluppo della realtà imprenditoriale** (rischi connessi al

cambiamento climatico per le PMI, cambiamenti demografici, cambiamento del linguaggio di marketing e *branding* dopo la crisi, *lean manufacturing*) e che si presterebbero ad essere oggetto di seminari aperti all'esterno, organizzati con il contributo delle istituzioni.

Da segnalare anche una richiesta proveniente da alcune realtà di un **maggior riconoscimento istituzionale dei percorsi formativi**. Sono due le modalità in cui la richiesta si è esplicitata: da un lato, il riconoscimento delle attività formative portate avanti dalle Academy, per renderle ad esempio valide ai fini della formazione richiesta obbligatoriamente per chi è iscritto ad albi professionali, dall'altro un coinvolgimento nella co-progettazione dei percorsi formativi degli istituti professionali (per i settori non compresi nei percorsi di ITS Maker).

Sintesi e conclusioni

La crescita del fenomeno delle Corporate Academy e l'utilizzo sempre più articolato che ne fanno le aziende è uno degli indicatori della crescente importanza che la formazione ha assunto per la competitività delle imprese. Le aziende che si sono dotate di Corporate Academy sono generalmente imprese di eccellenza, che crescono, investono e innovano: la presenza di risorse umane qualificate, inserite in un contesto che offra possibilità di apprendimento e confronto, anche a livello internazionale, è una delle chiavi di questa eccellenza. Il rafforzamento della collaborazione tra i soggetti coinvolti nella progettazione e nell'erogazione della formazione, incluse le ormai numerose Corporate Academy emiliano-romagnole, pare essere il prossimo passo di un percorso già avviato in Regione per la gestione innovativa della conoscenza e dell'apprendimento continuo, in un'ottica di valorizzazione delle risorse umane in primis, oltre che dell'intero contesto economico regionale.

La messa in rete dei soggetti che si occupano a vario titolo della gestione della formazione e della condivisione di conoscenza è una necessità che emerge con forza, oltre che dalle indicazioni di policy delle strategie europee, anche dalle richieste e dalle testimonianze raccolte durante la realizzazione di questo rapporto. Nel contesto emiliano-romagnolo, che ha tra i propri asset di maggior pregio la presenza di strutture di eccellenza per la condivisione e la gestione della conoscenza, **il patrimonio delle Corporate Academy ha la potenzialità di diventare un'ulteriore risorsa del territorio e non solo delle aziende.** Sono stati gli stessi portavoce delle Corporate Academy ad esprimere con forza la volontà di essere inclusi in reti di incontro e scambio di pratiche, e di poter restituire al territorio il patrimonio di conoscenza acquisita.

Il ruolo che le istituzioni regionali possono avere in questo percorso è quello di facilitare l'incontro di istanze che sono già espresse, da una parte, dai soggetti che lavorano per portare avanti esperienze innovative di formazione e apprendimento continuo, dall'altra, dalle aziende che riconoscono nella qualità delle risorse umane uno dei principali fattori di competitività.

In particolare dalla ricerca e dalle interviste con i responsabili delle Academy emergono tre direttrici di intervento per i policy-maker regionali:

- La creazione di uno spazio in cui le Corporate Academy del territorio possano incontrarsi e confrontarsi, con lo scopo di scambiare pratiche ed esperienze; le Academy regionali hanno infatti forti legami con realtà universitarie nazionali e internazionali, ma paradossalmente poche connessioni tra loro e con altri attori del territorio attivi nel mondo della formazione a livello regionale.
- La realizzazione di un osservatorio regolare sulle Corporate Academy, ispirato alla metodologia di questa analisi ma realizzato su scala più ampia, che valorizzi le potenzialità delle Academy regionali e crei le condizioni per sfruttarle a favore del territorio, valutando anche la possibilità di un maggior riconoscimento istituzionale dei percorsi formativi portati avanti dalle Academy.
- L'inclusione delle Corporate Academy tra gli attori del sistema della formazione professionale regionale, uno degli *asset* di maggior pregio del tessuto economico emiliano-romagnolo. In

un'ottica di partenariato pubblico/privato, il supporto istituzionale potrebbe mettere le competenze e conoscenze delle Academy a disposizione di imprese più piccole e di altri attori economici del territorio. In questo senso i policy-maker possono avere un ruolo centrale nella *governance* del processo, coordinando e dando organicità alle attività delle Academy all'interno del sistema regionale dell'alta formazione.

Capitolo III - Le imprese intervistate

CMC (Cooperativa Muratori e Cementisti)

Cmc è stata fondata a Ravenna nel 1901 da 35 muratori che costituirono la "Società anonima cooperativa fra gli operai, muratori e manuali del Comune di Ravenna". Nel 1909 la Società si fuse con quella dei Cementisti: da allora "Muratori" e "Cementisti" contrassegnano il marchio Cmc.

Dal secondo dopoguerra in poi la Cooperativa ha partecipato al processo di ricostruzione e di forte espansione della struttura industriale e infrastrutturale dell'Italia – gli impianti petrolchimici, le autostrade, le centrali elettriche – e dei Paesi in via di sviluppo – Iran, Algeria, Africa australe – costruendo strade, dighe, opere idrauliche.

Negli anni più recenti Cmc ha aumentato la sua capacità di realizzare opere tecnologicamente molto complesse nel settore sotterraneo (metropolitana a Singapore, ferrovie per treni ad Alta Velocità, impianti idroelettrici nelle Filippine, in Laos e in Sud Africa, un sifone sotto al Canale di Suez in Egitto, tunnel e viadotti autostradali a Taiwan e oltre 150 km. di tunnel idraulici nella Repubblica Popolare Cinese) e nel settore edile (nuovi edifici per la Fiera di Milano, Centro Agroalimentare di Torino, Centro Conferenze dell'Organizzazione delle Nazioni Unite ad Addis Abeba, Etiopia, hotel a cinque stelle ad Asmara, Eritrea e a Khartoum, Sudan).

Sede: Ravenna

Settore: Ingegneria civile

Numero addetti: struttura fissa <500; complessivamente >7.000

CMC UNIVERSITY

Anno di fondazione: 2009

Cmc University è la scuola di management del gruppo Cmc finalizzata alla crescita e allo sviluppo manageriale delle figure professionali chiamate a sostenere la crescita della Cooperativa in Italia e nel mondo.

Due sono i pilastri su cui si articola:

- Ogni ruolo di responsabilità aziendale prevede un Piano di Studi dedicato, articolato in corsi di formazione specifici, per il completamento dei quali sono previste verifiche di apprendimento con valutazione finale. L'obiettivo consiste nel rendere strutturale e organica la trasmissione e la condivisione interna del know-how e di tutte quelle competenze tecniche e manageriali costituite negli anni e che rappresentano uno dei più importanti patrimoni di Cmc.
- Un processo di Valutazione Professionale dedicato, con cadenza semestrale. Gli obiettivi e gli incarichi professionali vengono valutati sulla base del grado di adozione di specifici comportamenti manageriali appositamente individuati e parametrizzati. L'assimilazione, progressiva e continua, delle best practice manageriali, attraverso la loro reiterata applicazione nella pratica professionale, rappresenta, pertanto, la finalità principale della scuola di management del gruppo.

BARILLA GROUP

Barilla nasce nel 1877 a Parma. L'azienda è oggi un Gruppo internazionale presente in oltre 100 paesi, leader mondiale per pasta e sughi in Europa continentale, per i prodotti da forno in Italia e per i pani croccanti nei Paesi Scandinavi. Fa capo a Barilla Holding S.p.A., che ha mantenuto la sua sede italiana a Parma. La struttura organizzativa del Gruppo identifica come sub-holding operativa Barilla G. e R. Fratelli S.p.A., dedicata alla produzione e commercializzazione, a livello nazionale e internazionale, di pasta, sughi e prodotti da forno.

Sede: Parma

Settore: Alimentare

Numero addetti: 8.000

BARILLA LEARNING & DEVELOPMENT

Anno di fondazione: 2005

Barilla approccia il mondo delle Corporate Academy, fondando il Barilla Lab for Food Culture, un centro di formazione e di ricerca finalizzato a ristabilire la leadership manageriale e intellettuale dell'azienda sul mercato. Inizialmente, il Barilla Lab si presenta come uno spazio di sperimentazione di strumenti formativi, con lo scopo di divenire una sede di progetti e veicolo di trasmissione del patrimonio di conoscenza dell'azienda.

Con il tempo, il Barilla Lab è evoluto dapprima nel Laboratory for Knowledge & Innovation, e poi nel Barilla Learning & Development che agisce su tre direttive principali:

- Le Academy di famiglia professionale, che hanno l'obiettivo di trasformare la conoscenza e le pratiche interne in valore proprietario per sostenere lo sviluppo di abilità e competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici attuali e futuri. Queste Academy sono governate sotto la guida dei Chief Officers delle varie funzioni.
- La Leadership Development, che ha l'obiettivo di sviluppare le competenze manageriali e di leadership delle persone Barilla, sovrapponendo alle competenze soft un bagaglio di capacità per il disegno e la costruzione del futuro della company. La leadership è governata da un Board di direttori di prima linea dell'amministratore delegato.
- Il Change Management e l'identità d'impresa, al cui interno hanno luogo programmi per il consolidamento e lo sviluppo della cultura d'impresa, e anche tutti i programmi per accompagnare cambiamenti strategici e culturali finalizzati al supporto delle strategie di business.

COOP ITALIA (Cooperativa di Consumatori)

Coop Italia è un marchio che identifica un sistema di cooperative impegnate nella gestione di una rete di supermercati e ipermercati, la cui sede principale è a Casalecchio di Reno (Bologna). Nasce nel 1967 come consorzio nazionale d'acquisto di tutte le cooperative di consumatori italiane. Al consorzio furono delegate numerose attività, a partire dalla gestione dei magazzini, passando per lo sviluppo di azioni di marketing fino ad arrivare alla formazione del personale, consentendo al sistema delle cooperative di competere con la grande distribuzione privata. Oggi il sistema Coop è costituito da 103 cooperative di consumatori, di diversa dimensione (7 grandi, 8 medie e 88 piccole) e diffusione territoriale (le grandi Coop sono interregionali, mentre le piccole operano a livello di frazioni comunali), giuridicamente e operativamente autonome, associate a livello interregionale (nei distretti) e nazionale (ANCC) al fine di condividere le politiche commerciali, le strategie aziendali e le iniziative a favore dei soci-consumatori e del territorio di riferimento. Il 1° gennaio 2016, dalla fusione di Coop Adriatica, Coop Consumatori Nordest e Coop Estense (le 3 grandi cooperative del Distretto Adriatico), nasce la più grande cooperativa di consumatori italiana ed europea: Coop Alleanza 3.0.

Sede: Bologna

Settore: Commercio e distribuzione

Numero addetti: n.d.

COOP ACADEMY

Anno di fondazione: 2000

Da segnalare una prima esperienza di scuola cooperativa negli anni Settanta, conclusa al raggiungimento dell'obiettivo di trasformare la rete commerciale dalla rete di piccoli spacci in distribuzione moderna.

L'Academy ha una propria ragione sociale, autonomia organizzativa e funzionale e offre attività formative alle sette cooperative del gruppo Coop, ai consorzi e alla rete di piccole e medie cooperative. Inizialmente ci sono state difficoltà nella governance, superate nel momento in cui si è deciso che la presidenza dovesse essere affidata a un Presidente di Cooperativa.

La mission dell'Academy è quella di favorire e contribuire alla crescita professionale e culturale dei gruppi dirigenti cooperativi; il personale a cui si rivolge, pur non essendo solo in posizione dirigenziale, è costituito da figure che rivestono un ruolo di responsabilità all'interno dell'impresa cooperativa.

L'attività dell'Academy risponde ad alcune necessità formative delle cooperative, ma spesso è essa stessa a proporre attività, non solo formative. Particolarmente rilevante è la metodologia della co-progettazione: vengono formati dei gruppi di studio a cui partecipano dirigenti delle cooperative ed esperti che, a volte, elaborano progetti che successivamente vengono realizzati.

La metodologia seguita per la realizzazione delle attività formative a catalogo è prevalentemente la lezione in aula. Su alcuni temi vengono attivati gruppi di studio o di ricerca e laboratori tematici. Vengono realizzati anche convegni, seminari e specifiche ricerche su temi particolarmente strategici. Infine l'Academy dispone di un sito che viene utilizzato per la condivisione di informazioni e documentazione, oltre a produrre periodicamente pubblicazioni, video interviste e video didattici.

GRUPPO BPER

Nel 1867 viene fondata la Banca Popolare di Modena su iniziativa della Società Operaia di Mutuo Soccorso. Dal 1973 ha inizio un lungo percorso di crescita che vede la Banca aggregare numerosi istituti di credito del territorio emiliano-romagnolo fino ad assumere una dimensione rilevante nella regione e, nel 1992, la denominazione di BPER Banca.

Il Gruppo BPER nasce nel 1994 su iniziativa di BPER Banca, con l'obiettivo di creare una realtà federale in cui ogni banca possa sfruttare le sinergie di un grande gruppo mantenendo autonomia operativa e radicamento territoriale.

Fra il 1994 e il 2000 vengono acquisiti o incorporati i seguenti Istituti: Banca Popolare di Ravenna, Cassa Rurale di Sicignano negli Alburni, Banca Popolare del Materano, Banca Popolare di Lanciano e Sulmona, Banca CRV – Cassa di Risparmio di Vignola, Banca Popolare di Crotone, Credito Commerciale Tirreno, Banca Popolare della Val d'Agri, Banca Del Monte di Foggia, Banca Popolare del Sinni, Banca Popolare di Aprilia, Banca Popolare di Castrovillari e Corigliano Calabro, Banca Popolare di Salerno, Carispaq – Cassa di Risparmio della provincia dell'Aquila, Banca Popolare dell'Irpinia.

Negli anni successivi viene portata a termine l'importante acquisizione del Banco di Sardegna, si realizzano altre acquisizioni e si compiono azioni di razionalizzazione delle attività del Gruppo.

Oggi con la sua struttura federale raccoglie quattro banche territoriali per circa 1.300 sportelli a presidio della quasi totalità delle regioni italiane.

Sesto gruppo bancario in Italia per numero di sportelli e terzo a matrice popolare, attraverso società partecipate o joint venture è attivo in tutti i principali segmenti di mercato: nel Corporate & Investment Banking, nel Wealth Management & Insurance, nel Leasing, nel Factoring e nel Credito al Consumo. Offre assistenza ai propri clienti nei mercati esteri anche grazie a numerose presenze nell'Est Europa e Sud-Est asiatico.

Sede: Modena

Settore: Bancario

Numero addetti: 11.500

BPER ACADEMY

Anno di fondazione: 2009

Nata nel 2009, la BPER Academy si configura come un percorso manageriale di gruppo che ha l'obiettivo di formare manager motivati e tecnicamente preparati. Si tratta di un percorso dedicato a chi si trova già in una situazione di responsabilità all'interno dell'azienda e che viene valutato dalla Direzione Risorse Umane di gruppo come persona "potenzialmente in grado di coprire posizioni a elevata complessità". L'ultima edizione di BPER Academy è stata composta da 30 persone provenienti da tutto il Gruppo Bancario e prevede, oltre alla partecipazione al master MBBA di SDA Bocconi, la certificazione a livello BEC (Cambridge University) in inglese e sessioni di coaching individuale per rafforzare le competenze manageriali. In particolare, il Master in Business and Banking Administration è un titolo rilasciato dalla business school SDA Bocconi e ha una durata pari a 40 giornate di didattica frontale (circa 2-3 gg/mese) e 20 giornate di attività in distance learning.

GRUPPO HERA

Fin dalla nascita, nel 2002, Hera ha rappresentato la prima esperienza nazionale di aggregazione di aziende municipalizzate (11, operanti in Emilia-Romagna), dando vita a un'unica multiutility, capace di creare una vera e propria "industria dei servizi pubblici". Nel tempo, Hera ha intrapreso un cammino di crescita incorporando nel Gruppo altre società attive negli stessi ambiti ma in territori limitrofi. È il caso di Marche Multiservizi, operante in provincia di Pesaro e Urbino, e delle aziende del Nord-Est, AcegasAps attiva nelle province di Padova e Trieste e Amga attiva in provincia di Udine, dalla cui fusione è nata AcegasApsAmga. Oggi Hera è una delle maggiori local utilities italiane e opera principalmente nei settori Ambiente (raccolta e trattamento rifiuti), Energia (distribuzione e vendita di energia elettrica e gas) e Idrico (acquedotto, fognatura e depurazione). Nel Gruppo lavorano oltre 8.500 dipendenti, impegnati ogni giorno nel rispondere ai molteplici bisogni di oltre 3,5 milioni di cittadini.

Sede: Bologna

Settore: Multiutility

Numero addetti: 8.500

HERACADEMY

Anno di fondazione: 2011

HerAcademy nasce nel 2011, a completamento di un percorso di ricerca che ha ulteriormente certificato gli standard qualitativi e quantitativi delle attività formative del Gruppo. Obiettivo della Corporate University è quello di sviluppare ulteriormente competenze e comportamenti di eccellenza all'interno del Gruppo, confrontandosi anche con le migliori esperienze di successo, con il contributo di importanti realtà accademiche territoriali e il coinvolgimento degli stakeholder di riferimento.

Il Gruppo, infatti, è da sempre impegnato a valorizzare l'esperienza e a sviluppare le competenze dei propri lavoratori, promuovendo la cooperazione e lo scambio di conoscenze, affinché il lavoro sia fonte di soddisfazione e orgoglio per le persone, oltre che fattore rilevante per il successo dell'impresa. La formazione riveste per il Gruppo un ruolo fondamentale come fattore indispensabile per la crescita e lo sviluppo professionale delle persone, per la diffusione dei valori e dei principi aziendali e, quindi, per la crescita globale del valore dell'impresa; attraverso HerAcademy, inoltre, il Gruppo ha definito una strategia organica di rapporto con il sistema educativo nazionale, strutturando le molteplici attività con un approccio complessivo di knowledge management orientato alla creazione di valore condiviso tra l'azienda e i territori in cui opera.

EMERSON NETWORK POWER

Emerson Network Power è un gruppo con presenza globale che progetta e sviluppa tecnologie e soluzioni innovative per sistemi di continuità e alimentazione sicura, condizionamento di precisione, racks e power switching insieme a monitoraggio, connettività e servizi integrati.

Sede: Bologna

Settore: progettazione, produzione e sviluppo di gruppi di continuità, sistemi di condizionamento di precisione, racks e power switching

Numero addetti: > 20.000, di cui >3.000 in UE

EMERSON NETWORK POWER ACADEMY

Anno di fondazione: 2006

La Emerson Network Power Academy ha la sua principale sede formativa a Castel Guelfo di Bologna, sede da cui governa le 15 aree training nel mondo, di cui 11 in Europa e in cui avviene la progettazione dei percorsi didattici, la formazione e certificazione dei trainers nonché l'erogazione diretta di alcune classi internazionali. Le altre sedi formative accreditate, che ne completano il campus, hanno sede a Padova, Bedford (UK), Madrid (Spagna), Rungis e Lione (Francia), Erlangen e Arnstorf (Germania), Istanbul (Turchia), Dubai (UAE), Johannesburg (Sud Africa), Singapore, Shenzhen (China), Pune (India), San Paolo (Brasile).

L'Academy si pone 3 principali obiettivi:

- Garantire politiche di formazione a supporto dello sviluppo organizzativo e allineate alla strategia aziendale: Academy costituisce la spina dorsale della conoscenza tecnica specifica di business, elemento critico di successo del gruppo, e utilizza una metodologia didattica innovativa per renderla accessibile globalmente all'organizzazione, al tempo stesso sviluppando e diffondendo la cultura di gruppo, le buone pratiche e i valori fondamentali.
- Sviluppare conoscenze e competenze interne in quanto valore immediatamente disponibile ai nostri clienti: Academy offre percorsi formativi personalizzati per le differenti professionalità, con una attenzione al continuo aggiornamento di tecnici pre-vendita, di venditori e di tecnici di assistenza. All'interno dell'offerta Academy trovano inoltre spazio percorsi per neoassunti, programmi di management nonché di sviluppo di competenze trasversali.
- Prendersi cura delle persone e del loro sviluppo, mettendo lo studente al centro della metodologia didattica: Academy mette in pratica quanto diffuso dagli studi più recenti sull'apprendimento, mettendo lo studente e i diversi stili di apprendimento al centro della progettazione didattica.

Per facilitare l'apprendimento e massimizzare l'efficacia del training, i percorsi didattici comprendono diverse fasi, tutte presenti in ciascun programma: gli elementi teorici vengono erogati utilizzando formazione online, multimediale oppure attraverso webinar, mentre le successive sessioni pratiche vengono guidate da trainers certificati i quali si avvalgono di tools e metodologie partecipative che favoriscono l'assimilazione dei contenuti e lo sviluppo di nuove competenze.

LANDI RENZO

Landi Renzo SpA oggi è leader mondiale, con una quota internazionale di mercato pari a circa il 30%, nel settore dei componenti e dei sistemi di alimentazione alternativi a Gpl e Metano per autotrazione.

La storia dell'azienda inizia nel 1954 a Reggio Emilia, dove Renzo Landi, insieme alla moglie Giovannina Domenichini, fonda Officine Meccaniche Renzo Landi, unica ditta costruttrice di miscelatori specifici per ogni tipo di veicolo. Negli anni '90 Landi Renzo diviene un Gruppo Industriale: nel 1993 assume il controllo della ditta Landi Srl e di Eurogas Holding BV, azienda olandese che opera nel settore. Nasce nel 1999 la filiale polacca del Gruppo, Landi Renzo Polska S.p.Z.o.o. e l'anno successivo viene acquistata Med S.p.A. di Reggio Emilia.

Nel 2001 viene ceduto il 70% della società Eurogas Holding B.V. e viene acquisita la società Eurogas Utrecht B.V. da parte della controllata Landi International B.V. Il processo di internazionalizzazione prosegue nel 2003 con l'apertura di una filiale in Brasile, nel 2005 in Cina e nel 2006 in Pakistan. Nel 2007 l'inaugurazione di Landi Renzo Pars a Tehran (Iran), e negli anni successivi l'apertura di ulteriori società controllate in Romania, Venezuela, Argentina, India e Stati Uniti.

Sede: Cavriago (Reggio Emilia)

Settore: produzione di componenti e di sistemi di alimentazione alternativi a Gpl e Metano per autotrazione

Numero addetti: <500

LANDIRENZO CORPORATE UNIVERSITY

Anno di fondazione: 2006

LandiRenzo Corporate University nasce nel 2006 con l'obiettivo di sviluppare i temi della ricerca e dell'innovazione tecnologica, delle strategie di mercato, del management, della comunicazione.

Tra le finalità è prioritaria quella di sostenere lo sviluppo delle risorse umane interne, che costituiscono il principale patrimonio aziendale, per consolidare la posizione di leadership sullo scenario internazionale.

LandiRenzo Corporate University non si occupa soltanto dello sviluppo delle risorse interne ma organizza e coordina anche la formazione tecnica riservata agli installatori di sistemi LANDIRENZO per la migliore applicazione dei prodotti realizzati sia per il mercato After Market che per quello dei produttori di automobili.

Infine, in considerazione dell'importante ruolo di riferimento che Landi Renzo assume nel settore della mobilità sostenibile, la Corporate University si presenta come partner per università, scuole, istituzioni che intendano sviluppare programmi formativi o informativi per la diffusione della cultura della eco-mobilità che favoriscono l'assimilazione dei contenuti e lo sviluppo di nuove competenze.

SACMI

SACMI è un Gruppo multinazionale leader mondiale nei settori delle macchine per Ceramics, Packaging (Beverage e Closures&Containers), Food e Automation, grazie all'applicazione di tecnologie innovative, al forte posizionamento sul mercato mondiale e alla ricerca continua di alti standard qualitativi e servizio al cliente.

Il Gruppo Sacmi è presente in 28 Paesi con oltre 80 società (stabilimenti, aziende di distribuzione e di servizio) che fanno capo alla sede di Imola.

Una presenza capillare che spiega come l'89% del fatturato del Gruppo sia legato all'export. Il Gruppo Sacmi è in grado di assicurare in tutto il mondo assistenza e servizi efficienti grazie ad un Global Network che offre ai clienti un servizio rapido, efficace e diretto in qualsiasi continente.

Sede: Imola

Settore: produzione di macchine industriali per la lavorazione della ceramica, il packaging, Food e Automation

Numero addetti: >1.000

SACMI ACADEMY

Anno di fondazione: 2016 (progetto in corso)

Il progetto di strutturazione dell'Academy Sacmi è partito da pochi mesi (marzo 2016), per perseguire i seguenti obiettivi:

- Uniformare e razionalizzare un progetto di e-learning su vasta scala lanciato dall'azienda nel 2004 che prevede anche un servizio di training completo e diversificato rispetto alle esigenze Sacmi, aggiornato e adattato sulla base dei miglioramenti tecnici e di processo. L'e-learning è rivolto soprattutto ai clienti di Sacmi, con l'obiettivo di dare formazione e assistenza sull'utilizzo e la manutenzione dei macchinari. L'esigenza di trasformare il progetto di e-learning in una vera e propria Academy nasce da esigenze organizzative dell'azienda, sia al proprio interno che nella relazione con i clienti.
- Uniformare e strutturare, anche creando figure professionali trasversali sia dirigenziali che tecniche, le prassi diversificate che nascono dalla presenza di più aree di business (la ceramica, la plastica, l'alimentare).
- Fornire ai clienti un servizio continuativo che risponda alla crescente complessità delle prestazioni richieste: contratti di manutenzione che siano in grado di gestire in remoto non più un singolo macchinario ma interi impianti, ad esempio, richiede un vero e proprio cambiamento culturale all'interno dell'azienda, che le attività dell'Academy aiuteranno a strutturare.
- Agire da punto di ingresso per tutti i nuovi assunti, per favorire l'acquisizione di una cultura dell'azienda e del lavoro che rifletta i valori di Sacmi, le competenze sia tecniche che non tecniche necessarie per affrontare e guidare l'evoluzione tecnologica e culturale nell'ambito del progetto Sacmi 4.0.
- Allineare le competenze tecniche dei fornitori agli standard richiesti.
- Potenziare i rapporti e le interazioni con scuole e Università.

GRUPPO CARIPARMA CRÉDIT AGRICOLE

Il Crédit Agricole è presente in Italia, suo secondo mercato domestico, con 12mila collaboratori e 3,5 milioni di clienti per 61 miliardi di finanziamento all'economia. La stretta collaborazione tra le società presenti nel retail banking, credito al consumo, corporate e investment banking, asset management e comparto assicurativo garantisce al Crédit Agricole di operare nella penisola con un'offerta ampia e integrata, a beneficio di tutti gli attori economici.

Il Gruppo Cariparma Crédit Agricole, banca commerciale costituita da Cariparma, FriulAdria e Carispezia, è presente sul territorio nazionale con circa 900 punti vendita in 10 regioni ed è settimo player bancario per masse amministrate con oltre 8.000 dipendenti e 1.700.000 clienti.

Sede: Piacenza

Settore: servizi bancari

Numero addetti: n.d.

CAMPUS CARIPARMA C.A.

Anno di fondazione: 2009

La Corporate University di Cariparma si rivolge anche ai collaboratori delle società del Crédit Agricole in Italia. Oltre ad essere luogo di integrazione e di formazione per tutte le persone delle diverse entità del Gruppo, la struttura ospita numerosi eventi e attività extra formative.

Il Campus, oltre che un centro di formazione, è un "laboratorio" di pensiero strategico per comprendere il contesto e delineare gli scenari futuri, sperimentare e allenare le competenze necessarie in ottica strategica, intensificare il confronto tra il mondo accademico e quello professionale, tramite l'organizzazione di workshop, seminari interdisciplinari e la raccolta di best practices a livello di Gruppo e di Università.

Al Campus si concentra circa il 40% del totale della formazione del Gruppo erogata in aula; la docenza è affidata a consulenti specializzati e a docenti appartenenti a diverse Università italiane. In particolare, dall'aprile 2008 è attivo un accordo di collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore che si estende su differenti ambiti: collaborazione scientifica, progettazione, erogazione e valutazione dell'efficacia formativa su tematiche tecnico specialistiche e manageriali/ comportamentali, selezione e placement.

L'attività del Campus è volta anche a sostenere lo sviluppo di progetti di responsabilità sociale, finalizzati a promuovere attività di educazione finanziaria, a rafforzare il legame tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro, a sviluppare l'analisi dei bisogni della clientela nell'ambito della customer satisfaction garantendo rapporti commerciali etici.

FERRARI

La storia dell'azienda comincia ufficialmente nel 1947, quando dallo storico portone di via Abetone Inferiore a Maranello uscì la prima vettura marchiata Ferrari, la 125 S, una vettura frutto della passione e della determinazione del fondatore Enzo Ferrari. Dopo quasi 70 anni di auto di successo e vittorie nel campionato di F1, dal 2015 Ferrari è diventata una public company con una doppia quotazione a New York e a Milano. Oggi Ferrari è una delle aziende più famose e conosciute al mondo il cui simbolo –il cavallo nero impennato su sfondo giallo- fa sognare milioni di appassionati suscitando passione, ammirazione e orgoglio. Tenendo fede ai dettami del fondatore, che riteneva le persone quale elemento strategico per il successo di un'azienda, è stato avviato un grande progetto di rinnovamento aziendale denominato Formula Uomo, che pone le persone al centro di tutte le attività aziendali, creando ambienti di lavoro innovativi, ecologici e sicuri.

Sede: Maranello

Settore: Fabbricazione di autoveicoli e competizioni motoristiche

Numero addetti: 3.000

FERRARI ACADEMY

Anno di fondazione: 2008

L'azienda ha due Academy: una che attiva percorsi di formazione tecnica ai propri dipendenti, mentre l'altra è rivolta alla rete di assistenza alla rete commerciale (concessionari) e al post vendita (meccanici).

L'Academy rivolta al personale interno ha come obiettivo primario quello di preservare il know how tecnico e specialistico dell'Azienda; pertanto vengono realizzati dall'Academy percorsi formativi al fine di tramandare i mestieri e i saperi dell'azienda, in modo da poter garantire nel tempo la diffusione del know how e la conservazione del patrimonio conoscitivo tecnico dell'azienda.

TOYOTA MATERIAL HANDLING

Toyota Material Handling fa parte di Toyota Industries Corporation (TICO), leader mondiale nelle attrezzature per la movimentazione delle merci. In Europa, Toyota Material Handling è attiva in 30 Paesi, con oltre 9000 dipendenti, tre stabilimenti produttivi: in Italia (Bologna), in Francia (Ancenis), in Svezia (Mjölby). In Italia Toyota Material Handling impiega oltre 300 persone, sviluppa il proprio business attraverso un'unica rete di vendita e assistenza costituita da quattro sedi dirette (Roma, Bologna, Torino e Milano Brianza), oltre 100 concessionari e può contare su oltre 1000 tecnici attivi sul territorio, assicurando così una copertura territoriale capillare, che è specializzata anche nell'offerta di servizi studiati per valorizzare il business della clientela.

Sede: Bologna

Settore: Fabbricazione di gru, argani, verricelli a mano e a motore, carrelli trasbordatori, carrelli elevatori e piattaforme girevoli

Numero addetti: >300

TOYOTA ACADEMY

Anno di fondazione: 2010

Nata nel 2010, Toyota Academy è la Divisione Training & Consulting di Toyota Material Handling Italia, che si basa sul principio secondo il quale non è sufficiente sviluppare tecnologie sempre nuove e sofisticate, ma occorre sviluppare al meglio il fattore umano - *developing people* - al fine di mettere l'Azienda nelle condizioni di creare valore e ambire al successo.

Toyota Academy svolge non solo attività di formazione e sviluppo per il personale interno, ma ha anche attivato consulenze esterne, nell'ambito della logistica e movimentazione delle merci, del panorama normativo che regola questo settore e dei principi del Toyota Production System, gestione dei processi e delle risorse umane che caratterizzano il "Toyota way".

Il team di Toyota Academy prende vita dalla profonda conoscenza del mercato e delle tematiche connesse alla logistica e alla movimentazione delle merci, così come dall'esperienza maturata in anni di attività. Il team dell'Academy si è ulteriormente arricchito della collaborazione di esperti in gestione dei processi aziendali e nelle tematiche inerenti il mondo lavorativo. Questa peculiarità permette una sinergia di professionalità e competenze che consente di personalizzare il percorso formativo sulle esigenze dell'Azienda puntando in modo concreto al raggiungimento degli obiettivi.

Grazie all'Academy, l'azienda permette di esportare e far conoscere i principi fondamentali del Toyota Way, una filosofia che si fonda sui principi del toyotismo e in particolare su due valori che ne sono i pilastri fondamentali: il miglioramento continuo (*kaizen*) e il rispetto (*respect*).

FLORIM

Florim, guidata da Claudio Lucchese, figlio del fondatore ing. Giovanni Lucchese, occupa una posizione di consolidata leadership nel panorama mondiale dell'industria ceramica e si caratterizza per l'attenzione verso la ricerca, l'innovazione e l'alto contenuto estetico dei suoi prodotti. L'azienda è al centro di un gruppo internazionale con unità produttive, società commerciali o partnership in Europa, America e Asia che conta circa 1300 dipendenti. Florim distribuisce nel mondo con i marchi Floor Gres, Rex, Cerim, Casa dolce casa e Casamood, oltre a produrre e distribuire sul mercato Nord Americano con Florim USA.

Sede: Fiorano Modenese

Settore: Fabbricazione di piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti

Numero addetti: >1.000

FLORIM MASTER

Anno di fondazione: 2011

Il percorso formativo nasce dalla volontà dell'azienda di coinvolgere i giovani e di rafforzare i talenti del territorio e fa parte di un più ampio programma di attività e iniziative sviluppate in collaborazione con Scuole e Università. Il "Master in Florim" ha l'obiettivo di favorire l'incontro tra i giovani e il mondo del lavoro. La peculiarità che caratterizza il "Master in Florim" è la formazione professionale di stampo nordeuropeo, con un approccio che alterna momenti di didattica in aula – tenute sia da docenti interni all'azienda che da esperti esterni – a periodi di affiancamento nelle diverse aree aziendali, per un totale di oltre 900 ore. In questo modo gli studenti hanno la possibilità di entrare in contatto con tutti i reparti Florim, dalla fase di R&D al processo produttivo fino alla commercializzazione del prodotto, vivendo l'azienda a 360gradi. Il progetto è aperto a giovani neodiplomati e neolaureati in ambiti disciplinari diversi, che dopo una prima fase di selezione interna vengono inseriti nel contesto aziendale.

Nel corso dei sei mesi gli allievi percepiscono inoltre un riconoscimento economico a sostegno della propria attività e al termine del percorso professionale i più meritevoli vanno ad ampliare il bacino di professionalità interne. A testimonianza di ciò, è possibile sottolineare come il tasso di assunzione dei ragazzi sia superiore all'80% dei partecipanti. Il "Master in Florim" è giunto quest'anno alla sua quarta edizione e nel corso degli anni ha ottenuto i patrocini di diversi istituti formativi (Politecnico di Milano, DICAM – Dipartimento di Ingegneria Civile, Chimica, Ambientale e dei Materiali dell'Università di Bologna, FISTEC – Laboratorio di Fisica Tecnica Ambientale dell'Università IUAV di Venezia, DIEF – Dipartimento di Ingegneria "Enzo Ferrari", Ordine degli Ingegneri della Provincia di Modena, Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi Roma Tre, ISIA Faenza – Istituto Superiore per le Industrie Artistiche, Accademia di Belle Arti di Bologna) e dell'Ordine degli Ingegneri e degli Architetti P.P.C. della Provincia di Modena.

CRIF

Specializzata in sistemi di informazioni creditizie (SIC), business information e soluzioni per la gestione del credito, CRIF offre a banche, società finanziarie, confidi, assicurazioni, società di telecomunicazioni, utilities e imprese un supporto in diverse fasi della relazione con il cliente: dalla pianificazione delle strategie di sviluppo all'acquisizione, fino alla gestione del proprio portafoglio e degli eventuali crediti insoluti. Con l'innovazione alla base dello sviluppo, le soluzioni CRIF hanno lo scopo di aiutare nella determinazione dell'evoluzione dei mercati, del miglioramento delle performance di business, nella riduzione dei rischi di credito e commerciali, nelle prevenzioni di frodi e nell'ottimizzazione dei propri processi contenendo i costi. Lo sviluppo di CRIF è guidato da una visione e da un approccio globale. Fondata a Bologna nel 1988, ha una rilevante presenza internazionale e opera in quattro continenti (Europa, America, Africa e Asia). Oggi CRIF è leader in Italia nelle soluzioni a supporto dell'erogazione e gestione del credito retail e, grazie alle competenze acquisite in più di 25 anni di attività su mercati altamente competitivi, è il primo gruppo nell'Europa continentale nel settore delle credit information bancarie e uno dei principali operatori a livello internazionale nei servizi integrati di business & commercial information e di credit & marketing management. Oggi oltre 3.300 banche e società finanziarie, 44.000 imprese e 167.000 consumatori nel mondo utilizzano i servizi CRIF in 50 Paesi.

Sede: Bologna

Settore: Sistemi di informazioni creditizie (SIC), business information e soluzioni per la gestione del credito

Numero addetti: 3.200 (dipendenti e collaboratori)

CRIF ACADEMY

Anno di fondazione: 2016

Per CRIF la formazione ha da sempre rappresentato un'attività strategica per la competitività dell'azienda. CRIF ha due Academy: una di training che eroga formazione al personale interno dell'azienda; l'altra Academy che offre servizi di formazione "a catalogo" a soggetti esterni, prevalentemente ai loro clienti.

L'Academy di training che eroga formazione al personale interno concentra le proprie attività su percorsi formativi rilevanti per la crescita delle risorse umane e ponendosi come obiettivo sia quello dell'aggiornamento delle competenze esistenti che l'acquisizione di nuove competenze.

L'Academy CRIF che eroga servizi di formazione verso l'esterno, propone percorsi formativi su diversi temi strategici. Gli argomenti trattati in aula nascono dalle esperienze CRIF, dal confronto con esperti e specialisti di settore e dal dialogo continuo con i propri clienti e partner. CRIF Academy applica in ambito formativo il modello di successo del gruppo CRIF, mettendo a disposizione dei responsabili Crediti, Formazione e HR il proprio patrimonio di esperienze e informazioni e un approccio innovativo per l'analisi delle competenze. Nello specifico, CRIF Academy ha sviluppato la soluzione CRIF Credit & Competence Report che, attraverso una metodologia proprietaria, consente di valutare i fabbisogni formativi di persone e gruppi di lavoro rispetto al contesto operativo e strategico dell'azienda di credito e di progettare percorsi formativi mirati, incentrati sulla correlazione tra competenze e performance creditizie.

UNIPOL

Nato nel 1963 da un gruppo di operatori bolognesi che valutarono opportuno dotare il sistema cooperativo di uno strumento finanziario, Unipol ha seguito un lungo percorso di crescita e consolidamento, prima come singola compagnia multiramo, poi come Capogruppo di un gruppo assicurativo e bancario sempre più articolato, infine con lo scorporo delle funzioni centralizzate e di coordinamento in Unipol Gruppo Finanziario S.p.A.. L'ultima tappa del percorso di crescita è stata la fusione con il Gruppo FondiariaSai nel 2014.

Il Gruppo Unipol è il secondo gruppo assicurativo nel mercato italiano e il primo nel ramo Danni, tra i primi dieci in Europa. La società capogruppo, Unipol Gruppo Finanziario S.p.A., è una holding di partecipazioni e servizi le cui azioni ordinarie sono quotate alla Borsa Italiana dal 1990. Nel comparto dei servizi assicurativi, il Gruppo opera principalmente attraverso UnipolSai Assicurazioni S.p.A., società a sua volta quotata in Borsa, leader in Italia nei rami Danni, in particolare nell'R.C. Auto. Al core business si affiancano la presenza nel settore bancario, nel settore immobiliare e le attività diversificate che estendono il perimetro del Gruppo ai comparti alberghiero e agricolo.

Sede: Bologna

Settore: Bancario e assicurativo

Numero addetti: 13.391

UNICA

Anno di fondazione: 2016

L'Accademy di Unipol nasce nel 2016 per offrire un servizio completo e avanzato di formazione ai dipendenti e agli agenti del Gruppo. Unica ha l'obiettivo di rafforzare le competenze manageriali e tecniche di tutti coloro che operano nel Gruppo, migliorando l'efficienza degli investimenti, senza dimenticare l'importanza di condividere valori e cultura d'impresa. A questo proposito l'Accademy non solo ha sviluppato i percorsi dell'area people, dedicata agli interventi formativi manageriali e culturali, ma contraddistingue il suo Albo Docenti, tutti certificati attraverso un percorso di formazione e valutazione, con la prevalenza di docenti interni. Infatti l'obiettivo di Unipol Corporate Academy è costruire una Trainer Community costituita da colleghi di ogni livello organizzativo certificati e preparati a trasferire le loro conoscenze e sviluppare consapevolezza sull'importanza di condividere, come Trainer, stile, valori, pratiche comuni. Per garantire qualità ed efficacia non solo l'acquisizione dei crediti didattici accompagna il percorso di certificazione dei docenti su livelli progressivamente crescenti, ma anche quello dei discenti.

L'attività formativa si articola nelle quattro aree tecniche (sinistri e liquidazione, danni, vita e finanza, banca) a cui si aggiunge quella relativa ad amministrazione, governance e tecnologia, nonché la Digital Factory responsabile della formazione FAD.

Al fine di rendere più completa e integrata l'esperienza l'Accademy ha anche un'importante funzione di networking con gli altri attori, pubblici e privati, per confrontarsi e condividere esperienze e strumenti.

CHIESI

L'azienda nasce a Parma nel 1935 quando Giacomo Chiesi, un farmacista con il sogno della ricerca, acquista il Laboratorio Farmaceutico Parmense dando così origine alla sua avventura imprenditoriale. Chiesi è un gruppo internazionale con sede a Parma, con oltre 80 anni di esperienza, fortemente orientato verso la ricerca, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti innovativi per l'apparato respiratorio, per la neonatologia, per le malattie rare e per altri ambiti specialistici. Con un fatturato consolidato che supera i 1.4 miliardi di euro è tra le prime 50 aziende farmaceutiche al mondo. L'attività produttiva si svolge in 3 impianti situati in Italia, a Parma, a Blois in Francia e a Santana de Parnaiba in Brasile. Il Centro Ricerche di Parma, i laboratori di Parigi (Francia), Cary (USA), Chippenham (UK) e il team di R&S della neo-acquisita società danese Zymenex collaborano ai programmi pre-clinici, clinici e regolativi del Gruppo. I dipendenti sono 4.500 in tutto il mondo, di cui circa 560 dedicati ad attività di ricerca e sviluppo e circa 720 addetti nei siti produttivi.

Sede: Parma

Settore: Fabbricazione di medicinali e altri preparati farmaceutici

Numero addetti: 4.500

CHIESI CORPORATE MASTER

Anno di fondazione: 2009

La Chiesi Academy è il marchio che comprende i programmi di alta formazione manageriale per il Gruppo Chiesi; tra questi, ne segnaliamo due:

- Il Chiesi Corporate Master – un programma formativo della durata di due anni gestito in partnership con SDA Bocconi, finalizzato a promuovere una conoscenza approfondita dell'impresa attraverso sessioni di training, al contatto diretto con il management del Gruppo, alle competenze di leadership richieste ai futuri manager e lo sviluppo di una rete di conoscenze efficace.
- Il Competence Lab – un progetto che ha comportato un significativo miglioramento nella formazione e lo sviluppo dei giovani laureati, chiamati a ricoprire ruoli di maggiore responsabilità all'interno dell'azienda.

TECHNOGYM

Fondata da Nerio Alessandri nel 1983, Technogym è oggi leader mondiale nei prodotti e servizi per il wellness, il fitness e la riabilitazione e ha attrezzato 65.000 centri wellness e oltre 100.000 abitazioni nel mondo. Si stima che circa 35 milioni di persone utilizzino ogni giorno i prodotti Technogym. L'azienda impiega circa 2.000 collaboratori in 14 filiali in Europa, Stati Uniti, Asia, Medio Oriente, Australia e Sud America ed esporta il 90% della propria produzione in oltre 100 paesi.

L'azienda ha inaugurato, nel settembre 2012, il Technogym Village, la nuova sede dell'azienda che comprende il centro di ricerca e innovazione, gli stabilimenti produttivi e un grande wellness center dedicato all'attività fisica, all'interior design e alla cultura del benessere. Il complesso è anche sede della Corporate Academy aziendale.

Sede: Cesena (FC)

Settore: Fabbricazione di articoli sportivi

Numero addetti: 2.000

WELLNESS INSTITUTE

Anno di fondazione: 1996

Il Wellness Institute di Technogym è la divisione organizzativa attraverso la quale l'azienda offre, da ormai 20 anni, corsi di formazione per operatori del settore, partner ed esperti di wellness in tutto il mondo. Il Wellness Institute ha l'obiettivo di condividere idee, progetti e scoperte scientifiche, consentendo lo scambio e la condivisione tramite l'uso di diversi strumenti. L'azienda stimola un approccio di tipo multidisciplinare, contribuendo allo sviluppo di una cultura del benessere e favorendo occasioni in cui trainer, medici e ricercatori possono incontrarsi per condividere approcci, metodi e le più recenti scoperte scientifiche. All'offerta si aggiungono i corsi di formazione più specializzati sull'utilizzo di software e macchinari Technogym, in un approccio di formazione continua supportata da un'ampia offerta di corsi online e on-site, nonché da seminari specialistici tenuti da professori. Centro fisico della rete è il Technogym Village, che ospita i numerosi congressi, seminari e laboratori organizzati dal Wellness Institute. L'azienda ha anche una fondazione, la Wellness Foundation, il cui scopo si concentra sulla promozione di diverse attività di coinvolgimento del territorio e di attori esterni.

Bibliografia

- Allen M. (a cura di) (2002), *The Corporate University handbook. Designing, managing and growing a successful program*, New York, AMACOM.
- Allen M. (a cura di) (2007), *The next generation of corporate universities*, San Francisco, John Wiley and Sons.
- Alulli G. (2010), *Dalla strategia di Lisbona a Europa 2020*, Roma, CNOS-FAP.
- Becker G.S. (1964), *Human capital*, New York, Columbia University Press.
- Bramanti A. e Salone C. (a cura di.) (2009), *Lo Sviluppo Territoriale nell'Economia della Conoscenza: Teorie, Attori, Strategie*, Milano, Franco Angeli.
- Fondazione Campus (a cura di) (2014), *Corporate University 2013. 2° Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Roma, Assoknowledge Confindustria SIT.
- Gambellano S. (2011), Le Corporate University nel post crisi: verso la teaching organization?, in *Harvard Business Review*, 9, Settembre 2011, pp. 100-108.
- ISFOL (2014), XV Rapporto sulla formazione continua. Annalità 2013-2014, Roma.
- Prince C. e Stewart J. (2002), Corporate Universities: an analytical framework, *Journal of Management Development*, 10, pp. 298-811.

Allegati

Allegato 1 – Campione imprese settori terziario e manifatturiero

	Ragione sociale	Provincia	ATECO 2007	
			Codice	Descrizione
1	CENTRALE ADRIATICA S.C.	Modena	461904	Gruppi di acquisto; mandatarî agli acquisti; buyer
2	MASERATI S.P.A.	Modena	291000	Fabbricazione di autoveicoli
3	FERRARI S.P.A.	Modena	291000	Fabbricazione di autoveicoli
4	BARILLA G. E R. FRATELLI S.P.A.	Parma	107300	Produzione di paste alimentari, di cuscus e di prodotti farinacei simili
5	HERA COMM S.R.L.	Bologna	352300	Commercio di gas distribuito mediante condotte
6	COESIA S.P.A.	Bologna	701000	Macchine industriali
7	GESCO S.C.A.	Forlì-Cesena	463210	Commercio all'ingrosso di carne fresca, congelata e surgelata
8	S.G.M. DISTRIBUZIONE S.R.L.	Forlì-Cesena	464310	Commercio all'ingrosso di elettrodomestici, di elettronica di consumo audio e video
9	CONAD S.C.	Bologna	461904	Gruppi di acquisto; mandatarî agli acquisti; buyer
10	CCC S.C.	Bologna	412000	Costruzione di edifici residenziali e non residenziali
11	GRANAROLO S.P.A.	Bologna	105110	Trattamento igienico del latte
12	IMPRESA PIZZAROTTI & C. S.P.A.	Parma	412000	Costruzione di edifici residenziali e non residenziali
13	PARMALAT S.P.A.	Parma	105110	Trattamento igienico del latte
14	SACMI IMOLA S.C.	Bologna	289999	Fabbricazione di altre macchine per impieghi speciali nca (incluse parti e accessori)
15	CHIESI FARMACEUTICI S.P.A.	Parma	212009	Fabbricazione di medicinali ed altri preparati farmaceutici
16	CNS CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI S.C.	Bologna	812100	Pulizia generale (non specializzata) di edifici
17	C.M.C. DI RAVENNA S.C.	Ravenna	421100	Costruzione di strade, autostrade e piste aeroportuali
18	MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT S.P.A.	Bologna	683200	Amministrazione di condomini e gestione di beni immobili per conto terzi
19	PADANA TUBI E PROFILATI ACCIAIO S.P.A.	Reggio nell'Emilia	242000	Fabbricazione di tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio (esclusi quelli in acciaio colato)
20	SICIM S.P.A.	Parma	412000	Costruzione di edifici residenziali e non residenziali
21	UNIEURO S.R.L.	Forlì-Cesena	471920	Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati di computer, periferiche, attrezzature per le telecomunicazioni, elettronica di consumo audio e video, elettrodomestici
22	C.M.B. S.C.	Modena	412000	Costruzione di edifici residenziali e non residenziali
23	CONSERVE ITALIA S.C.A.	Bologna	103000	Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi
24	AUTOMOBILI LAMBORGHINI S.P.A.	Bologna	291000	Fabbricazione di autoveicoli
25	BONATTI S.P.A.	Parma	422100	Costruzione di opere di pubblica utilità per il trasporto di fluidi
26	ILLUMIA S.P.A.	Bologna	351400	Commercio di energia elettrica
27	BUNGE ITALIA S.P.A.	Ravenna	104120	Produzione di olio raffinato o grezzo da semi oleosi o frutti oleosi prevalentemente non di produzione propria
28	GRANDI SALUMIFICI ITALIANI S.P.A.	Modena	101300	Produzione di prodotti a base di carne (inclusa la carne di volatili)
29	NOBLE RESOURCES S.R.L.	Ravenna	462110	Commercio all'ingrosso di cereali e legumi secchi
30	CIR FOOD S.C.	Reggio nell'Emilia	562920	Catering continuativo su base contrattuale
31	MAX MARA S.R.L.	Reggio nell'Emilia	141310	Confezione in serie di abbigliamento esterno
32	GENERAL CAVI S.P.A.	Ravenna	273000	Fabbricazione di cablaggi e attrezzature per cablaggio
33	TEDDY S.P.A.	Rimini	464210	Commercio all'ingrosso di abbigliamento e accessori
34	EUROVO S.R.L.	Ravenna	108909	Produzione di altri prodotti alimentari nca
35	DUCATI MOTOR HOLDING S.P.A.	Bologna	309112	Fabbricazione di motocicli
36	CAMST S.C.A.R.L.	Bologna	562910	Mense
37	BORMIOLI ROCCO S.P.A.	Parma	231300	Fabbricazione di vetro cavo
38	UNIGRA' S.R.L.	Ravenna	104200	Produzione di margarina e di grassi commestibili simili
39	YOOX NET-A-PORTER GROUP S.P.A.	Bologna	479110	Commercio al dettaglio di qualsiasi tipo di prodotto effettuato via internet
40	ARGO TRACTORS S.P.A.	Reggio nell'Emilia	283010	Fabbricazione di trattori agricoli
41	BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.P.A.	Bologna	281510	Fabbricazione di organi di trasmissione (esclusi quelli idraulici e quelli per autoveicoli, aeromobili e motocicli)
42	COOPSERVICE S.C.P.A.	Reggio nell'Emilia	812100	Pulizia generale (non specializzata) di edifici
43	VOLVO CAR ITALIA S.P.A.	Bologna	451101	Commercio all'ingrosso e al dettaglio di autovetture e di autoveicoli leggeri
44	DAY S.P.A.	Bologna	829999	Altri servizi di supporto alle imprese nca

	Ragione sociale	Provincia	ATECO 2007	
			Codice	Descrizione
45	IMA S.P.A.	Bologna	282930	Fabbricazione di macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio (incluse parti e accessori)
46	TETRA PAK PACKAGING SOLUTIONS S.P.A.	Modena	282930	Fabbricazione di macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio (incluse parti e accessori)
47	SEA S.P.A.	Bologna	701000	Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)
48	ARCA S.P.A.	Forlì-Cesena	469000	Commercio all'ingrosso non specializzato
49	UNIECO S.C.	Reggio nell'Emilia	412000	Costruzione di edifici residenziali e non residenziali
50	SIDEL S.P.A.	Parma	282930	Fabbricazione di macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio (incluse parti e accessori)
51	CROWN IMBALLAGGI ITALIA S.R.L.	Parma	259200	Fabbricazione di imballaggi leggeri in metallo
52	C.I.P.E.R. S.C.	Reggio nell'Emilia	461904	Gruppi di acquisto; mandatari agli acquisti; buyer
53	HAVI LOGISTICS S.R.L.	Modena	463920	Commercio all'ingrosso non specializzato di prodotti alimentari, bevande e tabacco
54	MARAZZI GROUP S.R.L.	Modena	233100	Fabbricazione di piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti
55	UNIPEG S.C.A.	Reggio nell'Emilia	101000	Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne
56	ENERGY GROUP S.P.A.	Reggio nell'Emilia	467100	Commercio all'ingrosso di prodotti petroliferi e lubrificanti per autotrazione, di combustibili per riscaldamento
57	COMET S.P.A.	Bologna	464310	Commercio all'ingrosso di elettrodomestici, di elettronica di consumo audio e video
58	SMEG S.P.A.	Reggio nell'Emilia	275100	Fabbricazione di elettrodomestici
59	IRETI S.P.A.	Reggio nell'Emilia	360000	Raccolta, trattamento e fornitura di acqua
60	MICOPERI S.P.A.	Ravenna	332009	Installazione di altre macchine ed apparecchiature industriali
61	ALCAR UNO S.P.A.	Modena	101100	Produzione di carne non di volatili e di prodotti della macellazione (attività dei mattatoi)
62	PANINI S.P.A.	Modena	581100	Edizione di libri
63	TECHNOGYM S.P.A.	Forlì-Cesena	323000	Fabbricazione di articoli sportivi
64	SPAL TLC S.P.A.	Reggio nell'Emilia	465100	Commercio all'ingrosso di computer, apparecchiature informatiche periferiche e di software
65	SCAT PUNTI VENDITA S.P.A.	Reggio nell'Emilia	467100	Commercio all'ingrosso di prodotti petroliferi e lubrificanti per autotrazione, di combustibili per riscaldamento
66	TOYOTA MATERIAL HANDLING	Bologna	282202	Fabbricazione di gru, argani, verricelli a mano e a motore, carrelli trasbordatori, carrelli elevatori e piattaforme girevoli
67	CPL CONCORDIA S.C.	Modena	422100	Costruzione di opere di pubblica utilità per il trasporto di fluidi
68	CEFLA S.C.	Bologna	432101	Installazione di impianti elettrici in edifici o in altre opere di costruzione (inclusa manutenzione e riparazione)
69	ENERGYA S.P.A.	Reggio nell'Emilia	467100	Commercio all'ingrosso di prodotti petroliferi e lubrificanti per autotrazione, di combustibili per riscaldamento
70	SOCOGAS S.P.A.	Parma	467100	Commercio all'ingrosso di prodotti petroliferi e lubrificanti per autotrazione, di combustibili per riscaldamento
71	AFM S.P.A.	Bologna	464600	Commercio all'ingrosso di prodotti farmaceutici
72	REALCO S.C.	Reggio nell'Emilia	463920	Commercio all'ingrosso non specializzato di prodotti alimentari, bevande e tabacco
73	G.ECOL. CABLES S.R.L.	Ravenna	273200	Fabbricazione di altri fili e cavi elettrici ed elettronici
74	LIU JO S.P.A.	Modena	141310	Confezione in serie di abbigliamento esterno
75	CHIMA S.R.L.	Parma	494100	Trasporto di merci su strada
76	CONSORZIO B.B.M. S.P.A.	Parma	421100	Costruzione di strade, autostrade e piste aeroportuali
77	SCM GROUP S.P.A.	Rimini	284909	Fabbricazione di altre macchine utensili (incluse parti e accessori) nca
78	AGRINTESA S.C.A.	Ravenna	16100	Attività di supporto alla produzione vegetale
79	CERAMICHE ATLAS CONCORDE S.P.A.	Modena	233100	Fabbricazione di piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti
80	NEWLAT S.P.A.	Reggio nell'Emilia	106100	Lavorazione delle granaglie
81	COLLA S.P.A.	Piacenza	105120	Produzione dei derivati del latte
82	PARMAREGGIO S.P.A.	Modena	463310	Commercio all'ingrosso di prodotti lattiero-caseari e di uova
83	GRANLATTE S.C.A.R.L.	Bologna	14000	Allevamento di animali
84	CHEF EXPRESS S.P.A.	Modena	563000	Bar e altri esercizi simili senza cucina
85	PROGEO S.C.A.	Reggio nell'Emilia	16100	Attività di supporto alla produzione vegetale

	Ragione sociale	Provincia	ATECO 2007	
			Codice	Descrizione
86	NUMBER 1 LOGISTICS GROUP S.P.A.	Parma	521000	Magazzinaggio e custodia
87	MARTINI S.P.A.	Forlì-Cesena	109000	Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali
88	MARTINI ALIMENTARE S.R.L.	Ravenna	101100	Produzione di carne non di volatili e di prodotti della macellazione (attività dei mattatoi)
89	FERRETTI S.P.A.	Rimini	301200	Costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive
90	COOPERATIVA CERAMICA D'IMOLA S.C.	Bologna	233100	Fabbricazione di piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti
91	TAMPIERI S.P.A.	Ravenna	104120	Produzione di olio raffinato o grezzo da semi oleosi o frutti oleosi prevalentemente non di produzione propria
92	GAMBRO DASCO S.P.A.	Modena	266002	Fabbricazione di apparecchi elettromedicali (incluse parti staccate e accessori)
93	COMBIGAS S.R.L.	Ravenna	467100	Commercio all'ingrosso di prodotti petroliferi e lubrificanti per autotrazione, di combustibili per riscaldamento
94	FLORIM S.P.A.	Modena	233100	Fabbricazione di piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti
95	GRANITIFIANDRE S.P.A.	Reggio nell'Emilia	233100	Fabbricazione di piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti
96	SIRON S.R.L.	Ravenna	467100	Commercio all'ingrosso di prodotti petroliferi e lubrificanti per autotrazione, di combustibili per riscaldamento
97	PENTAIR VALVES & CONTROLS ITALIA S.R.L.	Piacenza	281400	Fabbricazione di altri rubinetti e valvole
98	CONSORZIO AGRARIO DELL'EMILIA S.C.	Bologna	462122	Commercio all'ingrosso di sementi e alimenti per il bestiame (mangimi), piante officinali, semi oleosi, patate da semina
99	LANDI RENZO S.P.A.	Reggio nell'Emilia	293209	Fabbricazione di parti ed accessori per autoveicoli e loro motori
100	G.D. S.R.L.	Modena	471110	Ipermercati

Se sì, quale è la forma giuridica?

- ✓ S.p.A ┘
- ✓ S.r.l. ┘
- ✓ GEIE ┘
- ✓ Altro _____

7) L'Academy dispone di una propria autonomia gestionale e finanziaria?

- ✓ no ┘
- ✓ sì ┘

8) Quale è il riferimento dell'Academy all'interno della società?

- ✓ Amministratore delegato ┘
- ✓ Direttore risorse umane ┘
- ✓ Altro _____

9) Numero del personale full-time dedicato all'Academy: ┘┘┘┘┘

10) Composizione del personale della Academy

	Presenza	Numero	N. laureati
✓ Direttore	┘	┘┘┘	┘┘┘
✓ Manager didattico	┘	┘┘┘	┘┘┘
✓ Marketing	┘	┘┘┘	┘┘┘
✓ Impiegati	┘	┘┘┘	┘┘┘
✓ altro	┘	┘┘┘	┘┘┘

(specificare) _____

11) Motivazioni che hanno spinto l'impresa a dotarsi dell'Academy:

12) Obiettivi delle attività formative:

	<i>Si</i>	<i>No</i>
✓ Aggiornamento per obbligo di legge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Aggiornamento delle competenze esistenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Acquisizione di nuove competenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Socializzazione ai valori della società per nuovi dipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Miglioramento della produttività del lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Fidelizzazione dei dipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Altro (specificare) _____		

13) Negli ultimi due anni, gli obiettivi sono stati effettivamente raggiunti:

	<i>Si</i>	<i>No</i>
✓ Aggiornamento per obbligo di legge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Aggiornamento delle competenze esistenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Acquisizione di nuove competenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Socializzazione ai valori della società per nuovi dipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Miglioramento della produttività del lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Fidelizzazione dei dipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ Altro (specificare) _____		

SEZIONE C)

Le attività formative realizzate dall'Academy

14) **Contenuti delle attività formative:**

	Si	No
✓ Lingue straniere	┘	┘
✓ Export e internazionalizzazione	┘	┘
✓ Tecniche commerciali	┘	┘
✓ Marketing e comunicazione	┘	┘
✓ Contabilità e finanza	┘	┘
✓ Sicurezza sul lavoro, salute e ambiente	┘	┘
✓ Sviluppo capacità manageriali	┘	┘
✓ Informatica	┘	┘
✓ Tecniche e tecnologie di produzione	┘	┘
✓ Amministrazione	┘	┘
✓ Risorse umane e gestione del personale	┘	┘
✓ Altre materie	┘	┘

(Specificare eventuali altre materie)

15) **Le attività di formazione dell'Academy si rivolge:**

✓ Dipendenti dell'azienda in Emilia-Romagna	┘┘┘%
✓ Dipendenti dell'azienda nel resto d'Italia	┘┘┘%
✓ Dipendenti dell'azienda all'estero	┘┘┘%
✓ Partecipanti esterni	┘┘┘%
Totale	100%

16) Tipologia di partecipanti interni:

✓ Manager	┆┆┆%
✓ Impiegati	┆┆┆%
✓ Operai specializzati	┆┆┆%
✓ Operai generici	┆┆┆%
✓ Altro (specificare) _____	┆┆┆%
Totale	1 0 0 %

17) Tipologia di partecipanti esterni:

✓ Fornitori	┆┆┆%
✓ Clienti	┆┆┆%
✓ Partner commerciali	┆┆┆%
✓ Dipendenti di altre società dello stesso gruppo	┆┆┆%
✓ Dipendenti di altre società	┆┆┆%
✓ Altro (specificare) _____	┆┆┆%
Totale	1 0 0 %

18) Numero annuo di partecipanti:

┆┆┆┆

19) % partecipanti per tipologia sul totale degli addetti dell'azienda:

✓ Manager	┆┆┆%
✓ Quadri	┆┆┆%
✓ Impiegati	┆┆┆%
✓ Operai specializzati	┆┆┆%
✓ Operai generici	┆┆┆%
✓ Altro (specificare) _____	┆┆┆%

20) Ore di formazione per partecipante: _ _ _ _

21) Composizione del corpo docente dell'Academy:

✓ Interno all'azienda _ _ _ %

✓ Docenti esterni _ _ _ %

Totale **1 0 0 %**

22) Tipologia del corpo docente interno:

✓ Dirigenti _ _ _ %

✓ Quadri _ _ _ %

✓ Altro (specificare) _____ _ _ _ %

Totale **1 0 0 %**

23) Tipologia del corpo docente esterno:

✓ Docenti Universitari _ _ _ %

✓ Agenzie di formazione _ _ _ %

✓ Altro (specificare) _____ _ _ _ %

Totale **1 0 0 %**

24) Modalità di svolgimento dell'attività formativa:

✓ Lezioni in aula _ _ _ %

✓ E-learning _ _ _ %

✓ Coaching _ _ _ %

✓ Seminari _ _ _ %

✓ Altro (specificare) _____ _ _ _ %

Totale **1 0 0 %**

29) Modalità di finanziamento delle attività svolte dall'Academy:

✓	Risorse proprie	┌┌┌%
✓	Risorse pubbliche	┌┌┌%
✓	Altro (specificare) _____	┌┌┌%
	Totale	1 0 0 %

30) La vostra Academy ha collegamenti con altre Academy?

✓	no	┌
✓	sì	┌

Se sì, con quali?

31) La vostra Academy ha collegamenti con istituti formativi?

✓	no	┌
✓	sì	┌

Se sì, con quali?

32) La vostra Academy ha collegamenti con strutture internazionali per lo svolgimento di attività formative

✓	no	┌
✓	sì	┌

Se sì, con quali?

33) Le istituzioni dovrebbero intraprendere delle azioni di sostegno per rafforzare le Academy?

Se sì, quali?

SEZIONE F)

Il posizionamento dell'impresa, l'attività di innovazione e le attività di responsabilità sociale

34) Negli ultimi due anni quale è stato l'andamento dell'impresa per le seguenti variabili?

	<i>In calo</i>	<i>Stabile</i>	<i>In aumento</i>
✓ Utili	┘	┘	┘
✓ Fatturato	┘	┘	┘
✓ Occupazione	┘	┘	┘
✓ Investimenti (su fatturato totale)	┘	┘	┘
✓ Export (su fatturato totale)	┘	┘	┘

35) L'impresa negli ultimi tre anni ha realizzato innovazioni?

✓ no		┘
✓ sì		┘

Se sì, indicare la rilevanza per tipologia di innovazione:

(nessuna/scarsa=0; poco rilevante=1; rilevante=2; molto rilevante=3)

✓ innovazioni di processo		┘
✓ innovazione di prodotto		┘
✓ innovazioni di mercato (distribuzione, marketing)		┘
✓ innovazioni organizzative		┘
✓ innovazioni nei materiali		┘
✓ altro		┘

(specificare) _____

36) Le innovazioni sono state generalmente brevettate?

- ✓ no ┘
- ✓ sì, come invenzioni industriali ┘
- ✓ sì, come modelli di utilità ┘
- ✓ sì, come invenzioni industriali e come modelli di utilità ┘

37) Per lo sviluppo dell'attività innovativa dell'impresa, quale rilevanza rivestono le seguenti fonti di informazione:

(nessuna=0; poca=1; molta=2)

- a. funzioni interne all'azienda ┘
- b. rete commerciale ┘

	<i>Loc.-reg.</i>	<i>Naz.-est.</i>
c. società/istituti di ricerca privati (specificare) _____	┘	┘
d. università e istituti di ricerca pubblici (specificare) _____	┘	┘
e. centri pubblici di servizi e/o consulenza (specificare) _____	┘	┘
f. società private di servizi e/o consulenza (specificare) _____	┘	┘
g. imprese concorrenti	┘	┘
h. imprese di altro settore	┘	┘
i. imprese del gruppo	┘	┘
l. clienti	┘	┘
m. fornitori di impianti di produzione	┘	┘
n. fornitori di logistica interna	┘	┘
o. fornitori di servizi di informatici/software	┘	┘
p. acquisizione di brevetti	┘	┘
q. acquisizione di licenze	┘	┘
r. acquisizione di know how	┘	┘
s. fiere e mostre	┘	┘
t. conferenze e letteratura specializzata	┘	┘

38) Ha già pianificato investimenti in innovazione per i prossimi due anni ?

- ✓ no ┘
- ✓ sì ┘

39) Ritiene vi siano fabbisogni di supporto da parte delle istituzioni per rafforzare l'attività di innovazione dell'impresa?

Se sì, quali?

40) L'azienda ha messo in atto attività nell'ambito della responsabilità sociale?

Se sì, quali?

41) L'azienda ha un referente interno delegato al tema della responsabilità sociale?

✓ no

✓ sì

42) Ritiene vi siano ostacoli alla diffusione di pratiche di responsabilità sociale?

Se sì, quali?
