

Valore, motore dell'innovazione:
strumenti per riconoscere una Corporate University
e gestire il talento

Tesi di
Roberto Manzi

Direttore di tesi
Prof. Michael Gibbert

Presentata alla
Facoltà di comunicazione, cultura e società
Università della Svizzera italiana

per il titolo di
Dottore in Scienze della comunicazione

Maggio 2024

ABSTRACTA

Il valore di un'azienda si misura sostanzialmente su tre asset: *fisico* (immobili, macchinari, infrastrutture tecnologiche, etc.), *finanziario* (patrimonio, attivo circolante, scorta dei beni, etc.) e *umano* (intellettuale, organizzazione, brand e relazionale). Se è consuetudine conoscere i beni materiali e finanziari in quanto tangibili, non sempre si è a conoscenza o si adottano strumenti efficaci per la gestione del *capitale umano*, data la sua natura *intangibile* e di non immediata valorizzazione economica. A tal proposito, attingendo ad aspetti di tipo speculativo ed etico sociale, si è cercato di correlare materiale e immateriale, indagando nel luogo deputato alla formazione aziendale – la *Corporate University* – nelle sue diverse evoluzioni: *Training Centre* e *Academy*. Di qui la nostra domanda di ricerca: quali sono gli indicatori che rendono efficace una *Corporate University*, rendendola strategica nello sviluppo d'impresa? (Parte I) Particolare attenzione è stata posta al tema della *Business Ethics*, in particolare alla corrispondenza tra valore del dipendente e valore dell'organizzazione: relazione sulla quale si gioca la scommessa di compatibilità / rigetto tra la persona e azienda (Parte II). Il metodo utilizzato nella nostra ricerca è il campionamento teoretico (*theoretical sampling*), che prevede un duplice approccio: *bottom-up*, che attraverso raccolta, catalogazione e aggregazione dei dati giunge a delle evidenze – idee e concetti – successivamente aggregati in categorie. L'approccio utente dal basso è poi stato inquadrato e rafforzato in un *top-down*, attraverso l'adozione di un modello teoretico che completa lo studio dei casi. Dopo aver analizzato i singoli casi secondo la logica del *with-in case*, sono stati messi in sinossi, evidenziando i *pattern* vicini o distanti, seguendo il metodo del *cross case* (Parte III). Il risultato è stato sorprendente: un *output* di dieci indicatori (1. Visione, 2. Missione, 3. Valori, 4. Autonomia, 5. Gestione del Talento, 6. Cultura, 7. Strumenti, 8. Popolazione, 9. Ricerca e Sviluppo, 10. Misurabilità) e di dieci variabili (1. Approccio Formativo, 2. Gestione della Conoscenza, 3. DNA Valori, 4. Posizionamento della Struttura, 5. Gestione del Talento, 6. Stile di Approccio, 7. Metodi e Tecniche, 8. Livello di Democratizzazione, 9. Progetti di Partnership, 10. Strumenti di Misurazione) che ci consentono di riconoscere o di mettere in piedi una *Corporate University* (Parte IV). A conclusione del lavoro, nelle

implicazioni teoriche si evidenzia che nonostante i diversi studi su persona, organizzazione e formazione aziendale, mancava uno strumento per la messa a punto di *Learning Organization* in grado di operare in funzione strategica. Tra le altre implicazioni, si evidenzia anche la necessità di poter meglio intercettare il *valore*, indicatore chiave sul quale si gioca la scommessa di compatibilità / rigetto tra la persona e l'organizzazione.

In appendice sono stati riportati i principali documenti citati nel nostro studio e costruiti dal confronto con partner accademici e aziendali: si tratta delle interviste e dei *corpora* estratti (Appendice I); del Formulario del progetto Innova (Appendice II); della presentazione fatta alle aziende del *Talent Management Program* (Appendice III) e nel suo sviluppo nella *Summer School* USI FORS.

Parole chiave: Corporate University / etica d'impresa / organizzazione strategica / asset intangibile / capitale umano / valori / persona e organizzazione / innovazione / vantaggio competitivo / virtù / Social Corporate Responsibility / Business Ethics

INDICE

RINGRAZIAMENTI

PARTE I

Introduzione al lavoro di ricerca

- | | |
|--|----|
| 1. Formazione, leva strategica d'impresa | 10 |
| 2. Formazione, <i>Business Unit</i> sistemica | 11 |
| 3. Dalla formazione alle <i>Corporate University</i> | 14 |
| 4. Inquadramento teorico del lavoro di ricerca | 16 |

PARTE II

Indagine esplorativa

- | | |
|---|----|
| 1. Esplorazione intorno le <i>Corporate University</i> | 28 |
| a. <i>Gli scenari</i> | 28 |
| b. <i>Nascita delle Corporate University</i> | 29 |
| c. <i>Ruolo delle Corporate University</i> | 31 |
| d. <i>Formazione gestita come unità produttiva</i> | 32 |
| e. <i>Corporate University, motore dell'innovazione</i> | 34 |
| f. <i>Criticità come opportunità</i> | 35 |
| 2. <i>Etica e valori</i> | |
| a. <i>Etica, tratto distintivo della persona</i> | 37 |
| b. <i>Etica e valore d'impresa</i> | 38 |
| c. <i>Impresa come vocazione: imprenditore e comunità</i> | 40 |
| d. <i>Un esempio pratico</i> | 41 |

PARTE III

Capitolo I

Indagine empirica

- | | |
|--|----|
| 1. Pianoforte Academy, Learning Organization di Pianoforte Group | 45 |
| 2. Vision Group Academy, Learning Organization di Vision Group | 47 |
| 3. Corporate Training Department, Learning Organization Menarini Group | 50 |
| Parte I. Domanda di ricerca e contesto aziendale | |
| Parte II. Design di ricerca / Strumenti, Metodo e Corpus dei dati | |
| Parte III. Design di ricerca / Framework e variabili | |
| Parte IV. Quadro riassuntivo e conclusioni | |

Capitolo II

Metodo, design di ricerca, raccolta e analisi dei dati

- | | |
|------------------------------|----|
| Metodo di ricerca | 52 |
| Design di ricerca | 53 |
| Data collection | 55 |
| Data analysis (with-in case) | 62 |
| Data analysis (cross case) | 85 |

PARTE IV

Gli strumenti: come riconoscere una Corporate University 106

CONCLUSIONI 150

IMPLICAZIONI TEORICHE 158

BIBLIOGRAFIA 164

APPENDICE DOCUMENTI 181

APPENDICE I

Interviste, *Academy*, *asset strategico d'impresa*

APPENDICE II

Raccolta dei *corpora*

APPENDICE III

USI - Job Select, *INN.O.VA. Innovazione Organizzativa di Valore*, Avviso 3/2018 Piano formativo Fondimpresa, Padova 2018

APPENDICE IV

USI - Top Image - Accademia del Retail, Talent Management Program. Lo strumento per ingaggiare, far crescere, ritenere talenti nel ciclo di impresa, Milano 2018

APPENDICE V

Talent Management Program & Company's Values The tool to engage, grow and retain talent in the Company applying Ethnographic Methods, Lugano 2019

*Ai miei Genitori,
ai quali devo quello che oggi sono.*

RINGRAZIAMENTI

Questa ricerca fa sintesi delle mie esperienze professionali passate e presenti: della mia formazione teologica, che mi ha trasmesso la cura del Capitale Umano; dell'esperienza nel mondo della comunicazione, che mi ha insegnato a scrivere quando sono diventato giornalista professionista; della formazione e direzione aziendale, quando ho costruito le scuole di formazione aziendali. E dove ho imparato sul campo, al fianco di imprenditori con cui ho avuto la fortuna di crescere e lavorare, quei saperi attraverso i quali oggi accompagno al successo d'impresa *startup* e progetti di internazionalizzazione.

Le pagine che seguono sono un tentativo – spero riuscito – di tenere insieme le buone pratiche imparate sul campo, i principi appresi durante i miei studi di dottorato, che hanno dato metodo e rigore scientifico alla ricerca, e non ultimo il bagaglio dei miei valori. Una ricerca che non vuole essere fine a se stessa, ma che nasce *con e dentro* le imprese al punto di profilare strumenti concreti per la gestione del Capitale Umano. Per questo motivo mi sento di ringraziare quanti hanno contribuito – direttamente o indirettamente – alla stesura di questo lavoro. E nello specifico, Luciano Cimmino (Presidente Pianoforte Group) e Barbara Cimmino (Imprenditrice Yamamay), per avermi dato la possibilità di costruire al loro fianco la Pianoforte Academy; Marco Procaccianti (Amministratore Delegato) e Andrea Cappellini (Academy Manager) per avermi dato carta bianca nel disegno e fino al lancio della Vision Group Academy. Paolo Alcidi, Claudio Bertolaccini e Gaspare Salmeri per avermi introdotto e accolto nella Menarini

Group, per lo studio di fattibilità sulla Menarini University. Andrea Guarniei per il lavoro svolto come partner scientifico dei progetti di Job Select. Elvio Mauri (Direttore Generale Fondimpresa) per avermi orientato nella comprensione degli strumenti della formazione finanziata. Sul piano della ricerca, un grazie di cuore va a Cristiano Ciappei, Flavio Felice, Ettore Gotti Tedeschi, Andrea Iovene e Mauro Maldonato per le solide basi umanistiche fornite negli spunti bibliografici segnalati. Per gli stimoli offerti nel continuo confronto, ringrazio i colleghi USI Umberto Bondi, Stefano Giacomelli, Silvia Invrea e Dimitri Loringett. Mentre un grazie davvero speciale va all'amico Prof. Michael Gibbert che in questi anni ha saputo ascoltarmi e indirizzarmi con grande pazienza, delicatezza e onestà intellettuale.

PARTE I

Introduzione al lavoro di ricerca

PARTE I

Introduzione al lavoro di ricerca

1. Formazione, leva strategica d'impresa

Lo sforzo costante che porto avanti – nel lavoro con le aziende, così come in sede di ricerca – è quello di dimostrare come la formazione sia leva strategica dello sviluppo d'impresa. Nonostante le minacce di quanti in azienda operano nel *Finance* (ossessionati dal contenimento dei costi) e le tentazioni di quanti operano nel Commerciale (ossessionati dagli obiettivi di vendita), che tendono spesso ad appiattare la formazione sull'addestramento e sulle tecniche operative. O peggio ancora, di Responsabili del Personale che tendono a ridurla passivamente all'ottenimento di crediti formativi, all'adempimento degli obblighi sulla sicurezza, al mero rastrellamento dei finanziamenti pubblici. Quindi, smarchiamo subito tre equivoci: la formazione non è un costo, ma un investimento; non è mero addestramento, ma crescita integrale della persona; non è un atto formale (volto a contabilizzare crediti formativi come farebbe un ragioniere), ma atto sostanziale che produce un beneficio durevole sia sui soggetti che sull'impresa. Un salto di qualità è reso possibile dall'esistenza di una visione d'impresa in cui la formazione rappresenta il più efficace strumento di trasformazione di persone e organizzazione, considerata pertanto strategica¹. E questo, attraverso una “discontinuità formativa” capace di contaminare i saperi specialistici – le così dette abilità di mestiere – con competenze trasversali incentrate sul fattore umano. Di qui la necessità di introdurre “le arti” – secondo l'accezione classica del termine *artes liberales*² – dove la filosofia, soprattutto nei suoi versanti antropologico ed etico, contestualizza e apre alla visione d'impresa, la logica all'economia, la psicologia alla relazione, la dialettica alla

¹ Suthammanon L., Boonsong K., Rungmuang T., Akkakanjanasupar P., *Designing strategic career pathways: a competency-based approach to progression management in the educational context of a Corporate University in Thailand*, in *Educational Administration Theory and Practice Journal* 2024, 30, 5, pp. 489-504.

² Approfondimenti sulle arti liberali: [https://www.treccani.it/enciclopedia/arti-liberali_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/arti-liberali_(Enciclopedia-Italiana)/); Gilson É., *La filosofia nel Medioevo*, Milano 2019, pp. 198-199, p. 172.

negoziazione. Una formazione integrale – che in quanto mette al centro l'uomo – è efficace per sua natura.

La formazione così intesa entra nella vita d'impresa con approccio sistemico³, andando oltre le singole persone, i singoli problemi, il meccanicismo causa-effetto. Indagando sulle relazioni tra questi elementi, abbracciando meccanismi più complessi di causalità circolare. Una formazione che in quanto aperta a non definite combinazioni, ha un forte tratto di universalità pur mantenendo la caratteristica di concretezza, essendo in grado di mordere la realtà e di lasciare traccia.

2. Formazione, *Business Unit* sistemica

Il secondo concetto che vogliamo smarcare è quello di non considerare la formazione come *ancilla* (serva) delle altre funzioni aziendali, ma elevare essa stessa a pari dignità – e al tempo stesso di maggiore trasversalità – delle altre funzioni. Pertanto, parlare di formazione all'interno di un'azienda significa riportarla sotto il cappello di una *Business Unit* – autonoma e al tempo stesso sistemica – rispetto alle altre unità organizzative.

Strutturata e coordinata con esse, per politiche e obiettivi. E con la missione di generare valore. Se possiamo parlare di management della formazione, possiamo allora affermare che questa è un fattore della produzione, al pari delle materie prime e degli strumenti che occorrono nella lavorazione. In grado, in ultima istanza, di generare denaro⁴.

Dunque, formazione come unità di *business* strategica nell'organizzazione d'impresa, che per mantenere alto il proprio vantaggio competitivo dovrà sempre confrontarsi con processi efficienti e adottare strumenti efficaci. In una parola, fare dell'innovazione la

³ Approfondimenti su pensiero sistemico, approccio sistemico e teoria dei sistemi: Senge P. M., *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency, 1990; Senge P. M., *La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, 2019; Daft R., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, 2004; Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 2003; Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, 2005; Thompson J., *Organizations in action*, McGraw-Hill, 1967; <http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoloin/2016/LN0216Macchioni.pdf>; von Bertalanffy L., *General system theory. Development, applications*, 1968; von Bertalanffy L., *Teoria generale dei sistemi*, Mondadori, 2004.

⁴ Rimandiamo al padre del management: Drucker P., *The practice of management*, 1952.

vera base competitiva, a supporto e sviluppo del *core business* dell'azienda. Di qui lo sforzo a reinventarsi il *management*, costruendo un'organizzazione audace e visionaria, in grado di aggregare e accrescere il capitale creativo, imponendosi come potente catalizzatore dell'innovazione in azienda.

A dare forza al significato strategico della formazione e quindi all'introduzione di modelli innovativi all'interno delle organizzazioni, lo ha dimostrato anche il Piano Formativo INNO.VA (innovazione organizzativa di valore) di Fondimpresa, il più importante Fondo paritetico interprofessionale in Italia per la formazione continua dei lavoratori⁵. Un osservatorio privilegiato – attraverso il quale è stato possibile toccare con mano le ricadute strategiche della formazione – costituito da un piano formativo di oltre 1232 ore, che ha coinvolto 158 dipendenti, provenienti da 23 diverse aziende, tutte operanti in regione Veneto. Il presente lavoro che rafforza e completa quanto andremo a vedere nei nostri tre casi di studio, parte da una «strutturata, specifica, organica e accurata analisi della domanda e dei fabbisogni formativi» e ha l'obiettivo di toccare le criticità delle aziende coinvolte, attraverso l'individuazione di «target aziendali, aree di valutazione, gap di produttività, KPI e obiettivi formativi». Questo al fine di «favorire lo sviluppo di skill distintive», nonché «migliorare la produttività e la capacità competitiva aziendale».⁶ Sostanzialmente, le finalità del Piano Formativo INNO.VA sono due: sostenere le imprese venete nel raggiungimento dei propri obiettivi strategici e affrontare le sfide emergenti con un approccio più competitivo sia sul piano economico che su quello produttivo. Ora, dall'analisi dei fabbisogni strutturata in tre aree, si è evidenziata una necessità di innovazione a livello organizzativo (ben il 51% delle imprese coinvolte), di una maggiore qualificazione sia dei processi produttivi come dei prodotti stessi (con il 33% delle aziende), nonché l'orientamento ad aggredire mercati esteri (il 16% necessitano di strumenti e strategie di internazionalizzazione). Questo ha consentito di declinare la formazione – in chiave strategica e mirata – al rafforzamento delle competenze del personale, manageriali e trasversali per sostenere i progetti di

⁵ Il piano formativo a cui facciamo riferimento è l'avviso 3/18 di Confimpresa sulla competitività aziendale, di cui l'USI è stato referente scientifico e didattico, nelle persone del Prof. Michael Gibbert e del sottoscritto, e riportato integralmente in appendice II di questa ricerca.

⁶ Appendice II, Piano formativo INNO.VA, Avviso 3/18 Competitività, p. 6.

innovazione dell'organizzazione; al miglioramento dei reparti di produzione, ottimizzando l'impiego delle risorse e sviluppando nuovi layout industriali; allo sviluppo delle competenze del personale per sostenere il radicamento e la crescita dell'azienda sui mercati esteri.⁷

Tutto questo lo ha raccontato bene anche Gary Hamel, uno dei *business thinker* più influenti del momento, nel suo intervento al *World Business Forum* di Milano, nell'edizione tutta dedicata al tema del talento: «Ho scritto un libro che si chiama *The Core Competence*, ma oggi dovrei scrivere sull'incompetenza che le aziende sentono di avere. Nel mondo di tutto è veloce, siamo sommersi da informazioni, e il 94% dei CEO afferma che la propria impresa non sia in grado di innovare, malgrado lo ritenga prioritario. Le organizzazioni non riescono ad affrontare il cambiamento e tutte le grandi società di consulenza lo confermano: il *change management* in modalità *top down* non funziona più». Ribadendo una visione umanistica e sistemica alla base del processo di innovazione delle imprese, Hamel afferma che «non sono le persone che fanno fatica a cambiare, sono le organizzazioni: quando il potere è nelle mani di pochi e si cerca di applicare le loro idee di cambiamento, di certo non si riesce ad arrivare in basso. Sono gli uomini ad avere passione, non le organizzazioni, ed è sulle persone che sono in prima linea che bisogna puntare, mentre in genere non sono formate per innovare e non sono coinvolte nelle decisioni. Non stupisce che il livello di *engagement* del personale oggi sia ai minimi: solo il 15%, a livello mondiale, si dichiara motivato»⁸.

Facciamo un passo in avanti nella nostra argomentazione. La formazione trasmette e consolida *competenze*, ovvero tutto ciò – in termini di servizi o prodotti offerti sul mercato – che un'azienda riesce a fare bene, attraverso la giusta combinazione di risorse e abilità. Ciò va sotto il nome di “competenza di base”, in quanto riesce a sviluppare

⁷ Appendice II, Piano formativo INNO.VA, Avviso 3/18 Competitività, pp. 43-44.

⁸ Hamel G., in Intervento al World Business Forum, Milano, 9-30 ottobre 2019; <https://www.wobi.com/wbf-milano/>; <https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/gary-hamel-impresse-bloccate-dalla-burocrazia/>; https://www.affaritaliani.it/economia/world-business-forum-a-milano-l-anno-dei-super-minds-634155.html?refresh_ce. Il libro a cui fa riferimento è lo scritto a due mani: Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, 1993. Inoltre, tra le sue pubblicazioni segnaliamo due pietre miliari della letteratura manageriale: *The Future of Management*, 2007 e *What Matters Now*, 2011.

un'attività stabile che è *core* per l'azienda e che garantisce un prodotto riconosciuto e valorizzato dal mercato⁹.

In un contesto molto competitivo – che vede scendere in campo sempre più aziende, con un'offerta di prodotto più ampia, a fronte di segmenti di mercato più piccoli e margini ridotti – è fondamentale introdurre delle “competenze distintive”, quelle che fanno la differenza rispetto alle altre aziende e che ne costituisce (appunto) il vantaggio competitivo.

Il modello che va prendendo forma punta a creare un nuovo spazio di competizione, più che ad una concorrenza diretta con gli altri attori del mercato. E questo, attraverso l'introduzione di competenze-chiave, in grado di acquisire tecnologie (*resources*), competenze di base (*capabilities*) e quote di mercato (*strategies*).¹⁰

Questo con l'obiettivo a lungo termine di lanciare lo sguardo oltre un *business* specifico, rafforzando il “sentimento di comunità” e il senso di “fedeltà all'integrità delle competenze *core*”, che fanno la cifra distintiva dell'azienda¹¹. Fedeltà, sentimento, integrità... ma cos'ha a che fare tutto questo con organizzazioni che hanno come finalità il profitto? Che c'entrano le virtù umane – perché di questo stiamo parlando – con il fare i soldi? Forse c'è qualche connessione tra i valori della persona e le “virtù” di questa, e quelli espressi accanto alla *vision* e *mission* delle aziende?

3. Dalla formazione alle *Corporate University*

Entriamo nel vivo della nostra riflessione e tocchiamo il terzo concetto: quello delle diverse forme attraverso cui le aziende strutturano le unità deputate alla formazione.

⁹ La “competenza di base” trova un'ampia letteratura a supporto e tra i diversi studiosi che l'hanno concettualizzata, ci limitiamo a citare Alexander Ljungqvist, che già nel 2007 parlava di tre attributi: competenze, capacità e risorse. Vedi: <https://pages.stern.nyu.edu/~aljungqv/>; <https://www.hhs.se/en/houseoffinance/about/people/people-container/alexander-ljungqvist/>; <https://www.ifn.se/en/researchers/affiliated-researchers/alexander-ljungqvist/>.

¹⁰ Cfr. Da Silva M., Santos R. N., Dos Santos Cavalcante R., *Corporate University as a talent management strategy*, 2023, Caderno de Anais Home.

¹¹ Cfr. C. K. Prahalad, Gary Hamel, *ibidem*.

Dalla nostra indagine nella letteratura d'impresa (attraverso documenti pubblici o ad uso interno all'organizzazione), dalle conversazioni fatte con imprenditori, *top management* e consulenti, emerge un universo variegato, complesso e tutt'altro che scontato sul come è organizzata la formazione.

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad un'espansione della domanda formativa sempre più alta. Domanda che in termini quantitativi corrisponde ad un maggior numero di ore erogate, sia in presenza che *on-line*. Oltre che, sul piano qualitativo, ad un aumento della capacità creativa e progettuale. Per dirla in altre parole, se un tempo bastavano pochi corsi e sui saperi di base, oggi il contesto competitivo e una accresciuta consapevolezza aziendale esige un'offerta formativa più ampia e distintiva per sviluppare competenze diversificate.

Quanto detto trova riscontro dapprima nella internalizzazione dei centri di formazione dentro le aziende, cosa che un tempo veniva solitamente demandata a consulenti esterni. Fino all'evoluzione del tradizionale Ufficio Formazione in vere e proprie *Business Unit* che vanno, a seconda della loro grandezza e complessità, dai *Training Centre* alle *Academy* fino alle *Corporate University*. Un salto in avanti che obbliga a ripensare la formazione in termini di misurabilità, processo e orientamento strategico, fatto già teorizzato dalla letteratura, ma non ancora declinato in pratica di impresa.¹²

Concretamente questo significa integrare il modello tradizionale di formazione – costituito dalle fasi di anamnesi (dove vengono *raccolti*, classificati e organizzati i fabbisogni formativi), di diagnosi (che *valuta* la progettazione più efficace in vista dai comportamenti desiderati) e di prognosi (ovvero di *previsione* degli effetti a fronte dell'erogazione) – con strumenti tecnologici in grado di ritenere, processare e analizzare il dato. Un passaggio indispensabile che introduce in un terreno tutto antropologico (in quanto ha a che fare per sua natura con le scienze umane e sociali) logiche matematiche legate a metriche di quantificazione, verificabilità e predittività del dato. Di qui la possibilità di valutare non solo l'efficacia dell'azione formativa sulla persona, ma anche di cogliere il legame tra apprendimento individuale e cambiamento organizzativo.

¹² Cfr. Quaglini G. P., *Fare formazione. I fondamenti della formazione e i nuovi traguardi*, 2005.

Alla luce di quanto detto, è evidente che parlare di formazione *tout court* è riduttivo, se non inserendola nel contesto più ampio e organico di gestione del talento. Quello che è oramai realtà in aziende lungimiranti e con visione. Siamo dunque nel cuore della nostra riflessione.

4. Inquadramento teorico del lavoro di ricerca

Prima di approcciare più da vicino la ricerca, diamo un inquadramento teorico al nostro lavoro. La famiglia identificata nella nostra indagine è quella della *Learning Organization* con rimandi ai temi di innovazione, persona e organizzazione. Per quanto riguarda le caratteristiche che contraddistinguono una *Corporate University*, tra l'ampia letteratura ad oggi disponibile si è preso come riferimento la pubblicazione di Jeanne Meister, consulente aziendale esperta in sviluppo organizzativo e trasferimento di competenze¹³. Nonché articoli di più recente pubblicazione – di volta in volta qui citati¹⁴

¹³ Meister J., *Corporate University, Lessons in building a world-class work force*, in *Association for Talent Development's, ATD 2014 State of the Industry*; cfr. anche Vance D., - Meister J., *The business of learning: how to manage corporate training to improve your bottom line*, 2007: si tratta dei primi contributi di Jeanne Meister sulla progettazione e l'implementazione di *Corporate University*, con un focus sull'ottimizzazione del valore aziendale attraverso la formazione

¹⁴ Per le pubblicazioni, si rimanda anche a: Allen M., - Swisher H.P., *The Corporate University, Blueprint 2013*; questo libro fa riferimento al lavoro di Jeanne Meister e offre una visione dettagliata sulle *Corporate University*, inclusi i modelli di progettazione e le migliori pratiche. Pershing J.R., Spense J.W., *Corporate Universities: drivers of the Learning Organization*, 2011 esplora il concetto di *Corporate University* come motore per l'apprendimento organizzativo. Woolley D.R., *Designing the digital University: reinventing the Academy for the digital age*, 2017 descrive come le *Corporate University* possono adattarsi all'era digitale, incorporando tecnologie innovative e approcci di apprendimento *online*.

Allen M., Fong A.L., *The Corporate University handbook: designing, managing, and growing a successful program*, 2011 offre una guida pratica sulla creazione e la gestione di una *Corporate University* di successo. Pease G., Beresford B., Walker L., *Developing human capital: using analytics to plan and optimize your learning and development investments*, 2018: un approccio alle *Corporate Academy* basato sui dati, per valutarne l'efficacia e pianificare gli investimenti per lo sviluppo del capitale umano. Conner M.L., G. Clawson J.G., *Building a learning culture: strategy, technology, and practice*, 2004 è un approfondimento delle teorie di Jeanne Meister su come le *Corporate University* possono contribuire a creare una cultura di apprendimento all'interno delle organizzazioni. Kinley N., Ben-Hur S., *Talent intelligence: what you need to know to identify and measure talent*, 2013 offre degli strumenti su come le *Corporate University* possono intercettare e misurare il talento all'interno delle organizzazioni.

– che riprendono e ampliano le sue teorie, alla luce di rilevazioni fatte in altri contesti organizzativi. Mentre al fine di poter distinguere il livello di sofisticatezza delle strutture formative presenti nelle aziende, nello specifico la trasformazione del modello organizzativo da *Training Centre* a *Corporate University*, si è preso in prestito la parabola evolutiva delle *Learning Organization* nella pubblicazione di Giuseppe Cappiello e Giulia Pedrini, dove vengono applicate tassonomie e modelli teorici su un campione di *Corporate University* italiane¹⁵. Alla base della evoluzione delle *Learning Organization* c'è un tema di *Open Innovation* (anche se lo riprenderemo più avanti, si guardi la recente letteratura a riguardo¹⁶) relativo non solo all'introduzione di flussi di conoscenza dall'esterno, ma anche agli effetti che questa "contaminazione" produce. Ovvero alla capacità di «ricombinare e riconfigurare le risorse e le strutture organizzative man mano che l'impresa cresce e mentre i mercati e le tecnologie cambiano». Un «processo di orchestrazione» che prende il nome di *dynamic capabilities* che prevede sì l'impiego di risorse finanziarie (spostamento di denaro), ma anche e principalmente di beni immateriali (spostamento di talenti).¹⁷

La combinazione di questi due modelli ha un duplice obiettivo: identificare i parametri (o se vogliamo, gli indicatori) che rendono efficace una *Corporate University* (questo, al di là dei nomi più o meno enfatici che le aziende assegnano alle proprie strutture formative). E comprendere (per addizione o sottrazione) gli elementi che contraddistinguono una *Learning Organization*.

Il lavoro di Jeanne Meister si è concentrato in modo significativo sulla promozione e lo sviluppo delle *Corporate University*. La prospettiva offerta nelle sue ricerche –

¹⁵ Cappiello G., Pedrini G., *Le Corporate University Italiane*, Il Mulino, 2, 2013.

¹⁶ Asalla L.K., Karsen M., Bandur A., Prabowo E. H., Putri M.R., *The influence of knowledge management systems in Corporate University in triggering knowledge innovation in higher education: a case study approach*, in *2023 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, Malang, Indonesia, 2023, pp. 644-64; Andriushchenko, K., Liezina, A., Kuchai, O., Petukhova, H., *Corporate University as a business accelerator in the field of education*, in *World 2022*, 3, pp. 657-67; Setiawati R., Sutisna A., Saefudin, Y.S., *Analisis sistematis literatur review: Corporate University sebagai strategi dalam Meningkatkan kompetensi pegawai*, in *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 2023, 15, 2; Aji, D.P., *Perancangan mice kai Corpooarate University bandung degan penderkatan arsitektur hijau*, *Doctoral dissertation*, Universitas Mercu Buana Jakarta, 2024.

¹⁷ Bogers M., Chesbrough H., Heaton S., Teece D.J., *Strategic management of open innovation: a dynamic capabilities perspective*, in *California Management Review*, 2019, 62, 1, pp.77-94.

accompagnata anche da linee guida pratiche per la loro creazione e gestione – tocca alcune caratteristiche che ne fanno la cifra distintiva:

- *Carattere strategico.* Le *Corporate University* rivestono un ruolo fondamentale nell'organizzazione, in quanto promuovono tra i dipendenti l'acquisizione di competenze avanzate, favorendone la crescita e la flessibilità dell'organizzazione stessa. In una parola, aumentandone il carattere di innovazione e competitività.
- *Allineamento base - vertice.* Le *Corporate University* non si limitano a fare formazione, ma hanno il compito di allineare i collaboratori agli obiettivi dell'azienda; come anche, di far comprendere a chi amministra un'azienda il potenziale dei suoi collaboratori e le leve da attivare per trasformare l'organizzazione.
- *Personalizzazione.* Formazione e percorsi di crescita devono essere pensati al servizio della persona, attraverso una didattica dedicata, temi funzionali alla crescita dei collaboratori e impiego di tecnologie che semplificano e velocizzano la gestione dei saperi.
- *Coinvolgimento.* Coinvolgere attivamente i dipendenti è garanzia di interiorizzazione di *Mission, Vision* e *Valori* trasmessi dall'azienda attraverso la *Corporate University*. Ma anche di partecipazione attiva e condivisione di conoscenze ed esperienze con tutti i collaboratori.
- *Valutazione dell'impatto.* Il tema dell'impatto sulle prestazioni dei discenti e della misurabilità della formazione è fortemente innovativo, in quanto riconosce a questa funzione la dignità di una Unità Organizzativa a tutti gli effetti, con investimenti da un lato e risultati attesi dall'altro e i dovuti correttivi.

Prima di introdurre l'indagine empirica – con il dettaglio degli indicatori adottati (che poi saranno le variabili nella nostra indagine qualitativa) e relativo rimando al loro inquadramento teorico – si è ritenuto opportuno tracciare un *modus operandi* attraverso un *focus* su alcuni termini concettuali che ricorreranno spesso nel nostro lavoro e che sono trasversali alla nostra ricerca.

a. Conoscibilità degli asset aziendali. Quanti ricevono un mandato di *Merger and Acquisitions* o svolgono attività di valorizzazione delle imprese o più semplicemente sono chiamati a valutare progetti di *startup* sanno bene che un'azienda si misura sostanzialmente su tre *asset*: fisico (immobili, macchinari, infrastrutture tecnologiche, etc.), finanziario (patrimonio, attivo circolante, scorta dei beni, etc.) e umano (intellettuale, organizzazione e relazionale). In merito a quest'ultimo asset, «il capitale intellettuale di un'organizzazione è la somma totale del suo capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale. Queste risorse costituiscono una fonte di vantaggio competitivo e distinguono le prestazioni di un'organizzazione dall'altra. Avere il controllo sul capitale intellettuale consente un'efficace condivisione delle conoscenze, da un lato, e il miglioramento della relazione con i clienti dall'altro»¹⁸. Indipendente dalle dimensioni, dal settore in cui operano e dalla localizzazione delle aziende, esse vengono misurate sostanzialmente su due *asset*: quello tangibile e quello intangibile. Ora, se è consuetudine conoscere i beni materiali e finanziari in quanto tangibili, non sempre si è a conoscenza o si adottano strumenti efficaci per la gestione del capitale umano, data la sua natura intangibile e di non immediata valorizzazione economica.

b. KPI degli asset intangibili. Da questa esigenza nasce la necessità di trovare non solo uno strumento e un metodo di misurazione, ma ancor prima un *indicatore* da adottare. Tra i tanti *key performance indicator* che girano attorno alla persona, alle sue *performance* sul lavoro, alla sua produttività, al numero di ore di formazione ricevute, ...¹⁹ tutti argomenti sui quali c'è una sterminata letteratura e la messa in pratica in azienda di altrettanti strumenti di misurazione, possiamo risalire all'indicatore primo – al prerequisito – che determina a monte il fattore di successo o insuccesso di una persona all'interno dell'organizzazione? Evidentemente ci troviamo di fronte un cambiamento di paradigma di non poco conto. Non solo nel metodo, ma anche nell'oggetto indagato, in

¹⁸ Malgorzata A., Minarova M., *Role of learning organization in building consumer confidence*, in *Journal of Business Ethics*, E+M Ekonomie a Management, 2014,17,1, p.62-72.

¹⁹ Alerasoul S.A., Afeltra G., Hakala H., Minelli E., Strozzi F., *Organizational learning, learning organization, and learning orientation: an integrative review and framework*, in *Human Resource Management Review*, Greenwich 32, 3, Sept. 2022.

quanto qui non si tratta di sottoporre ad *assessment* solo la persona, ma ancor prima l'organizzazione dove quella persona dovrà collaborare. Ed allineare i criteri di ricerca di quest'ultima sulle caratteristiche dell'organizzazione. Non a caso in molte aziende si parla di «sistema di credenze e comprensioni» condivise tra i loro membri e che «determina in gran parte le loro azioni reciproche». Di una variabile interna – chiamata «cultura organizzativa» – che è «caratteristica distintiva e unica di ogni organizzazione». Un valore complesso che fa sintesi di un insieme di «presupposti, rituali e cerimonie, pratiche manageriali e valori condivisi». In grado addirittura di fare la differenza tra «le organizzazioni di successo da quelle fallite», costituendone un autentico «vantaggio competitivo rispetto ad altre organizzazioni».²⁰

c. Valore, indicatore identitario di persona e organizzazione. È da queste considerazioni che proviamo a formulare con più precisione la nostra domanda di ricerca: è possibile eleggere il *valore* – della persona e dell'organizzazione – a indicatore di questo asset intangibile d'impresa? Considerare il *valore* come il *patrimonio genetico* sul quale si gioca la scommessa di compatibilità / rigetto tra la persona e organizzazione? Sono piuttosto recenti – e per questo anche poco approfonditi – gli studi che dimostrano come le «virtù organizzative» siano un argomento chiave per comprendere le aziende di successo, in quanto capaci di influenzare l'intera organizzazione e fare la differenza con le altre imprese. Mettere al centro l'etica organizzativa significa anteporre la «forza del carattere della virtù» a quella dei «modelli di *business* moralmente carenti» utilizzati e rigorosamente «incentrati nel solo perseguimento del profitto».²¹ Mettere al centro l'etica organizzativa significa anche creare un ambiente familiare e a misura d'uomo, volto a promuovere attraverso una «leadership affettiva» un modello organizzativo in grado di

²⁰ Mitrovic S., Grubic N.L., Milisavljevic S., Melovic B., Babinkova, Z., *Manager's assessment of organizational culture*, in *Journal of Business Ethics*, E+M Economie a Management, 2014,17, 3, pp.35-49.

²¹ Evert R.E., Payne G.T., Moore C.B., McLeod M.S., *Top Management team characteristics and organizational virtue orientation: an empirical examination of IPO Firms*, in *Business Ethics Quarterly*, 2018, 28, 4, pp. 427-461.

accrescere e trasmettere i valori morali. In quanto, sono proprio gli «affetti attivi» – più che il ruolo di *leadership* in sè – ad accrescere la nostra «capacità di azione morale».²² Una volta stabilito che *valore* è la dimensione etica – (che si manifesta nell'agire) fatta di credenze (sfera cognitiva), sentimenti (emotiva) e azioni (comportamentale) –, per dare una risposta alla nostra domanda di ricerca si è indagato nel luogo deputato alla custodia e all'accrescimento del capitale umano, nelle sue diverse evoluzioni in azienda: *Training Centre, Academy e Corporate University*.

d. Indagine esplorativa. Nella parte più esplorativa del nostro lavoro, si è scelto di indagare su quanto la letteratura di impresa dice delle *Corporate University*, e si scoprirà che esse nascono spesso da criticità aziendali, da minacce sul mercato. Ed è raccogliendo queste sfide che nascono i centri di formazione, che negli anni sono evoluti in scuole e accademie. Fino alle *Corporate University*, rivestendo il ruolo di motore dell'innovazione che per sua natura passa sempre per l'*open innovation*. Ovvero quel processo attraverso il quale le aziende «combinano idee interne ed esterne in piattaforme, architetture e sistemi utilizzati», al fine di individuare nuovi mercati ed accrescere internamente il contenuto di innovazione.²³ Un processo dove i «flussi di conoscenza» non sono più semplicemente «gestiti in modo mirato attraverso i confini dell'organizzazione», ma pervadono l'intero ecosistema coinvolgendo «modelli di business, la logica della creazione e acquisizione di valore», trascendendo dinamicamente i propri confini organizzativi.²⁴

Nella seconda parte della nostra ricerca, indagando sul tema *valore* si è voluta fare una scelta marcatamente umanistica. Abbiamo approcciato letture di *business ethics*, con evidenti richiami alla filosofia e alla teologia, come anche alle radici giudaico-cristiane

²² Munro I., Thanem T., *The ethics of affective leadership: organizing good encounters without leaders*, in *Business Ethics Quarterly*, 2018, 28, 1, p.51-69; cfr. Koehn D., *Some modest proposals for improving business ethics from primarily an Aristotelian perspective*, in *Journal of Human Values*, 2024, 30,1, 3, pp. 8-51.

²³ Bogers M., Chesbrough H., Moedas C., *Open Innovation: research, practices, and policies in California Management Review*, 60, 2, February 2018, pp. 5-16.

²⁴ cfr. anche Chesbrough H., *Open innovation: the new imperative for creating profiting from technology*, HBS Press, 2003.

della nostra cultura (anche d'impresa), arrivando a definire concetti quali persona e corpo (sociale).²⁵

Un volo d'aquila che esplorando i territori legati all'azione dell'uomo (etica) e ai luoghi dove egli opera (impresa), fissa dei precisi punti di atterraggio: degli schemi concettuali che ci torneranno utili nell'ultima parte del nostro lavoro, nella costruzione degli strumenti.

e. Indagine empirica: tabella e criteri individuati nei casi di studio. Dopo aver chiarito che il nostro campo di interesse è tra gli *asset* intangibili dell'azienda, nello specifico il capitale umano. E dopo aver identificato il *valore* come tratto distintivo sia della persona che dell'organizzazione, il primo caso di studio va ad indagare nel luogo deputato alla custodia e alla trasmissione di questi valori: la *Corporate University*. Ponendoci subito una domanda: può una *Learning Organization* che gestisce Capitale Umano essere considerata un *asset* strategico d'impresa? Questo in termini non solo di trasferimento di competenze, quanto piuttosto di allineamento e trasmissione dei valori aziendali a quelli della persona? Inoltre, quali sono gli elementi – gli indicatori – che contribuiscono a rendere competitiva – quindi strategica – una *Corporate University* e fare la differenza con un *Training Department*? E quanto tra questi indicatori il *valore* è annoverato e considerato?

Per fare questo abbiamo preso in esame aziende che operano in aree geografiche diverse e in settori merceologici diversi, e messo a confronto le loro scuole di formazione:

Pianoforte Academy, Vision Group Academy, Menarini Group Corporate Train Department. Il *design* di ricerca messo a punto per la collezione, la classificazione e l'analisi dei dati nell'indagine sulle *Corporate University* utilizza metodi e procedure di natura qualitativa. L'intero *corpus* dei dati processati è stato attinto attraverso strumenti tipici di indagine etnografica (interviste, *focus group*, osservazione partecipante) oltre che da documenti interni ad uso aziendale. L'*output* dei risultati è stato aggregato in

²⁵ Sovak K., *Spiritual capital and giftedness: subsidiarity in business in rethinking subsidiarity: multidisciplinary reflections on the catholic social tradition*, 2024, pp.197-205; Gasda E., *The Catholic Church's point of view on priority of labor over capital*, in *American Journal of Economics and Sociology* 83.1, 2024, pp. 283-292; Melé D., *The Humanistic Person-centered Company*, 2024.

dieci *frame work* messi in sinossi tra loro, ciascuno dei quali composto da un *indicatore* influenzato da *variabili* mosse dalla *ricorrenza* di concetti o parole ridondanti.

In merito all'inquadramento teorico, ricordiamo per punti quanto abbiamo detto in precedenza:

- la famiglia identificata nella nostra indagine è quella della *Learning Organization* con rimandi ai temi di innovazione, persona e organizzazione
- abbiamo definito le caratteristiche che contraddistinguono una *Corporate University* ispirandoci (e facendo sintesi) alla pubblicazione di Jeanne Meister e delle più recenti pubblicazioni che riprendono e approfondiscono l'autrice
- al fine di poter distinguere e quindi classificare le strutture formative presenti nelle aziende, si è preso in prestito la parabola evolutiva delle *Learning Organization* nella pubblicazione di Giuseppe Cappelletto e Giulia Pedrini, dove vengono applicate tassonomie e modelli teorici su un campione di *Corporate University* italiane
- il lavoro finale è stato poi integrato e affinato con articoli e pubblicazioni più recenti e che riprendono temi e parole chiave della nostra ricerca

Pertanto, affinché una *Learning Organization* possa essere definita performante e quindi strategica, sono stati eletti i seguenti indicatori: 1. Visione, 2. Missione, 3. Valori, 4. Autonomia, 5. Gestione del Talento, 6. Cultura, 7. Strumenti, 8. Popolazione, 9. Ricerca e Sviluppo, 10. Misurabilità.

A ciascun indicatore sono state abbinate le seguenti variabili: 1. Approccio Formativo, 2. Gestione della Conoscenza, 3. DNA Valori, 4. Posizionamento della Struttura, 5. Gestione del Talento, 6. Stile di Approccio, 7. Metodi e Tecniche, 8. Livello di Democratizzazione, 9. Progetti di Partnership, 10. Strumenti di Misurazione.

Nel rimandare più avanti una trattazione approfondita, in questa sede ci preme anticipare un risultato degno di evidenza: in tutti e tre i casi, con un indice di ricorrenza di 1 o 2 su un totale di 4, quando si parla di *valori* è (quasi) del tutto assente una loro rilevazione o mappatura, sia nelle persone che nell'organizzazione. Ne consegue l'impossibilità (dovuta chiaramente alla non necessità) di fare un *match* di compatibilità tra valori azienda e valore dipendente.

Questo dato che rafforza la nostra domanda di ricerca viene confermato anche nel secondo caso di studio: il Programma Innova, il Piano formativo che ha coinvolto manager di primo livello e loro collaboratori nelle aree di produzione, logistica, acquisti, commerciale, amministrazione e finanza, ITC e HR. Per un totale di 158 persone. Consorziando venti aziende che operano tutte sullo stesso territorio, ma eterogenee per anno di fondazione, dimensioni e settori di produzione. Anche se il contesto di rilevazione era diverso rispetto al caso precedente, in quanto il nostro obiettivo era la rilevazione dei fabbisogni formativi e la rispettiva progettazione dei corsi, il punto di arrivo è stato lo stesso. Dall'analisi dei *pattern* aggregati per ambiti di intervento – internazionalizzazione dei mercati, processi di produzione e innovazione organizzativa –, si evince con chiarezza che le competenze specialistiche, per quanto prerequisito importante, non stanno al primo posto. È l'innovazione organizzativa (delle risorse umane, per dirla meglio) a farla da padrone. Una visione *sistemica* d'impresa dove *persona* (*Human Resource*), *processi* (*Organization*) e *tecnologia* (*Information and Communications Technology*) vengono impiegati di pari passo nel disegno di un'organizzazione più efficiente e più *competitiva*, in quanto attrae (valori) e fa crescere il *talento* (*talent management*).

f. Profilazione degli strumenti: il Talent Management Program. Siamo arrivati a questo punto della nostra ricerca avendo seguito la classica metodologia delle scienze sociali vedere, giudicare, agire. Dopo aver visto quali sono i problemi legati alla misurazione di *asset* intangibili come il capitale umano, aver maturato un giudizio sulla necessità di un cambio di paradigma identificando un indicatore – il *valore* – a monte del processo di selezione e formazione del talento, tocca ora agire attraverso la profilazione di uno strumento atto alla gestione del capitale umano.

Il *Talent Management Program* è stato disegnato attraverso l'impiego di metodi etnografici (percorso qualitativo) e analisi computazionale (percorso quantitativo). E parte da un presupposto: considerare l'organizzazione aziendale come un *unicum*, un corpo con tante membra, al pari del corpo umano. Fatto di valori, di emozioni e di comportamenti. Quindi, con una sua valenza etica.

Appropriandosi di categorie concettuali della filosofia aristotelico-tomista, della letteratura giudaico-cristiana e della sociologia d'impresa, si è giunti alla definizione di *corpo* inteso come persona, come organismo sociale, come un insieme di valori (*corpora*) che persona e azienda portano dentro di sé. È dunque l'identificazione, la combinazione e la compatibilità di questi valori che costituiscono il *patrimonio genetico* del singolo corpo. Sia esso persona, sia esso azienda. Il *Talent Management Program* si profila pertanto come uno strumento efficace in termini di *predittività* – attraverso un effetto *mirroring*, di consapevolezza a persona e organizzazione – del grado di identità e quindi delle rispettive compatibilità del patrimonio genetico.

L'impatto di un simile strumento sul *turnover* del personale, sui costi (in termini di energia, di tempo e di denaro), sul clima e sulla produttività sul proprio posto di lavoro sono evidenti. E questo in tutte le fasi del suo ciclo di vita in azienda. Lavorare a monte sulle probabilità di successo o di insuccesso di un dipendente significa identificare già in fase di candidatura la presenza di prerequisiti per il suo ingresso. Conoscere la scala di valori durante le fasi di *assessment* e i momenti formativi che seguiranno significa accrescere il suo talento, aprendogli percorsi di carriera anche su ruoli diversi, mettendolo in grado a sua volta di trasmettere a risorse *junior* il proprio bagaglio. Fino al momento di uscita dall'azienda, dove potrà essere agevolato sul reinserimento in altre strutture attraverso la riqualificazione del suo ruolo che ha come punto di forza proprio la consapevolezza del proprio talento.

Come si è visto, il *Talent Management Program* non è un gestionale di risorse umane *tout-court*. Ma uno strumento che genera processi virtuosi e che ha dietro una *filosofia* e dei *valori*. In questo senso, possiamo parlare di agire *etico* – o per meglio dire – di uno strumento creato seguendo buone pratiche e principi eticamente percorribili.

g. Rimandi in appendice. A fine lavoro sono stati riportati in appendice i principali documenti citati nel nostro studio, nati dal confronto con partner aziendali e dalla elaborazione in aula durante i lavori delle *Summer School*. Di seguito elencati:

APPENDICE I

Interviste, *Academy, asset strategico d'impresa*

APPENDICE II

Raccolta dei *corpora*

APPENDICE III

USI - Job Select, *INN.O.VA. Innovazione Organizzativa di Valore*, Avviso 3/2018 Piano formativo Fondimpresa, Padova 2018

APPENDICE IV

USI - Top Image - Accademia del Retail, Talent Management Program. Lo strumento per ingaggiare, far crescere, ritenere talenti nel ciclo di impresa, Milano 2018

APPENDICE V

Talent Management Program & Company's Values The tool to engage, grow and retain talent in the Company applying Ethnographic Methods, Lugano 2019

PARTE II
Indagine esplorativa

PARTE II

Indagine esplorativa

La nostra domanda di ricerca tocca due questioni: quella di eleggere il *valore* – della persona e dell’organizzazione – a indicatore di un *asset* intangibile. E di conseguenza intercettarlo e darne un tratto di evidenza e di una qualche tangibilità. La seconda domanda riguarda il luogo dove il valore è custodito, coltivato e trasmesso. E di conseguenza indagare nel variegato mondo delle *Corporate University*, sul loro ruolo ma ancor di più sulla presenza di *standard* di efficacia e se tra questi il *valore* è annoverato. In questa parte più esplorativa del nostro lavoro, si è scelto di indagare su quanto la letteratura di impresa dice sulle *Corporate University*, ricordando da quali sfide nascono, il ruolo che oggi rivestono soprattutto sul piano dell’innovazione, la forma e la modalità con cui esse si muovono e anche le loro criticità.

Mentre nell’indagine sul tema *valore* si è voluta fare una scelta marcatamente umanistica, ricorrendo a letture di *business ethics*, con evidenti richiami alla filosofia e alla teologia, come anche alle radici giudaico-cristiane della nostra cultura (anche d’impresa), arrivando a definire concetti quali persona e corpo (sociale).

Un volo d’aquila che però fissa dei precisi punti di atterraggio: degli schemi concettuali che ci torneranno utili nell’ultima parte del nostro lavoro, nella costruzione degli strumenti.

1. Esplorazione intorno alle Corporate University

a. Gli scenari

La letteratura offre ampi approfondimenti sul tema della *Corporate University*. Molti dei quali partono da studi di settore che soprattutto in Italia hanno conosciuto una notevole proliferazione, vista la crescita di aziende che negli ultimi anni si sono dotate di

Learning Organization. Se infatti il primato per la presenza di Academy spetta agli Stati Uniti, in Europa sono Francia e Germania i paesi ad essersi dotati per primi di queste strutture, sia pur con vocazioni diverse. In Francia, trasversale e manageriale anche in termini di contenuti. In Germania più verticalizzata e afferente direttamente ai vertici aziendali. L'Italia, che resta ben posizionata per numero ed efficienza di *Corporate University*, sconta qualche problema di gioventù. In quanto esse non rivestono mediamente il ruolo di *agenti di cambiamento*. Poco autonome e spesso troppo appiattite sulle funzioni HR o Commerciale, le *Corporate University* si limitano “ad innescare la reazione dell'impresa agli *shock* esogeni” o al massimo “a supportare l'azione delle sorgenti di cambiamento endogeno”.²⁶ Non gestiscono il cambiamento, ma al massimo lo accompagnano.

b. *Nascita delle Corporate University*

Sembra una contraddizione, ma le *Corporate University* sono nate proprio come propulsore in momenti di crisi ad accelerare i processi di trasformazione aziendale. A conferma di questo, basti leggere le tra casistiche in cui è divisa nella letteratura aziendale l'organizzazione della conoscenza:

- **Ingaggio.** Attraverso il *recruiting* e il colloquio di lavoro, i neoassunti vengono ingaggiati con la finalità di essere integrati velocemente nell'organizzazione, accedere al capitale intellettuale (conoscenze, codici comportamentali e processi) e quindi messi nella condizione di raggiungere le migliori performance nel breve e medio termine. Il processo di apprendimento va dall'esperienza alla conoscenza. Infatti, la formazione avviene principalmente *on-the-job*, a fianco a colleghi *tutor* che oltre al passaggio di competenze trasmette anche uno stile di lavoro.

²⁶ Cappiello G. - Pedrini G., *Le Corporate University italiane*, in *L'Industria 2*, 2013, Il Mulino, p. 324; cfr. anche Selvatici A., *Le Corporate University. Il caso SACMI*, Tesi di laurea magistrale, Università degli Studi di Reggio Emilia, Dipartimento di Comunicazione ed Economia, marzo 2024.

- **Innovazione.** Un'azienda che vuole essere competitiva è chiamata a fare costantemente innovazione. In questo caso, la formazione ha il compito non solo di compensare le competenze specialistiche dei lavoratori, adeguandoli ai cambiamenti richiesti. Ma di incidere anche su processi e modelli organizzativi attraverso la valorizzazione dei talenti di ciascuno.
- **Riorganizzazione.** Avviene attraverso interventi come assessment e formazione, che caratterizzano fasi di fusione o acquisizione di altre aziende, piuttosto frequenti in contesti di grandi aziende. In questo caso la formazione è incentrata maggiormente sulle competenze trasversali, in quanto orientata al potenziamento del capitale relazionale e della conoscenza.

Accrescere il capitale umano e migliorare la gestione dei processi impone l'intervento "su competenze di natura integrativa (tra funzioni interne all'impresa e tra queste e l'esterno), processuale (relative al governo flessibile del ciclo di produzione; alla gestione della qualità), e aggregativa (incorporazione di tecnologie di diversa origine)".²⁷ Precursori delle *Corporate University*, i percorsi di formazione tradizionali seguivano a eventi eccezionali della vita d'impresa: l'assunzione di nuovi dipendenti e la loro riqualificazione nel ruolo o nell'organizzazione. Aggiungeremmo, anche nella ricollocazione fuori l'azienda attraverso le politiche attive sul lavoro. Avere invece una scuola interna significa al contrario seguire percorsi formativi istituzionali, che accompagnano e supportano la persona dall'ingresso e fino ai percorsi di carriera. Le *Corporate University* nascono da "una minaccia": come "soggetti dedicati alla progettazione ed alla realizzazione di attività formativa rivolta ai dipendenti e ai manager dell'azienda". "Nascono all'interno del sistema azienda con l'obiettivo di colmare un'inefficienza organizzativa legata al livello di preparazione e di qualificazione professionale delle risorse umane".

Una minaccia trasformata in opportunità, attraverso la "realizzazione di strutture atte ad accrescere il controllo e la titolarità dei processi formativi e di apprendimento,

²⁷ Cappiello G. - Pedrini G., *Le Corporate University italiane*, in *L'Industria 2*, 2013 Il Mulino, p. 300.

rendendoli non solo più efficaci sul piano didattico ma, altresì, più vicini e coerenti con gli obiettivi strategici e con le esigenze di business”.²⁸

c. *Ruolo delle Corporate University*

Una *Corporate University* altro non è che la declinazione del rapporto tra impresa e conoscenza. Essa “si sviluppa quando un’impresa cerca di mettere in relazione le proprie strategie di formazione e sviluppo delle risorse umane con la generale strategia di business, attraverso il coordinamento, l’integrazione e lo sviluppo del capitale umano all’interno dell’organizzazione”. In questo senso si parla di “ombrello strategico”: “uno strumento utile a far sì che un’organizzazione raggiunga la propria missione”.²⁹

Quanto alle funzioni che deve svolgere una *Corporate University*, una certa letteratura si spinge oltre, affidandole sì la formazione, ma anche “quelle attività che sarebbero dislocate a diverse funzioni con il conseguente rischio di scarso coordinamento”. Quali “la selezione del personale, la gestione del cambiamento organizzativo (*change management*), la valorizzazione dei talenti interni ed esterni all’impresa, la definizione dei percorsi di carriera, la mobilità geografica, la rotazione delle mansioni, la definizione dei rapporti con istituzioni educative terze”.³⁰ Solo così una *Corporate University* può essere “motore della conoscenza”.

In letteratura, le *Corporate University* vengono classificate in tre tipi:³¹

- *Generalista*. Si tratta di una formazione base alla quale hanno accesso tutti i dipendenti, finalizzata alla diffusione della cultura d’impresa.
- *Manageriale*. Rivolta al *middle e top management*, è trasversale all’organizzazione e mira a trasferire competenze atte a gestire persone e processi.

²⁸ Assoknowledge, *Corporate University. Primo rapporto sul mercato delle Corporate Universities in Italia*, Fondazione Campus, 2012.

²⁹ Capiello G. - Pedrini G., *Le Corporate University italiane*, in *L’Industria 2*, 2013 Il Mulino, p. 301.

³⁰ Capiello G. - Pedrini G., *Le Corporate University italiane*, in *L’Industria 2*, 2013 Il Mulino, p. 302.

³¹ Capiello G. - Pedrini G., *Le Corporate University italiane*, in *L’Industria 2*, 2013 Il Mulino, p. 304.

- *Tecnica*. È la scuola dei mestieri, dedicata all'apprendimento e all'aggiornamento dei saperi tecnici.

Questa ripartizione ci viene confermata anche in uno dei nostri casi di studio, laddove la creazione di una *Academy* doveva rispondere a un triplice bisogno della *Governance*: formare il *Management*, per potenziare l'area *Corporate*; formare il personale vendita, in vista dello sviluppo *Retail*; custodire le abilità di mestiere riorganizzando la scuola tecnica e metterla sotto il mantello dell'*Academy*.

d. *Formazione gestita come unità produttiva*

Il momento di crisi congiunturale che viviamo oramai da anni ha causato una polarizzazione nel mondo dell'impresa, per cui chi non riesce a stare verso l'alto – a competere, a fare innovazione – è destinato a precipitare verso il basso. E l'investimento nel settore *educational* è stata una delle leve più importanti che ha spinto molte imprese verso l'alto.³²

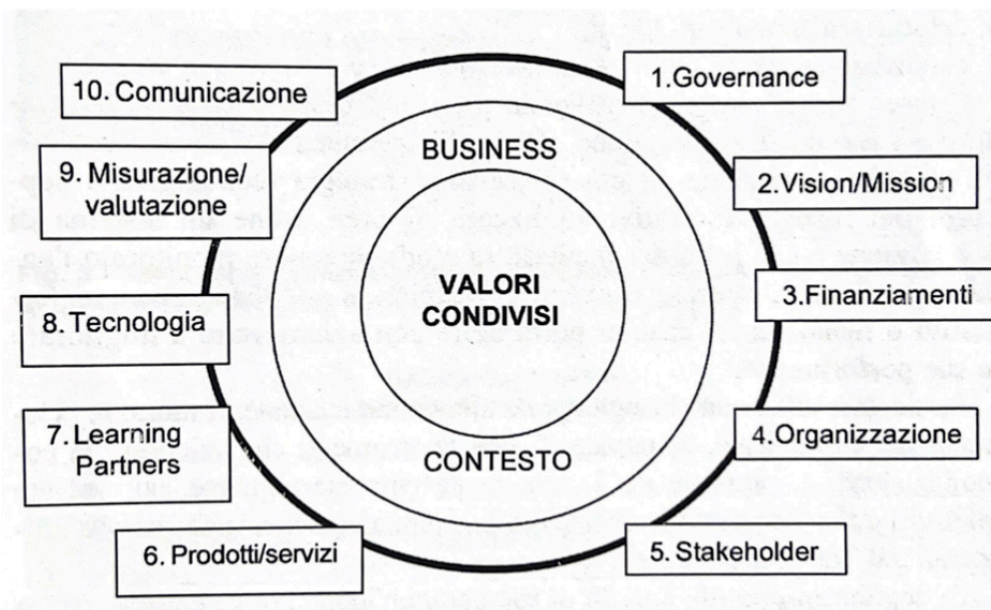
Le aziende che si sono mosse in questa direzione hanno creato una *Business Unit* della formazione, inteso come vero e proprio reparto produttivo. Trasformando quello che prima era un centro di costo (i corsi di formazione) in Capitale Umano, un *asset* intangibile che avuto impatto anche sui bilanci e sulla valorizzazione dei beni societari.³³ Questo nuovo approccio ha segnato anche un cambio di paradigma: se un tempo la formazione veniva misurata solo sulla persona, oggi il *focus* è stato spostato sugli effetti che genera l'azione formativa (il maggior numero dei clienti soddisfatti, il minor numero dei prodotti difettati). Inoltre, l'adozione di criteri di misurazione del Capitale Umano all'ingresso del processo di inserimento sul lavoro, da un lato ha costretto scuole professionalizzanti e università ad allinearsi, aumentando la loro efficacia formativa;

³² Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, p. 4.

³³ Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, p. 5.

dall'altro ha alleggerito le aziende nell'erogazione di una formazione già calibrata secondo le sue esigenze, con un notevole risparmio di tempi e costi.³⁴

In relazione alle altre *Unit* aziendali, la *Corporate University* svolge un ruolo anche di *business partner*, in quanto offre dei *servizi* e una *vetrina* di conoscenze. Proprio come davanti a un negozio, dove il cliente vede, sceglie e prova un capo da acquistare, i dipendenti dell'organizzazione (clienti interni) possono vedere, scegliere e accedere all'offerta formativa che meglio risponde ai propri bisogni. In questo processo, "il presidio dei processi formativi rappresenta il *cuore* della fabbrica dove si *trasforma* il capitale umano dell'impresa. Questa è la funzione primaria ed imprescindibile di qualunque struttura dedita alla formazione, anche della *Corporate University*".³⁵ Nell'immagine che segue vediamo i passaggi fondamentali che servono per costruire una *Corporate University*:³⁶



³⁴ Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, p. 5.

³⁵ Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, pp. 15-16.

³⁶ El-Tannir A. A., *The corporate university model for continuous learning, training and development*, in *Education & Training*, 2002, 44, 2, pp. 76-81; Soriani Bellavista M., *Management della formazione. Dal servizio formazione alle Academy / Corporate University*, Franco Angeli, 2016.

e. Corporate University, motore dell'innovazione

La centralizzazione della conoscenza all'interno di una *Business Unit* affida alla Corporate University il ruolo di *motore dell'innovazione*. La sua dimensione *sistemica* nell'organizzazione, i punti di contatto che ha con *base e vertici* degli organigrammi, la presenza *trasversale* delle funzioni e non ultimo l'*endorsement* degli organismi di governo, la eleggono di fatto a *luogo della conoscenza*, che tocca i *saperi più identitari*. Quelli che vengono più genericamente definiti *valori*. Una volta *validata*, la conoscenza viene *codificata* e disseminata negli altri *luoghi* dell'organizzazione, *trasformando* persone (capitale umano) e organizzazione (capitale intellettuale). Con un effetto di propagazione virale, dove ricombinandosi in *luoghi* nuovi e in *forme* nuove, innesta e accompagna il processo di rigenerazione dell'organizzazione. In questo senso, la *Corporate University* rappresenta la massima espressione della conoscenza, dove la formazione costituisce solo uno degli aspetti. Un motore del cambiamento – che aziona meccanismi di innovazione di processi, organizzazione, *business model*, prodotto, ... – che da ruolo di mero *diffusore* passa a quello di *generatore* di conoscenza.³⁷

Un aspetto interessante – che verrà approfondito in seguito, introducendo il concetto di *corpo* (dell'organizzazione) –, è quello che qui in letteratura troviamo come *conoscenza collettiva*. “Le conoscenze e le competenze non risiedono soltanto negli individui, sebbene questi siano i primi detentori del sapere e del saper fare. Esiste anche una *conoscenza collettiva* che prescinde dai singoli, che permane e si trasmette indipendentemente da questi”.

Una conoscenza orale – non sempre scritta, fatta da simboli, abitudini, codici comportamentali – “in grado di alimentare le *routine*, i valori, la cultura, l'esperienza maturata dall'impresa” e che tiene insieme il *corpo dell'organizzazione* durante tutto il suo ciclo di vita.³⁸

³⁷ Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, p. 7.

³⁸ Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, p. 13.

f. Criticità come opportunità

Acquisito il ruolo di *Corporate University* come una *Business Unit* che gestisce la formazione secondo le logiche di una unità produttiva, per essere efficace nel ruolo di *knowledge producer*, essa deve disporre anche degli strumenti per farlo. Non solo in termini organizzativi, integrandosi al *knowledge management*. Ma anche tecnologici, in quanto per gestire al meglio i flussi di conoscenza essa deve essere attrezzata per farlo.³⁹ Sembra un paradosso, ma le *Corporate University* chiamate ad essere il motore dell'innovazione, non sono tutte all'altezza per esserlo. E questo sostanzialmente per tre motivi:

- *Governance*. L'autonomia gestione (in termini budget, di organizzazione, di infrastrutture tecnologiche, ...), il riporto diretto agli amministratori, l'*endorsement* istituzionale sono tutte azioni che esprimono il livello di *Governance* di chi è a capo di una *Corporate University*. Non sempre, nelle strutture trovate nella letteratura le Learning Organization hanno le mani libere, in questo senso, per esprimere il loro potenziale. Dato, tra l'altro, che trova conferma anche nei nostri casi di studio.
- *Tecnologia*. Se prendiamo come riferimento il panorama italiano, la letteratura parla di *carenze sul piano tecnologico*, riferendosi allo scarso uso di strumenti informatici nella "gestione della componente di *back-office* dei processi della formazione". E fa riferimento al parziale impiego dei *portali della Corporate University* o gestionali della *Faculty interna*. Questo, "con aggravio di tempo dedicato agli adempimenti amministrativi più burocratici, anche a carico del *management* di linea".⁴⁰
- *Efficacia*. Le criticità finora espresse rimandano ad un'unica domanda: come facciamo a dire che una *Corporate University* è una *Corporate University*? Al di là del nome che si legge, del *brand* più o meno accattivante che ciascuna azienda

³⁹ Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, p. 7.

⁴⁰ Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, pp. 76-77.

mette alla propria *Learning Organization*, esiste uno *standard* (struttura, processi, indicatori, ...) che la *certifichi* tale? Dalla letteratura fin qui consultata (e dai casi di studio più avanti affrontati) non esiste un *Documento di Bologna* aziendale, ovvero un processo di armonizzazione dei diversi modelli formativi, così come accaduto nelle università europee. Oppure la presenza di uno *standard* ne limiterebbe l'efficacia, visto il carattere di flessibilità e adattabilità che queste strutture sono chiamate a mantenere? Una idea che ci siamo fatti, è che sta nella *finalità*, nel suo grado di *complessità* e nell'*efficacia* – ovvero nell'allineamento degli strumenti rispetto ai fini – che una *Learning Organization* persegue, il fatto che possa chiamarsi *Training Department*, *Academy* o *University*. Motivo per il quale nel caso di studio che segue abbiamo cercato identificare degli indicatori. Si tratta quindi di partire proprio da questi elementi – autonomia, tecnologia ed efficacia – per rispondere alle sfide di oggi, affinché una *Corporate University* possa essere motore di innovazione.

2. Etica e valori

Nelle pagine precedenti abbiamo introdotto due casi di studio nei quali, partendo da buone pratiche e modelli di successo d'impresa, sono affiorati dal basso – induttivamente – parole quali talento, sentimenti, valori. Termini *soft* che rimandano alle discipline umanistiche che vengono citati in un sistema *hard* fatto di profitto, produzione e vendita.⁴¹ Una dicotomia – di curiosa contraddizione tra due logiche –, che ci autorizza a scomodare la filosofia e la teologia (seppur a volo d'aquila) per capire se parliamo di mondi davvero così estranei tra loro. E questa volta lo facciamo per via deduttiva, in un contesto di etica d'impresa, e partendo dai principi teorizzati in letteratura dai suoi Maestri.

⁴¹ A tal proposito, rimandiamo in appendice al glossario semantico raccolto nell'indagine qualitativa sulle Academy nel quale sono state trascritte (a mo' di #tag) le parole chiave estrapolate dal loro contesto.

a. Etica, tratto distintivo della persona

Etica è un termine spesso ricorrente. Nella letteratura compare quando si parla di persona e valori, di scelte e di processi decisionali. Per non parlare poi dell'ampio uso (e abuso) negli ultimi decenni che si fa di concetti quali etica d'impresa. Se l'etica è parte integrante della natura umana, per la persona – un imprenditore, un amministratore, un manager, un qualsiasi collaboratore – l'agire secondo una scala di valori diventa un fattore imprescindibile per poter raggiungere il proprio fine. In questo momento non è nostra intenzione entrare nel merito di quali debbano essere tali valori, in quanto vogliamo soffermarci più su una questione di metodo. Ovvero che è necessario ci siano dei valori guida che rendano efficace il raggiungimento degli obiettivi, che ne orientino le ricerche e diano una chiave di lettura al contesto nel quale si agisce⁴². Da questo deriva anche che non esistono in sé strumenti etici, in quanto è l'agire a connotare eticamente un'azione.

Etica – lo ricordiamo – può essere genericamente definito come l'insieme di comportamenti che orientano l'agire di un individuo. È il carattere – l'*êthos* di aristotelica memoria – che non solo muove l'agire di ognuno di noi, ma ne dà una riconoscibilità a chi è diverso da noi. Esattamente come un vestito – un *habitus*, appunto – che ci identifica e ci rende persone – *per se unum* – ovvero unici. Che fossero le azioni a definire le persone lo aveva ampiamente trattato Aristotele⁴³ in epoca antica e San Tommaso d'Aquino⁴⁴ – massimo esponente della filosofia Scolastica – durante il Medioevo. Entrambi, pur partendo da un *background* profondamente diverso – ellenico il primo, giudaico-cristiano il secondo – arrivano alle medesime conclusioni: il comportamento come tratto distintivo di ciascuno di noi. Dunque, l'*êthos* non come dato formale ma sostanziale alla natura umana. Etica che identifica, che dà carattere, che dà l'essere alla persona.

⁴² Santambrogio G., *Saggezza delle Virtù*, Brescia, Morcelliana 1998, p. 9.

⁴³ Aristotele, *Etica Nicomachea*, traduzione ed introduzione a cura di Carlo Natali, Bari, Laterza, 1999; cfr.

⁴⁴ Tommaso d'Aquino (San), *De ente et essentia*, traduzione a cura di Martino Sacchi, Milano, Ledizioni, 2012.

Rimarcare il carattere sostanziale di etica – presente dal pensiero classico fino al tramonto della metafisica, ovvero fino alla separazione della filosofia dalle così dette scienze positive –, non è mero esercizio concettuale. Ma significa recuperare anche una dimensione pratica, che radica l’etica all’interno di “famiglie di valori-guida”⁴⁵ presenti sia nel singolo individuo (etica personale) che nell’organizzazione di cui esso fa parte (deontologia professionale). L’etica così intesa trova la sua ragion d’essere nell’esperienza che l’uomo fa con se stesso, con l’altro e con la comunità nella quale egli si esprime. Un’esperienza sintesi di *intelletto* e *sensi*, e che si esprime in *valori*, *conoscenze* e *competenze*, e che dà luogo a disegni giuridici, a regole di comportamento e a norme, che “misurano” la stessa strategia aziendale.

A seconda delle sfide che la filosofia è stata chiamata a rispondere nel suo tempo e dalle sensibilità raccolte dai filosofi, sono state diverse le declinazioni delle teorie etiche negli anni: da quella positivista a quella normativista; dalla filosofia dell’essere a quella empirista della giustificazione morale; da quelle fondate sulla filosofia trascendentale e sulla fenomenologica a quelle di matrice economico-utilitaristica⁴⁶.

Non è nostra intenzione fare un *excursus* storico delle teorie etiche che si sono succedute nei secoli, in quanto non è questa la sede e ci allontanerebbe dalle finalità del nostro lavoro di ricerca. Ci limiteremo tuttavia ad ispirarci ad alcune di esse per proporre uno schema concettuale che supporti i ragionamenti su etica e impresa ai quali siamo approdati.

b. Etica e valore d’impresa

La missione di un’impresa (dove impresa è intesa in senso stretto, escludendo quindi quelle *no profit* per non addentrarci in eccezioni di genere) è innanzitutto *creare economia* attraverso la vendita di beni e servizi.

⁴⁵ Cfr. Giovannelli C., *Corporate sustainability and religion: the role of religious values in societal discourses*, 2023.

⁴⁶ Per un maggior approfondimento si può fare riferimento all’opera omnia di Cristiano Ciappei su Il governo imprenditoriale. In particolar modo, si veda il volume III: Cristiano Ciappei, Debora Ninci, *Etica di impresa: considerazioni teoriche ed evidenze cliniche*, Firenze University Press, 2006.

Quanto ai protagonisti del *racconto di questa creazione*, già Michael Novak ridimensionava il ruolo dell'imprenditore *tout court*, riprendendo una frase di Ludwig von Mises nel libro *L'azione umana*: "La direzione degli affari economici, in una società di mercato, è compito degli imprenditori. Loro è il controllo della produzione. Essi sono al timone e guidano la barca. Un osservatore superficiale crederebbe che siano in posizione dominante, ma non lo sono. Sono infatti tenuti a obbedire agli ordini del capitano, e questi è il consumatore"⁴⁷. Con un linguaggio più attuale, oggi inseriremmo il *consumatore* tra gli asset intangibili d'impresa. E che deve fare i conti anche con un'organizzazione più complessa e più competitiva del passato. Ma con una missione etica che va oltre la mera offerta / vendita di prodotti o servizi.

Economia è un termine di ampio respiro e dal sapore umanistico, che contiene – e al tempo stesso trascende – le parole di *utili e profitto*. Una corretta *gestione della casa* – *oikos nomia* – rimanda in un immaginario collettivo al concetto di *virtù*: all'arte di una sapiente *amministrazione domestica* (il greco *oikos* diventa il latino *domus*), dove termini oggi usati e abusati come massimizzazione degli utili e minimizzazione dei costi rappresentano solo alcune delle leve (sulle quali tra l'altro non convergono unanimamente né imprenditori né economisti) per generare valore.

Lo sa bene chi opera nel diritto commerciale e finanziario, quando nelle operazioni di *Merger and Acquisition* la valorizzazione delle imprese viene fatta sostanzialmente su tre *asset*: in primis, quello *finanziario* al quale si ha accesso attraverso documenti come il conto economico, il piano finanziario; quello *fisico*, costituito dagli immobili, dagli strumenti di produzione, dalle infrastrutture tecnologiche; infine, un *asset intellettuale*, di più complessa valutazione perché intangibile ma che ne rappresenta non solo il suo valore attuale ma anche il potenziale di crescita.

Quest'ultimo è costituito da una *rete di relazioni* tra dipendenti, collaboratori, clienti esterni, fornitori, *stakeholder*, investitori. Da come l'azienda è organizzata in termini di filosofia, valori e strategie di impresa, di modello organizzativo e dei processi di gestione, di sistemi di Information and Communications Technology e livello di

⁴⁷ Michael Novak, *La nuova frontiera del capitalismo*, in *Il giornale* del 5 febbraio 2001, p. 9; Brooks A.C., *America's crisis of civic virtue*, in *Journal of Democracy* 35.2, 2024, pp. 23-39; Melé D., *The Humanistic Person-centered Company*, 2024.

digitalizzazione. In una parola, da tutto quello che è riconducibile al *capitale organizzativo*. Infine, dal patrimonio di conoscenze (*knowledge*) e competenze (*know-how*) che contribuiscono al consolidamento dei *valori* dei singoli: il *capitale umano*.

c. Impresa come vocazione: imprenditore e comunità

Uno degli autori contemporanei più originali che meglio interpreta e fa sintesi del ruolo dell'imprenditore – e della comunità di collaboratori che cresce intorno a lui, fondata su un sistema di valori condivisi all'interno dell'azienda e trasmessi nel proprio stile di lavoro – è Michael Novak, intellettuale di area cattolica che utilizza l'impianto della filosofia tomista.

In uno dei capisaldi del suo pensiero che porterà il titolo della sua teoria, egli parla di “impresa come vocazione”. Ovvero dell'imprenditore – e quanto collaborano con la sua impresa – che realizza se stesso prendendo coscienza dei *talenti* che ha ricevuto in dote e mettendo a *valore* le proprie *virtù*. È in questo *atto etico* che l'imprenditore eleva al suo grado più alto la dignità della sua vita professionale.⁴⁸

La riflessione di Novak diventa ancora più audace quando sposterà il *focus* dal piano orizzontale – quello antropologico, ovvero del rapporto tra imprenditore e vocazione – a quello verticale, che vede l'impresa come uno strumento tangibile attraverso il quale l'imprenditore partecipa alla *co-creazione* del mondo. Al punto da teorizzare una vera e propria *teologia dell'impresa*.⁴⁹ A Novak non a caso va il primato di chi ha introdotto nel mondo cattolico una riflessione sistematica su economia di mercato e pensiero liberista, entrando a pieno titolo nelle fonti della dottrina sociale della Chiesa cattolica⁵⁰, e strappando di fatto il monopolio a Max Weber che ne *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* ha trovato il suo massimo esponente. È stato detto che la missione

⁴⁸ Novak M., *L'impresa come vocazione*, a cura di Flavio Felice, Soveria Mannelli, Edizioni Rubbettino, 2000; Gregg S., *The good that markets do*, in *Conservative Prospective Perspectives*, The Heritages Foundation, 3.2024.

⁴⁹ Novak M., *Verso una Teologia dell'impresa*, Macerata, Liberi Libri, 1999.

⁵⁰ L'impianto della *Centesimo Annus* (1991), enciclica di Giovanni Paolo II pubblicata nel centesimo anniversario della *Rerum Novarum* di papa Leone XIII del 1891, sentirà profondamente dell'impronta di Novak. Cfr. anche Giustiniani P., *Soldi e preghiere: attualità economico-teologica di Antonio Genovesi*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2020.

dell'impresa è innanzitutto economica. Tuttavia le persone impiegate per generare ricchezza e le azioni messe in campo per raggiungere una migliore efficacia comportano una ricaduta sociale: *ab intra*, nella comunità di lavoro; e *ab extra* sul territorio abitato. In altre parole, mettere in piedi un'attività imprenditoriale comporta tre azioni con tre ricadute in termini di responsabilità: creare ricchezza, aggregare persone diverse su valori comuni, far sviluppare un indotto sul territorio.

d. Un esempio pratico

Proviamo a tradurre in pratica quanto detto. Una multinazionale del lusso che opera nel mercato della moda decide di aprire un distretto produttivo calzaturiero. L'azienda è francese e sceglie l'Italia, nello specifico una provincia veneta, per una consolidata tradizione di conciatori e calzolai presenti sul territorio già dal Milleduecento. Dopo tre anni di individuazione dell'area, progettazione e costruzione dell'impianto, apre un sito di quattordicimila metri quadri a bassissimo impatto paesaggistico, che impiega diverse centinaia dipendenti in un'area fino a quel momento da un valore commerciale piuttosto conveniente.

Nell'arco di pochi anni, il comune di appartenenza passa da una media di 5500 a 8500 abitanti, il valore immobiliare cresce di oltre il venti per cento e aumenta l'offerta di servizi da parte di privati, di strutture ricettive e tempo libero. L'insediamento produttivo e il conseguente aumento dell'occupazione generano un nuovo gettito fiscale nelle casse comunali e regionali che consente la creazione di siti di pubblico utilizzo. Retribuzioni stabili e adeguate al ruolo consentono una produttività alta in un ambiente di lavoro creato intorno alla professione di artigiano.

L'azienda è *Manufacture Des Accessoires Louis Vuitton*, Maison del Gruppo LVMH, insediata a Fiesso d'Artico nel 2009.

Il caso appena citato parla di una *holding* governata da *manager* e non di una singola azienda gestita da un imprenditore. Non è stata una scelta a caso: l'obiettivo era di dare evidenza e fare nostro quanto argomentato da Novak. E dimostrare, con i dovuti pesi e proporzioni, i risvolti sulla vita personale e sociale di un'attività di impresa.

Concordiamo con Novak e con Ciappei che lo riprende fedelmente, sul fatto che «l'impresa è espressione della natura *socievole* e *sociale* degli uomini», «un utile strumento di giustizia sociale», «un'istituzione che funge da mediatrice tra il singolo individuo e lo Stato onnipotente». Quello che il principio di sussidiarietà – alla base di tutte le democrazie liberali – chiama corpo intermedio che si colloca tra l'individuo e lo Stato ed «ha un proprio scopo sociale limitato e una propria dinamica».⁵¹

Impresa è sinonimo di libertà di espressione: dell'imprenditore, nell'atto di creare qualcosa che contenga il riflesso dalla sua immagine; dove nel *rispecchiamento* di convinzioni e valori, egli possa riconoscersi e rafforzare la propria identità. Ma è strumento di libertà anche per dipendenti e collaboratori, che partecipano con il proprio talento, la propria storia, la propria cultura alla creazione di un progetto umano che va oltre la produzione di beni materiali.

Lavorare significa accrescere la propria consapevolezza, crescere e perfezionarsi in quello che si fa. Il contatto con l'altro, con il diverso da sé, è atto conoscitivo. È apertura all'altro e al tempo stesso rafforzamento della propria identità. Motivo per il quale la negazione del lavoro – nelle sue variegate forme di inoccupazione, disoccupazione, ... – è innanzitutto una lesione della propria dignità: un'esclusione dalla sfera sociale che provoca un danno maggiore al mancato guadagno, in quanto tocca la sfera dell'essere. Ora, se lo Stato è chiamato a intervenire nel contenimento dei danni da mancato lavoro (attraverso le politiche attive a loro supporto, la creazione di condizioni che favoriscano la nascita di nuove imprese, ...), chi fa impresa è chiamato dal canto suo a mettere in campo tutte le azioni necessarie per realizzare – dentro e fuori la sua organizzazione – una giustizia sociale.

Vorremmo concludere questa parte del lavoro con una nota storiografica ambientata nella città di Napoli, quando era capitale del Regno delle Due Sicilie. Che narra di un giovane Genovesi con idee e valori più avanti del territorio nel quale viveva.

⁵¹ Cfr. Novak M., *ibidem*, 2001, pg. 10; Ciappei C., Debora Ninci, *Etica di impresa: considerazioni teoriche ed evidenze cliniche*, Firenze University Press, 2006, pg. 171; vedi anche Rank S., Rovai S., *Case Study Cucinelli. Made in Italy and the Luxury Market: Heritage, Sustainability and Innovation*, 2023.

“Fondatore a Napoli nel 1754 della prima cattedra al mondo di Economia, il filosofo partenopeo Antonio Genovesi, si interrogava sul motivo per il quale il Regno di Napoli, prospero di ricchezze e caratterizzato da un’ottima collocazione geografica strategica, non fosse una nazione progredita come altri territori europei”. La sua risposta fu che “l’insieme dei valori che erano alla base del suo pensiero si stavano sviluppando in un contesto sociale, in un’epoca e in un territorio che forse non erano ancora pronti ad accoglierlo.

questo anche a causa della carenza di fiducia interpersonale e della mancanza di quelle virtù che costituiscono il fondamento del rispetto reciproco e quindi del bene comune”.⁵²

⁵² Franco M., Benedetti M., Manzi R., M. Folador M., *Pianoforte Group. Una storia di successo dei marchi Carpisa - Yamamay - Jaked ispirati alle origini del pensiero economico dell'Economia Civile*, Liuc Paper 288, 2015, pg. 2.

PARTE III
Indagine empirica

Capitolo 1

Contesto di rilevazione

1. Pianoforte Academy, Corporate Academy di Pianoforte Group

Era il 2010 quando gli imprenditori della Inticom Spa decisero di creare la YamAcademy, la *Corporate School* del marchio Yamamay che commercializza e distribuisce intimo, moda, mare. La formazione – fino a quel momento verticalizzata su prodotto e tecniche di vendita –, si struttura in un’offerta formativa più ampia ed articolata, e porta con sé una visione: la custodia, la trasmissione e l’accrescimento dei valori, delle conoscenze e delle competenze che hanno fatto il successo della family Company.

Yamamay è sintesi delle diverse anime dei fondatori: il pragmatismo di Barbara Cimmino, custode delle aree Formazione Prodotto ed oggi a capo della *Corporate Social Responsibility*; lo sguardo visionario di Gianluigi Cimmino, da sempre a presidio delle aree Marketing e Commerciale; l’acume di Francesco Pinto, il riferimento dell’organizzazione dell’headquarter, a Gallarate. Reputazione e solidità finanziaria di Luciano Cimmino (padre di Barbara e Gianluigi), già fondatore di Original Marines (marchio di moda e accessori).

La YamAcademy oltre a rappresentare un notevole vantaggio sulla concorrenza – in un mercato sempre più saturo, per la presenza di competitor, e in un arco storico complesso (il primo scontro a Busto Arsizio fu emesso l’11 settembre 2001, giorno dell’attentato alle Torri gemelle) – diventerà in poco tempo un argomento di vendita per i franchisee interessati al progetto di affiliazione, un asset intangibile per gli investitori che hanno poi consentito all’azienda di crescere, e uno potente strumento di Corporate Communication per istituzioni e stakeholder in visita all’azienda. A due anni dalla sua fondazione, ecco come si presenta la YamAcademy [fig. 1 e 2], una “Corporate School” che gestisce le attività di formazione dei dipendenti sia Corporate che Retail; che si occupa del placement dei nuovi assunti e della loro crescita attraverso il servizio *di mentoring*; che

centralizza strumenti e materiali di lavoro, traducendo i documenti nelle lingue dove si sviluppa il business. Una Learning Organization che già nel suo *payoff* sa cosa vuole essere: un *Company's Knowledge*.

Corporate School

YamAcademy è la **corporate school** di Yamamay e gestisce le attività di:

- > Formazione
- > Placement & Mentoring
- > Traduzione
- > Documentazione

In una parola:
il **nostro** Company's Knoledge.



yamay YamAcademy

Corporate School

Per YamAcademy è il **capitale umano** a fare la differenza

Vision:

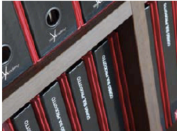

- ✓ il saper fare è importante quanto il saper essere
- ✓ incontro tra progetto personale e progetto aziendale

Mission:

- ✓ aumentare i nostri numeri attraverso un lavoro ben fatto
- ✓ bilanciamento tra le componenti hard (l'information technology, i processi, i sistemi) e quelle soft (gli stati d'animo, i principi, i comportamenti)

Valori:

- ✓ condivisione di un insieme di valori guida: fiducia, laboriosità, ottimismo



yamay YamAcademy

Fig. 1 e 2: Presentazione YamAcademy contenuta nel pitch Yamamay 2011

L'asset strategico di internalizzare un centro di saperi ha giocato a favore della Inticom S.p.A. (ragione sociale di Yamamay) anche nel complesso e non sempre fluido processo di integrazione con Kuvera S.p.A. – proprietario del marchio Carpisa, che commercializza e distribuisce borse, valigeria, accessori. Le due Aziende daranno vita nel 2011 a Pianoforte Group. Nel progetto di Retail Factory – che prenderà forma negli anni a divenire – nell'ottica della creazione di «*Shared Service Center*» a supporto dei processi «*core*» di Gruppo, l'Academy verrà riconosciuta come funzione di Gruppo al servizio della multi-brand Company – Yamamay, Carpisa, Jaked – e nel 2015 prenderà il nome di Pianoforte Academy.



Qui in figura, nella prima immagine la pagina di apertura di Pianoforte Academy – dall’evidente significato di *Corporate Communication* – dove in chiaro si descrive il ruolo dell’Academy, l’offerta formativa e i progetti di collaborazione con università e scuole professionalizzanti. E in un’area riservata, l’accesso alla piattaforma che gestisce le *skills* personali, offerta formativa e strumenti. Nella seconda immagine, un documento interno che disegna l’architettura di quella che di lì a pochi mesi diventerà l’ossatura strategica del Gruppo.

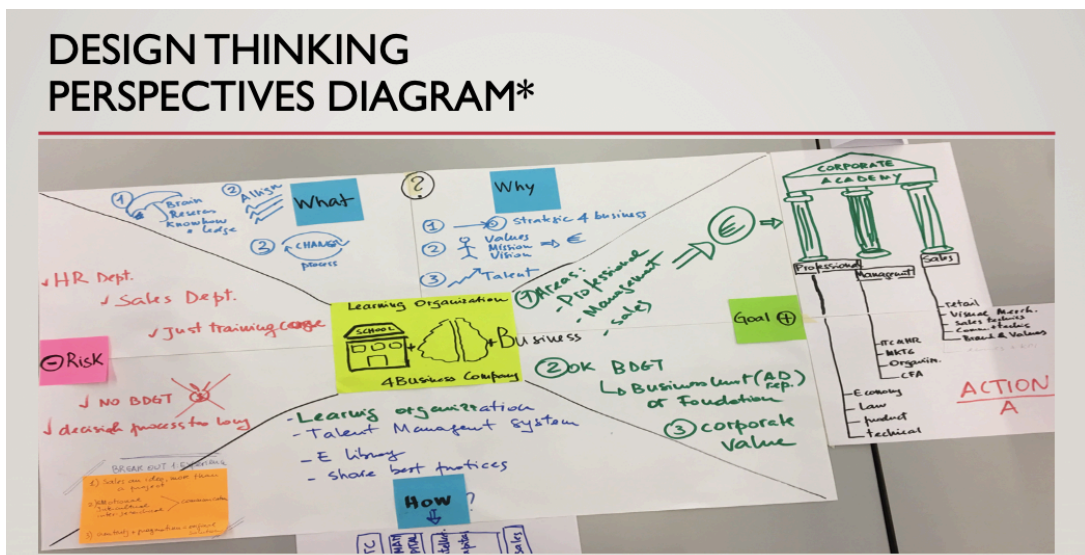
2. Vision Group Academy, Learning Organization di Vision Group

La storia della Vision Group Academy è più recente e nasce nel 2017 dalla volontà di Marco Procacciantè, Amministratore Delegato di Vision Group S.p.A., primo Gruppo di Acquisto italiano nella commercializzazione e distribuzione di prodotti ottico optometristi. Una Learning Organization che vuole essere un asset strategico, con l’obiettivo di aumentare la valorizzazione della società prima della fuoruscita del fondo di investimento, e dunque la sua reimmissione sul mercato finanziario. Ma anche con il compito di accelerare l’affiliazione del modello franchising allineando il più possibile

metodo, procedure e strumenti di lavoro. E non ultimo, anticipando quello che da lì a poco sarebbe stato il tema dominante del mondo delle imprese: la sfida della transizione tecnologica (sdoganata definitivamente in epoca *Covid*).

Mentre si va delineando la progettazione del modello di Academy, il Gruppo acquisisce due scuole di formazione: la Scuola Internazionale di Ottica e Optometria (SIOO) – un’eccezione in Italia per la preparazione e abilitazione alla professione di ottico – e la Scuola di Gestione Aziendale (SGA), uno spin-off della SIOO, nata per sviluppare competenze gestionali sempre del settore.

La Vision Group Academy si va delineando come una struttura articolata e con una visione sistemica che pur lasciando ciascuna scuola con il suo marchio, il suo target, la sua specifica vocazione, si va a strutturare su tre pilastri portanti: *Professional*, per lo sviluppo delle abilità di mestiere; *Management*, per il trasferimento di competenze gestionali e di business; *Retail* per la gestione omogenea e coordinata di punti vendita. Di seguito riportiamo una foto del caso di studio Vision Group Academy, che prende forma nelle aule dell’USI durante la *Summer School FORS 2017*.⁵³



⁵³ Caso di studio USI FORS elaborato in: *Lezioni di Design Thinking*, Sebastian Kernbach, University of St. Gallen, Institute for Media and Communication Management

Il progetto della Vision Group Academy da lì a un anno verrà presentato ufficialmente il 2019 all'headquarter di Vision Group a Milano. Di seguito l'evoluzione delle immagini dell'aula USI al pitch aziendale.⁵⁴



Anche se l'iniziativa della sua fondazione viene dall'alto, l'Academy è stata progettata e realizzata con un forte *commitment* di affiliati storici, investitori e *stakeholder*. Questo,

⁵⁴ Fonte: immagini tratte dal pitch della Vision Group Academy presentato al *board*, al fondo d'investimento, a sede e affiliati (documenti interni 2019).

affinché la visione del CEO fosse condivisa e integrata da quanti hanno contribuito al successo del primo gruppo di acquisto del settore ottico in Italia.

3. Corporate Training Department, Learning Organization Menarini Group

Quella di Menarini Corporate University è una storia abbozzata, in via di progettazione e non ancora realizzata. È il 2019 quando alcuni *top manager* del Gruppo Menarini, casa farmaceutica italiana che commercializza e distribuisce prodotti di automedicazione e su prescrizione, mostra interesse a far evolvere il proprio centro di formazione in una struttura strategica, complessa e trasversale a tutti i laboratori e le controllate del Gruppo. Fondata a Napoli nel 1886, la Menarini è una delle realtà industriali più significative a Firenze da oltre cento anni, dove sono state realizzate le prime formulazioni farmaceutiche su scala industriale. La sede è costituita dal centro di ricerca e di produzione, oltre che dai diversi *headquarter* in cui è organizzata l'azienda.

Esigenza del *top management* era quella di progettare una *Learning Organization* al servizio del *business*, come fisiologica evoluzione e implementazione del *Corporate Training Department* – che, sul modello delle più prestigiose Multinazionali presenti nello scenario internazionale, si pone la finalità di difendere e valorizzare il proprio *know-how*, rafforzare l'identità del Gruppo Menarini e accrescerne la competitività sui mercati attraverso ricerca e innovazione.

I diversi colloqui svolti con *stakeholder* e persone apicali dell'organizzazione e i frequenti contatti con l'Azienda ci hanno permesso di avere accesso alle informazioni necessarie alla nostra ricerca, con un campione di interviste molto qualificato (anche se non così ampio come nelle altre due Academy a raffronto) e un lavoro etnografico arricchito anche dall'accesso a documenti interni. Sebbene quello di *Corporate University* sia rimasto ancora allo stato di progetto, vuoi per la forte riorganizzazione che ha subito il Gruppo nelle settimane successive alla presentazione del progetto (secondo semestre 2019), vuoi per l'ingresso nell'anno del *Covid* (marzo 2020).

Lo stralcio di seguito riportato della presentazione del progetto della *Corporate University* alla Dirigenza del Gruppo ci fa accedere a informazioni utili a comprendere come si inserisce il progetto di CU nella compagine già esistente ed operante del *Training Department*. Intanto nasce all'insegna della continuità, in quanto "fisiologica evoluzione" che "integra e armonizza" quanto oggi presente nell'Ufficio Formazione. Ma anche di rottura, in quanto a "forte carattere di innovazione" in termini di disegno dei processi e loro digitalizzazione, e di autonomia, in quanto "a diretto riporto del board". Interessante notare come anche in questo caso, la struttura tenda a considerare aspetti concreti e domande che vengono dal basso, pur riportandole ad una organizzazione centralizzata, apicale e "orientata alla *vision* del board". Questo a sottolineare il suo carattere intrinsecamente inclusivo e al servizio di tutte le *Business Unit* del Gruppo.⁵⁵ Quanto detto risulta ben rappresentato nello stralcio della presentazione qui riportato:

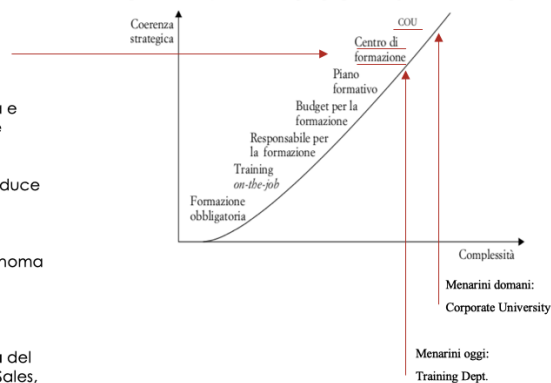
Dal Training Department alla Corporate University

Modus operandi

Creazione della **Menarini Corporate University**:

- nasce come fisiologica **evoluzione** e implementazione (e quindi complessità) del Corporate Training Department
- ha un **carattere di inclusività**, in quanto integra e armonizza il training oggi esistente e le strutture digitali attraverso cui è gestito
- ha un **carattere di innovazione**, in quanto introduce nuovi saperi e un modello organizzativo performante altamente digitalizzato
- si configura come Business Unit o Società autonoma (profit unit) o come Fondazione (no-profit) e comunque **a diretto riporto al board**
- la sua costituzione partirà da una attenta osservazione, **mappatura e analisi delle attività** del CTD, incrociata con le esigenze delle funzioni Sales, Mktg, HR, Stakeholder. Ed **orientata alla vision del board**
- le **fasi di realizzazione** sono: mappatura, focus group, progettazione, approvazione, realizzazione, follow-up, implementazione

Organizzazione della formazione nell'impresa per grado di complessità e coerenza strategica



⁵⁵ Fonte: in figura, uno stralcio della presentazione del progetto della Corporate University alla Dirigenza del Gruppo (documento interno).

Capitolo II

Metodo, design di ricerca, raccolta e analisi dei dati

1. Metodo di ricerca⁵⁶

Il metodo utilizzato nella nostra ricerca è il campionamento teoretico (*theoretical sampling*), che prevede un duplice approccio: uno di natura induttiva e uno di natura deduttiva. Partiamo da quello *bottom-up*, che seguendo un metodo induttivo attraverso la raccolta, catalogazione e aggregazione dei dati dal nostro campione d'osservazione, giunge a delle evidenze – idee e concetti – successivamente aggregati in categorie. Il motivo di questa scelta metodologica – tipica delle analisi qualitative delle scienze sociali – è condizionato dal nostro obiettivo (domanda) di ricerca. Infatti, qui non si intende avallare o smontare delle teorie attraverso la validazione o invalidazione di ipotesi (secondo il metodo deduttivo tipico delle scienze tradizionali). Nostro obiettivo è far affiorare dal basso delle evidenze, a mano a mano che i dati emergono e prendono forma. Una scelta dettata dal nostro oggetto di indagine – persone e organizzazioni – che per la sua «natura complessa» esige una «metodologia dinamica»⁵⁷, non imbrigliabile in teorie preordinate, ma aperta alla comprensione di quei «valori sociali» che riusciamo a cogliere nelle pratiche e nei comportamenti osservati⁵⁸.

⁵⁶ Per la bibliografia della parte metodologica, cfr: Gibbert M., *Designing, doing, & publishing studies: Swiss Methods Summer School*, USI Fors, 2017. Di seguito gli articoli di riferimento: Hamel J., *Case Study Methods*. London, UK 1993: Sage. Chapter 2; R. K. Yin, *The case study anthology*, London 1991: Sage. Chapter 2, 10. Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London, UK: Sage. Chapter 1; Gerring J., *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge 2007; March J.G., Sproull L.S., Tamuz M., *Learning from samples of one or fewer*, in *Organization Science*, 1991, 2, 1, pp. 1-13; Mir R., Watson A., *Strategic management and the philosophy of science: the case for a constructivist methodology* in *Strategic Management Journal*, 2002 21, pp. 941-953; Pettigrew A., *Longitudinal field research on change: theory and practice*, in *Organization Science*, 1990, 1, 3, 267-292; Lee A.S., *Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research* in *Organization Science*, 1991, 2, 4, pp. 342-365.

⁵⁷ Cfr. Thornberg R., *Informed grounded theory*, in *Scandinavian Journal of Educational Research*, 2012, 56, pp. 243-259.

⁵⁸ Aldiabat K.M., Le Navenec C., *Philosophical roots of classical grounded theory: its foundations in symbolic interactionism. The qualitative report*, 2011, 16, 4, pp. 1063-1080.

L'approccio dal basso è poi inquadrato e rafforzato in un *top-down*, attraverso l'adozione di un modello teorico che interviene solo in un secondo momento, al fine di non avere un atteggiamento pregiudiziale e mantenersi aperti ai fatti che affiorano, anche se in discontinuità con le teorie adottate. Così facendo, il campionamento teorico attraverso un doppio approccio metodologico – induttivo e deduttivo – sarà in grado di offrirci un'analisi comparativa dei casi che ha carattere più rigoroso e di continuità, in quanto se da un lato gli studi offrono modelli teorici che ci aiutano a classificare e comprendere il dato, dall'altro il dato esercita un'azione di forza sulla teoria “costringendola” a un suo aggiornamento. È dunque dalla sintesi di questi due movimenti e dal carattere di discontinuità generato nella nostra osservazione che prende forma una ricerca in grado di rispondere alla nostra domanda di ricerca. Nei paragrafi che seguono, vedremo come questo elemento di discontinuità sarà evidente: aver analizzato i singoli casi secondo la logica del *with-in case*, si è provato a mettere in sinossi i dati raccolti, evidenziando i *pattern* vicini o distanti seguendo il metodo del *cross case*, e comparando lo stesso schema e le stesse variabili / indicatori della *with-in case*, il risultato che salterà all'occhio sarà eloquente⁵⁹.

2. Design di Ricerca⁶⁰

Il *design* di ricerca del nostro studio è costruito partendo da una domanda: può una *Corporate University* – una *Learning Organization* che gestisce Capitale Umano – essere considerata un *asset* strategico d'impresa? Questo in termini non solo di

⁵⁹ Per la parte metodologica, analisi ‘within-case’ per i singoli casi e ‘cross-case’ analysis: Galunic D.C., Kathleen M., *Architectural innovation and modular corporate forms*, in *The Academy of Management Journal*, 44, 6, Dec. 2001, pp. 1229-1249; ibidem, *The evolution of intracorporate domains: divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations*, in *organization science*, 7, 3, 1, May - Jun., 1996, pp. 255-282.

⁶⁰ Cfr. anche: Babbie E., *The practice of social research*, 1992; Brewer J., Hunter A., *Multimethod research: a synthesis of styles*, 2005; Cohen L., Manion L., Morrison K., *Research methods in education*, London 2007.

Gray D.E., *Doing Research in the Real World 2nd*, London 2009, Sage.; Punch K.F., *Developing effective research proposals*, London 2006, Sage.

trasferimento di competenze, quanto piuttosto di allineamento e trasmissione dei valori aziendali a quelli della persona? Per poter rispondere a questa domanda ci siamo ulteriormente chiesti: quali sono allora gli indicatori che identificano una *Corporate University*, e che fanno la differenza con un'*Academy* o un *Training Centre*? Insomma, quelle caratteristiche per cui possiamo chiamare *Corporate University* una *Corporate University*?

Per rispondere a questa domanda abbiamo preso in esame le *Learning Organization* descritte nel capitolo precedente e qui di seguito sintetizzate: Pianoforte Academy (azienda: Pianoforte Group / marchi: Yamamay, Carpisa / settore: moda e accessori); Vision Group Academy (azienda: Vision Group / marchi: Vision Group, Vision Ottica / settore: ottica, occhialeria); Menarini Training Centre (azienda: Menarini Group / settore: farmaceutica).

Learning Organization	Azienda	Settore	Assetto	Fatturato 2019	Persone coinvolte	Periodo rilevazione
Pianoforte Academy	Pianoforte Group	Moda, Accessori	Multinazionale Non quotata	350 Mio	≅ 80	2017 – 2020
Vision Group Academy	Vision Group	Ottica Occhialeria	Nazionale Non quotata	66,24 Mio	≅ 80	2018 – 2021
Corporate Training Dept	Menarini Group	Farmaceutica	Multinazionale Quotata	3,80 Mrd	≅ 50	2018 – 2019

Come abbiamo anticipato nel *theoretical sampling*, il design di ricerca costruito nel nostro studio prevede una parte empirica di rilevamento sul campo ed una teorica che ci servirà a catalogare e aggregare i dati.

L'impostazione di ricerca per quanto riguarda il modello teorico adottato ha seguito i seguenti indirizzi. La famiglia identificata nella nostra indagine è quella della *Learning Organization*, pertanto è stata fatta una ricerca della letteratura inerente con rimandi ai temi di innovazione, *business ethics*, persona e organizzazione. Abbiamo poi definito le caratteristiche che contraddistinguono una *Corporate University* ispirandoci alla

pubblicazione di Jeanne Meister, come anche ai più recenti studi che riprendono e approfondiscono le *Learning Organization* e le parole chiave rilevate nel nostro campione in osservazione, adattando e ampliando quello che i vari autori hanno scritto. L'eterogeneità dei risultati sui campioni osservati e la rottura di continuità dei dati raccolti ci ha spinto a indagare su un modello teorico che ci aiutasse a distinguere – e quindi classificare – le strutture formative presenti nelle aziende. A tal proposito, si è preso in prestito la parabola evolutiva delle *Learning Organization* nella pubblicazione di Giuseppe Cappiello e Giulia Pedrini, dove vengono applicate tassonomie e modelli teorici su un campione di *Corporate University* italiane.

Il risultato finale di questa prima parte di analisi sarà una mappatura delle *Learning Organization* in oggetto, verticalizzata sulla singola azienda e dove la restituzione dei risultati è organizzata per “caratteri della cultura organizzativa”, ovvero secondo parole chiave che fanno sintesi delle caratteristiche rilevate nel campione empirico. “Caratteri” che vengono a loro volta aggregati secondo un criterio di coerenza e capitolati in quello che abbiamo dedotto dalla letteratura (e non solo) essere le caratteristiche – gli “indicatori” – di una *Learning Organization*.

Nelle tabelle che seguono i caratteri della cultura organizzativa sono stati accorpati nelle 10 caratteristiche di una *Learning Organization*: Visione, Missione, Valori, Autonomia, Gestione del Talento, Cultura della Formazione, Strumenti della Formazione, Popolazione della *Learning Organization*, Ricerca e Sviluppo, Impatto e Misurabilità della Formazione.

3. Data collection

L'intero *corpus* dei dati raccolti e processati è stato attinto dalle seguenti fonti: interviste strutturate, interviste semi strutturate, *focus group*, osservazione partecipante, documenti ad uso aziendale.

Diamo ora uno sguardo al campione statistico:

a. Interviste strutturate / semi strutturate

Le interviste indagano su una platea – eterogenea, ma bilanciata – di imprenditori, manager e *stakeholder* coinvolti a vario titolo – vuoi perché hanno svolto una formazione, vuoi perché l’hanno ricevuta, vuoi perché sono stati tra i committenti – nel processo di formazione aziendale. Hanno una *seniority* nel mondo dell’industria, del commercio e dei servizi di diversi anni. Godono di buona reputazione sul posto di lavoro e sono riconosciuti per essere persone di libertà e onestà intellettuale. Sono state somministrate sia online che in presenza.

b. Focus Group

Le frequenti visite in azienda – che hanno raggiunto il momento più alto in un *focus group* mirato al progetto di Academy – hanno dato luogo a momenti di osservazione e ad approfondite conversazioni estremamente interessanti. Il tutto svolto in un clima informale di confidenza professionale, al di fuori del contesto, spesso ingessato, di comunicazione istituzionale. E dunque, storie ancor più vere e autentiche. In grado di far arrivare nel presente lavoro non solo le informazioni, ma anche le emozioni. O, se vogliamo dirla con un linguaggio più vicino al marketing, in grado di comunicare il *sentiment*.

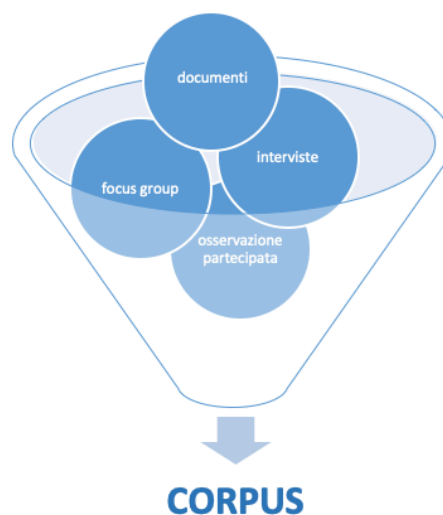
c. Lavoro etnografico / osservazione partecipante

Il lavoro etnografico che ha riguardato le tre aziende in questione si è costruito attraverso una ricerca sul campo: entrando all’interno degli edifici, frequentando riunioni, prendendo parte ad eventi, condividendo stati d’animo e confidenze in luoghi di ritrovo in Sede (locali mensa, aree macchinette per caffè), in negozi (area magazzino, sale formazione) o presso clienti (riunioni e aperitivi di lavoro). Attraverso un’osservazione partecipante – che mi ha eletto “nativo” di quella organizzazione, pur nel ruolo di “esploratore” – ho avuto modo di accedere a ambiente e contesto di lavoro

diversi, di conoscere vocabolario e valori dell'organizzazione, di comprendere problemi e celebrare successi. In una parola, essere parte attiva nel processo di trasformazione.

d. Documenti

Il presente lavoro di ricerca nasce, oltre che da una passione professionale per la formazione e il mondo dell'impresa, anche dalla possibilità di poter accedere a materiale *Corporate* non divulgato, utilizzato in forma parziale o anonimizzata lì dove si trattava di contenuti sensibili o informazioni riservate. Trattandosi, inoltre, di aziende per le quali ho disegnato le strutture di *Academy*, la produzione di molti di questi documenti è frutto di un lavoro a più mani. Ed è diventato anche materiale istituzionale pubblico, una volta validato dalla *Governance*. Di seguito, lo schema mostra l'origine dei dati: fonti e corpus.



Quanto agli strumenti utilizzati, oltre alla modellistica *flessibile* per la rilevazione delle indagini, ci siamo avvalsi di alcune mappe concettuali attinte dalla letteratura della formazione, che personalizzate e adattate alla finalità di questo lavoro di ricerca sono

state utilizzate per ricavare il *frame work* – le sequenze e le strutture logiche – in grado di dare una restituzione quanto più chiara possibile del dato⁶¹.

e. Costruzione dei contenuti: interviste strutturate / semi strutturate

Le interviste strutturate somministrate sono state organizzate in dieci punti, all'interno dei quali ciascun intervistato poteva essere libero di argomentare con parole proprie. Solo in due casi si è preferito sottoporre domande multiple, al fine di poter offrire concetti e vocaboli che consentissero ai meno confidenti con queste tematiche di potersi identificare in una delle definizioni offerte. In questo caso, si è comunque succeduta una domanda aperta nella quale viene chiesto di argomentare il motivo della scelta. L'ordine delle domande è pensato per accompagnare l'intervistato da una zona più empirica ed esperienziale di indagine, ad un livello più concettuale e teoretico. Nelle prime domande si è chiesta una valutazione globale sull'efficacia della formazione ricevuta, ovvero della ricaduta sul lavoro e dell'impatto sulla quotidianità (domanda 1). Come anche di descrivere il sentimento vissuto nel periodo di attesa alla partecipazione ai corsi, durante lo svolgimento dei corsi e nei giorni a seguire. Offrendo loro un vocabolario minimo al quale ispirarsi o nel quale riconoscersi, come stato: d'animo, umore, livello di energia, motivazione, coraggio, autostima, prendere delle decisioni (domanda 2). Si è poi chiesto di identificare degli indicatori che solitamente si usano per valutare il proprio lavoro, quali ad esempio: presenza, puntualità e cura della persona al lavoro, infortunio sul lavoro, conoscenza del prodotto e delle tecniche di vendita,

⁶¹ Come strumenti di analisi qualitativa è stato usato: il diagramma prospettico (*perspective diagram*) utilizzato nelle tecniche di *design thinking* è nato dal caso studio Vision Group Academy; cfr. Sebastian Kernbach, docenza in *Visual thinking for researchers*, in FORS Summer School 2017; Knight E., Daymond J., Paroutis S., *Design-led strategy: how to bring design thinking into the art of strategic management*, in *California Management Review*, 2020, 62, 2, pp. 30-52. Per il grafico su complessità e coerenza strategica: cfr. Cappiello G., Pedrini G., *Le Corporate University Italiane*, 2013, Università di Bologna e CRIS, p. 302; tabelle comparative utilizzate per misurare indicatori e variabili delle *Corporate University* di successo: cfr. Meister J., *Corporate University, Lessons in building a world-class work force*, in *Association for Talent Development's*, ATD 2014 State of the Industry; inoltre, mi sono avvicinato anche al programma *Nvivo* per l'elaborazione dell'analisi qualitativa, che però ho abbandonato subito dopo in quanto da un confronto con professori e colleghi mi sono reso conto che nella comparazione sinottica ero già ad uno stadio avanzato di elaborazione.

costruzione dello scontrino, raggiungimento del budget. E dirci quali di questi hanno registrato miglioramenti e perché (domanda 3).

Nella progressione delle domande, il livello di astrazione è salito quando si è chiesto all'intervistato di indossare "panni non suoi" e dare un parere da imprenditore, se è un dipendente, e da dipendente se è un imprenditore. Nello specifico di argomentare i vantaggi che può dare una *Academy* interna alla propria azienda e i motivi per partecipare ai corsi (domanda 4, 5).

La prima domanda a risposta multipla (domanda 6), seguita da una domanda aperta dove si chiede di argomentare la risposta (domanda 7), riguarda invece la missione dell'*Academy*, ovvero dell'utilità sul piano umano e professionale, di avere una struttura aziendale che nella sua totalità organizza corsi in aula (frontali), formazione sul lavoro (*training on the job*) e formazione a distanza (*e-learning*). E di seguito le risposte multiple⁶²:

- Ampliare le mie conoscenze (*knowledge*), ovvero i saperi fondamentali legati alla mia professione (procedure, linee guida, manuali, prodotto, etc.)
- Ampliare le mie competenze (*know-how*), ovvero il saper fare o abilità pratiche (uso strumenti, metodo di lavoro, strategia per raggiungere gli obiettivi, gestione dei problemi, conoscenza operativa, etc.)
- Consolidare il saper essere (*to be*), ovvero riconoscere i valori dell'azienda e prendere delle decisioni (sistema di idee, modi di agire e attributi considerati distintivi in azienda e comportarsi di conseguenza; comprendere il contesto in cui si opera e fare delle scelte)
- Attrarre dall'esterno nuovi talenti (*employer branding*) e ridurre il turnover del personale (fidelizzazione interna)
- Volutamente non sono state lasciate opzioni in risposta aperta, ma solo previsti campi bianchi per eventuali annotazioni

⁶² Le risposte multiple sono state costruite facendo sintesi di quanto raccolto sul campo e di quanto la letteratura riporta.

La seconda domanda a risposta multipla (domanda 8), seguita da una domanda aperta dove si chiede di argomentare la risposta (domanda 9), riguarda la *Vision* e si chiede all'intervistato di scegliere una delle seguenti definizioni di *Academy*⁶³:

- una funzione strategica legata agli obiettivi del business dell'Azienda
- un ambiente organizzato fisico e digitale, altamente innovativo, in cui le persone apprendono
- una comunità di pratica spontanea dove avviene lo scambio di esperienze e buone pratiche
- un luogo dove c'è condivisione dei Valori tra dipendenti e legame con l'Azienda
- un osservatorio dove il talento è intercettato, valorizzato, ingaggiato al servizio del business
- una organizzazione in grado di sostenere l'organizzazione nella fase di cambiamento
- una organizzazione in grado di custodire, accrescere e misurare il Capitale umano del Gruppo, delle aziende affiliate ad esse collegate e di quanti vengono a contatto con l'Azienda
- una organizzazione al servizio dei clienti e degli stakeholder (ad esempio: investitori, fornitori, gruppi interessati ad accrescere il business, etc.) per generare un reale vantaggio competitivo

Conclude l'indagine una domanda sui valori, dove si chiede all'intervistato di scrivere cinque parole (oppure uno slogan proprio o preso in prestito) che racchiudono i valori aziendali veicolati dall'Academy e ordinali per importanza (domanda 10).

Le interviste semi strutturate si sono svolte tutte *de visu*, riprendono la stessa scaletta degli argomenti delle interviste strutturate, ma sono state raccolte per via induttiva: partendo non necessariamente dagli argomenti in scaletta, ma arrivando dal basso ad accedere alle informazioni richieste. Questo metodo ci ha consentiti di ampliare il campo di indagine con argomenti o sfumature non colte nell'intervista strutturata (complice la

⁶³ *Ibidem.*

spontaneità dell'intervistato di esprimersi, data anche dal contesto colloquiale svolto in presenza) e di integrarle al nostro corpus.

f. Costruzione dei contenuti: Focus Group

Il *focus group* è stato strutturato in due momenti: una fase di *input*, con un breve *speech* sulla storia e identità dell'azienda – i suoi tratti distintivi, i valori e le leve che hanno generato il suo successo – e del perché siamo qui. Quindi, la presentazione dell'oggetto di indagine che riprendendo alcune definizioni già emerse nei questionari sul ruolo delle *Academy* in azienda, ha focalizzato l'area di discussione e al tempo stesso ne ha rappresentato lo stimolo.

La fase successiva – l'*output* – ha lasciato la parola ai partecipanti con l'obiettivo di individuare gli elementi che coerenti alla missione e al ruolo dell'*Academy* in una organizzazione, ne fanno il tratto distintivo – o se vogliamo competitivo – rispetto alla tradizionale figura Funzione Formazione. Di seguito le domande sottoposte:

- In che modo dovrebbe proporsi un'*Academy*, nell'esercizio della sua missione, nei confronti dell'organizzazione aziendale, dei suoi collaboratori, ma anche di stakeholder esterni? Con quale approccio? Con quale stile? Con quale visione?
- Attraverso quali leve o strategie l'*Academy* può influenzare il comportamento aziendale e agire sulla cultura organizzativa?
- Quali sono gli strumenti che vorresti avere per rendere più efficace il tuo business? Per raggiungere più facilmente i tuoi obiettivi?
- Ti mostriamo ora l'organigramma aziendale: in quale posizione vedresti l'*Academy*?
- Sei d'accordo sull'affermazione: l'*Academy* deve provvedere principalmente alla formazione dei collaboratori?
- Qual è il modo più efficace per coinvolgere i collaboratori nel progetto formativo? In che modo un'adeguata comunicazione può incidere? Quanto la tecnologia aiuta e in che misura?

- Oltre alle lezioni frontali, quali metodi vengono adottati per facilitare l'apprendimento e la trasmissione delle buone pratiche?
- Nell'attività di formazione ordinaria, i docenti in aula sono dei professionisti esterni o collaboratori interni? Qual è il modo più efficace?
- Trovi opportuno che "ospiti" esterni all'organizzazione prendano parte a progetti formativi del personale interno in qualità di discenti? Perché?
- In Academy già esistono progetti di collaborazione con università e scuole professionali? In che termini potrebbero tornare utili all'azienda?
- Quanto è importante (ed anche possibile) poter misurare l'efficacia formativa? In che modo? Con quali strumenti?
- Quanto la condivisione dei valori della persona con quelli dell'azienda sono alla base del successo d'impresa? E del benessere dei suoi dipendenti? Esiste già un programma e degli strumenti in grado di poter gestire il talento?

4. Data analysis "with-in case" (analisi del singolo caso)

Nelle seguenti tabelle abbiamo riportato quanto finora descritto e messo in sinossi i contenuti al fine di fare un'analisi dei dati raccolti divisi per singola azienda. I dati sono stati aggregati seguendo i seguenti criteri:

- nella prima colonna sono stati riportati quelli che abbiamo eletto come i 10 indicatori di una Learning Organization: Visione, Missione, Valori, Autonomia, Gestione del Talento, Cultura, Strumenti, Popolazione, Ricerca e Sviluppo, Misurabilità
- a ciascun indicatore sono state poi abbinate le seguenti variabili: Approccio Formativo, Gestione della Conoscenza, DNA Valori, Posizionamento della Struttura, Gestione del Talento, Stile di Approccio, Metodi e Tecniche, Livello di Democratizzazione, Progetti di Partnership, Strumenti di Misurazione
- infine, nella terza colonna sono state riportate le citazioni virgolettate o le sintesi di quanto raccolto nel nostro corpus di intervistati. A tal proposito, ricordiamo

che si tratta di un campione eterogeneo di 80 persone, oggetto di intervista o focus group, nell'arco temporale 2017-2020.

Tabella 1 - Descrizione dei Casi

Azienda: **Pianoforte Academy** / numero intervistati: 80 / periodo: 2017 - 2020

Indicatori Learning Organization	Caratteri cultura Organizzativa	Citazioni o sintesi riportate fedelmente nel corpus
Vision	Approccio formativo proattivo, innovativo, strategico, visionario, olistico, sistemico, valorizzazione di asset intangibili	“crescita umana e professionale, investimento in capitale umano, asset strategico, crescita dei talenti, anticipare i cambiamenti, rispondere al mercato con strategie adatte”
Mission	Gestione della Conoscenza cultura organizzativa, delle competenze strategiche, della conoscenza allineamento dei comportamenti, vantaggio competitivo, crescita nel business, interesse degli investitori	“aumentare i numeri attraverso un lavoro ben fatto, bilanciamento hard/soft skills, essere la cifra distintiva”
Valori	Rilevazione DNA dei valori aziendali cultura del valore impresa, della Family Company, insito nel processo di assunzione	“integrità, rispetto delle persone, crescita personale, superamento della propria comfort zone, incontro tra progetto personale e aziendale, inclusività, diversità”, tema molto sentito, ma sui grandi numeri non si dispone di strumenti adeguati per la rilevazione, svolti in fase di colloquio assunzione, nelle attività di Academy, nei tutor sia Sede che negozi
Autonomia	Posizionamento della Struttura centralizzata / sistemica funzione strategica a diretto riporto	Academy formalmente riporta a HR, di fatto sotto la Proprietà (pertanto la posizioniamo lì) e gode di autonomia e fiducia, spesso in conflitto con HR e Commerciale

del CEO / Direttore Generale		
Talento	<p>Gestione del Talento</p> <p>attiva</p> <p>con percorsi di talent management e sviluppo delle carriere</p> <p>employability, retention, employer branding, job posting</p>	<p>Forte attenzione a intercettare, inserire e far crescere il talento. Il ciclo del talento è chiaro nelle intenzioni, ma non altrettanto nel processo e negli strumenti messi a disposizione.</p>
Cultura	<p>Stile di Approccio</p> <p>cultura dell'apprendimento intesa come intercettazione (pulling) e coinvolgimento (engagement) nel progetto formativo</p> <p>Mette a disposizione competenze, luoghi, eccellenze per offrire occasioni di sviluppo</p> <p>Approccio bottom up</p>	<p>formazione come potente leva motivazionale, investimento intangibile, asset strategico, gestisce e facilita il cambiamento</p>
Strumenti	<p>Metodi e Tecniche</p> <p>combinare per rendere più efficace l'apprendimento: Formazione in presenza / e-learning, in aula / on the job, workshop / laboratory, eventi / esperienziali coaching / mentoring</p>	<p>percorsi formativi tradizionali ma efficaci, strutturati e intesi, modalità in presenza e frontale, predilezione contatto umano e approccio motivazionale</p> <p>Metodologia formativa a carattere culturale ed esperienziale in corsi a carattere più strategico</p>
Popolazione	<p>Livello di Democratizzazione</p> <p>Formatori interni o esterni, manager o accademici, imprenditori o artisti</p> <p>Discenti dipendenti e clienti, partner e</p>	<p>strutture aperte, partecipate, democratiche e in continua osmosi verso l'esterno. Contaminazione con università, ricerca, sportivi, artisti...</p>

	<p>fornitori, stakeholder e ospiti</p> <p>Al piano formativo schedulato, si affiancano i corsi a catalogo o altri su richiesta</p> <p>Community composita ed inclusiva</p>	
Ricerca e Sviluppo	<p>Progetti di Partnership</p> <p>con Business School, Università, Scuole Professionalizzanti, Centri di Ricerca, Enti Territoriali, Centri di eccellenza, aziende innovative, startup, società di consulenza</p>	<p><i>partnership</i> con università, scuole professionalizzanti e centri di eccellenza in genere usati per portare innovazione, conoscenze e stagisti</p>
Misurabilità	<p>Strumenti di Misurazione</p> <p>Misurazione dell'efficacia formativa attraverso test in/out, questionari di gradimento / miglioramento dei corsi, monitoraggio dei risultati on the job</p> <p>tentativi di misurazione della predittività attraverso l'adozione big data / analytics</p>	<p>misurabilità ossessione dell'imprenditore, attenzione ai costi, rischi / timori di introdurre kpi solo commerciali</p>

Vision e approccio formativo

Nella Pianoforte Academy (PA) il "valore della formazione" è inteso come "opportunità di crescita personale e professionale". Una *Learning Organization* rappresenta per tutti "un'opportunità per qualsiasi impresa che voglia investire sul capitale umano e sui talenti

(espressi o inespressi) dei propri collaboratori". Costituisce "un asset strategico intangibile" che può (anche) essere misurato e, dunque, diventare tangibile. La produttività (misurabile) si costruisce attraverso la "capacità di trasferire sapere, la pratica del saper fare e, soprattutto, la capacità di saper essere" persone, in grado di esprimersi e relazionarsi con il proprio team e i propri collaboratori. Qui si parla di approccio innovativo, volto alla "valorizzazione di persone (affermano i dipendenti) e dell'azienda (affermano gli imprenditori)". Si sottolinea l'"asset intangibile" che viene valorizzato nel bilancio finanziario e nella comunicazione istituzionale, per attrarre clienti e investitori. Un vero e proprio "HUB per la strategia d'impresa," in grado di intervenire sul cambiamento organizzativo molto velocemente, in quanto sistemico e trasversale all'organizzazione. L'approccio formativo è definito "proattivo", in grado di "percepire anticipatamente i trend e i cambiamenti futuri". E "rispondere con strategie adatte". La sua visione è olistica, in quanto considera le "persone, le relazioni, i valori – e non solo le strutture, gli strumenti e i processi – alla base del successo d'impresa".

Mission e gestione della conoscenza

Per PA l'impatto globale di una Learning Organization ha una valenza soprattutto in termini "motivazionali e di innovazione". La frase che meglio riassume l'essenza della mission in PA è questa: "aumentare i numeri attraverso un lavoro ben fatto," e con un "bilanciamento tra le componenti hard (l'Information Technologies, i processi, i sistemi) e quelle soft (gli stati d'animo, i principi, i comportamenti)". In PA si nota la leva sull'essere "cifra distintiva", sulla "fidelizzazione interna" ed il consolidamento del "saper essere" che apre e potenzia la crescita anche delle competenze.

Valori e DNA d'azienda

Sentimenti come "passione", "integrità", "rispetto delle persone", "fiducia" e "condivisione" costituiscono pilastri universali all'interno dell'ambiente aziendale. Valori considerati fondamentali per un percorso di crescita personale e che spinge oltre i limiti

della propria comfort zone. In Pianoforte Academy si riconosce che “è il capitale umano a fare la differenza”, rappresentando “l'incontro tra il progetto personale di ciascun individuo e quello dell'azienda”. In questo contesto, emerge l'importanza del "saper fare" tanto quanto del "saper essere". Questa visione enfatizza il valore delle competenze pratiche e della personalità nell'ambito professionale, sottolineando che entrambi sono cruciali per il successo individuale e collettivo.

Autonomia e posizionamento in organigramma

Sul tema dell'autonomia della PA assistiamo ad una ambiguità: sul piano formale, PA nell'attuale organigramma è una funzione di Gruppo che riporta alle Risorse Umane. Al pari dignità e livello di autonomia delle Funzioni di *recruiting*, sviluppo carriere e *payroll*. Sul piano sostanziale, invece, gode di forte autonomia al pari di una *Business Unit*, in quanto ha un suo *budget*, un suo *staff*, un suo bilancio di esercizio, una struttura *ICT* dedicata, una *Corporate Communication* riconosciuta, un canale di riporto *de facto* agli amministratori. Tutti elementi che – sempre sul piano sostanziale, ma non su quello formale – la mettono in condizione di poter esercitare la propria autonomia, pur nell'allineamento delle finalità degli amministratori. E che ha anche creato – per lo stesso motivo – non pochi conflitti con le Risorse Umane.

Gestione del Talento

In PA c'è forte attenzione al Capitale umano e alla identificazione di persone talentuose ed in linea con i valori del Gruppo. Il talento è legato principalmente al servizio del *business*: in fase di selezione, per abbattere il *turnover*; in fase di affiancamento in formazione, per trasferire conoscenze, competenze e valori; sul posto di lavoro, per supportarlo nel raggiungimento degli obiettivi; nello *startup* di altri progetti, al fine di ingaggiarlo nuovamente; nel cambiamento organizzativo, fornendogli opportunità di *replacement* nel Gruppo. Il ciclo del talento è chiaro nelle intenzioni, ma non altrettanto nel processo e negli strumenti messi a disposizione.

Cultura dell'apprendimento

La cultura dell'apprendimento si traduce in azione attraverso “eventi”, finalizzati alla “condivisione di best practice e conoscenze”, come i “corsi in area” Nielsen. Oppure al “consolidamento dell'identità”, come nel caso dell'evento formativo *train-the-trainer*, primo evento Corporate organizzato a livello di Gruppo. La cultura dell'apprendimento è qui intesa come intercettazione (*pulling*) e coinvolgimento (*engagement*) nel progetto formativo. Questo attraverso un approccio *bottom up* che viene visto “più democratico” – nel senso etimologico del termine – ovvero “espresso ed “esercitato dal basso”, dalla base dei collaboratori.

Strumenti: metodi e tecniche formativi

Nell'ambito della formazione, la PA adotta un approccio piuttosto normativo e strutturato. I percorsi formativi sono attentamente pianificati e certificati attraverso *check-list* assegnate ai docenti o ai loro tutor. Questo processo garantisce un'adeguata standardizzazione e valutazione dell'apprendimento. Anche se l'impegno verso la crescita professionale non si esaurisce con la conclusione del corso. Negli anni successivi, la PA implementa richiami formativi periodici o aggiornamenti, adattati alle esigenze e al percorso di sviluppo individuale di ciascun partecipante. Pratica che non solo assicura un costante miglioramento delle competenze, ma contribuisce anche alla crescita professionale e alla realizzazione dei piani di carriera dei collaboratori.

Popolazione e accesso alla Learning Organization

In PA la popolazione – in termini sia di docenti che di discenti – è piuttosto variegata, con chiari tratti di democraticità ed inclusività. Accoglie una vasta gamma di formatori provenienti da diversi ambiti. Si tratta di manager o imprenditori, invitati allo scopo di “contaminare la cultura aziendale” e “raccontare le buone pratiche”; accademici o artisti,

coinvolti principalmente nei corsi dove si fa leva sui temi di motivazione di visione. L'obiettivo è appunto quello che aprire a "persone nuove" che contribuiscono alla conoscenza d'impresa in modo diverso. Quanto al bacino di utenza delle aule (discenti), esso è aperto non solo a dipendenti e collaboratori, ma anche partner, fornitori, studenti e stakeholder.

Ricerca e Sviluppo con Partner esterni

PA ha nel proprio portafoglio *R&D* un percorso di collaborazione ampio e consolidato. Il marchio Yamamay è stato in questo pionieristico sin dalle prime collaborazioni con l'Istituto Secoli (*expertise* modellistica), l'Istituto Marangoni (*expertise* stilistiche), Politecnico di Milano (*expertise* sui materiali) sul fronte della ricerca su tessuti, vestibilità e tendenze moda. Collaborazioni che più tardi avranno un effetto traino anche sul marchio Carpisa con i concorsi indetti in Brasile con l'Istituto di Santa Marcellina e il Senai Cetiqt, per le linee mare di fuori acqua e accessori. Con la Central Saint Martin di Londra per il design dei nuovi arredi negozio.

Misurabilità e impatto formativo

Il tema della misurabilità della formazione è avvertito in PA in modo quasi ossessivo. Questo riguarda non solo le conoscenze e competenze acquisite a fronte di una formazione erogata in aula, ma anche (e soprattutto) la loro ricaduta una volta rientrati al proprio posto di lavoro. Con evidenti ripercussioni sul *business* e su indicatori quantitativi (raggiungimento del *budget*, in primis). Per quanto riguarda le attività svolte in aula, vengono usati strumenti di verifica prima-durante-dopo la somministrazione della formazione (in aula, *on-line*, *on-the-job*), attraverso *test in/out* o verifiche sul campo. Questo attraverso l'adozione di indicatori che danno il livello di efficacia del *trainer*, dei contenuti proposti, della qualità del capitale umano del discente. Altro discorso, invece, è quello della misurabilità della ricaduta della formazione sul *business*, più complessa da mettere a punto. E spesso correlata alle *performance* di vendita (nel

caso di figure commerciali). Variabili che per loro natura spesso non dipendono dalla qualità del piano formativo, ma da fattori esterni: ambiente di lavoro, clima metereologico, assenteismo per malattia o infortunio, aperture nuove campagne vendita, raggiungimento nuovi obiettivi, tante per citarne qualcuna.

Tabella 2 - Descrizione dei Casi

Azienda: **Vision Group Academy** / numero intervistati: 80 / periodo: 2018 - 2021

Indicatori Learning Organization	Caratteri cultura Organizzativa	Citazioni o sintesi riportate fedelmente nel corpus
Vision	Approccio formativo proattivo, innovativo, strategico, visionario, olistico, sistemico, valorizzazione di asset intangibili	“la formazione deve avere carattere aspirazionale, un “asset intangibile” che viene valorizzato nel bilancio finanziario e nella comunicazione istituzionale, per attrarre clienti e investitori
Mission	Gestione della Conoscenza cultura organizzativa, delle competenze strategiche, della conoscenza Allineamento dei comportamenti, vantaggio competitivo, crescita nel business, interesse degli investitori	utile per acquisire e potenziare competenze tecniche e di prodotto, deve formare bravi manager per la gestione dei centri ottici
Valori	Rilevazione DNA dei valori aziendali Azione debole, non esistente o incentrata solo sul candidato / dipendente	passione e senso di appartenenza per affiliare nuovi punti vendita: valori percepiti in chiave di sviluppo del business
Autonomia	Posizionamento della Struttura centralizzata / sistemica Funzione strategica	struttura essenziale e lineare, con un suo budget e riporto all'AD. Creata con un forte coinvolgimento dal basso per avere un approccio sistemico. Al momento della rilevazione il riporto era al CEO,

	a diretto riporto del CEO / Direttore Generale	anche se si parlava di un probabile riporto al nuovo HR subentrante
	Business Unit	
Talento	<p>Gestione del Talento</p> <p>attiva</p> <p>con percorsi di talent management e sviluppo delle carriere</p> <p>employability, retention, job posting</p>	<p>Il talento è strumento da scoprire e da far crescere, complice un clima d'impresa più familiare e meno "aggressivo" rispetto alle altre aziende. La gestione del talento è però depotenziata dalla presenza di HR "con visione vecchia di HR"</p>
Cultura	<p>Stile di Approccio</p> <p>Cultura dell'apprendimento intesa come intercettazione (pulling) e coinvolgimento (engagement) nel progetto formativo</p> <p>Mette a disposizione competenze, luoghi, eccellenze per offrire occasioni di sviluppo</p> <p>Approccio bottom up</p>	<p>Cultura della formazione che si traduce in azione attraverso "eventi", finalizzati alla "condivisione di <i>best practice</i> e conoscenze", parte dal basso e non viene imposta dall'alto</p>
Strumenti	<p>Metodi e Tecniche</p> <p>combinare per rendere più efficace l'apprendimento: Formazione in presenza / e-learning, in aula / on the job, workshop / laboratory, eventi / esperienziali</p>	<p>Percorso formativo leggero e più morbido, non ha carattere di obbligatorietà, la Proprietà vuole mantenere le "maglie larghe" per affiliare e non vuole stressare la catena</p>
Popolazione	<p>Livello di Democratizzazione</p> <p>Formatori interni o esterni, manager o accademici, imprenditori, sponsor</p>	<p>manager e imprenditori che raccontano le loro storie di successo, trasmissione delle buone pratiche, esigenza di allineare la catena orizzontalmente e verticalmente. Presenza degli sponsor fornitori di prodotto.</p>

	<p>Discenti dipendenti e clienti, partner e fornitori, stakeholder e ospiti</p> <p>Al piano formativo schedulato, si affiancano i corsi a catalogo o altri su richiesta</p> <p>Community composita ed inclusiva</p>	<p>Presenza meno democratica dovuta alla specificità del settore e di prodotto</p>
Ricerca e Sviluppo	<p>Progetti di Partnership</p> <p>con Business School, Università, Scuole Professionalizzanti, Centri di Ricerca, Enti Territoriali, Centri di eccellenza, aziende innovative, startup, società di consulenza</p>	<p>È indispensabile in quanto lo richiede il settore merceologico, hanno acquisito una scuola di abilitazione al settore ottico che si cerca di armonizzare con l'Academy</p>
Misurabilità	<p>Strumenti di Misurazione</p> <p>Misurazione dell'efficacia formativa attraverso test in/out, questionari di gradimento / miglioramento dei corsi</p>	<p>tema presente ma non sentito particolarmente, tentativi di legare formazione, performance alle vendite</p>

Vision e approccio formativo

Nella Vision Group Academy (VGA), la formazione ha “carattere aspirazionale”, un *must* al quale ogni dipendente e collaboratore affiliato deve tendere: sono queste in sintesi le parole del CEO del Gruppo quando ha voluto costituire l'Academy. Nella stessa idea fondativa di VGA è chiara la visione di un “*asset* intangibile”, consapevolezza che viene valorizzata nel bilancio finanziario e nella comunicazione istituzionale dell'azienda, per attrarre clienti e investitori. La formazione qui non solo

viene intesa come un'opportunità di acquisire competenze pratiche e come un percorso di crescita personale e professionale, ma anche come valore per l'accrescimento del marchio e della sua reputazione. Fattore molto importante, visto che si parla di mercato ottico-optometrista, quindi di dispositivi medicali. Questa visione abbraccia l'idea che il successo d'impresa non sia solo il risultato di strutture efficienti o processi ottimizzati, ma sia soprattutto determinato dalla qualità delle persone coinvolte e dalla capacità di sviluppare competenze e allineare verso l'alto il livello della catena negozi, così da favorire la crescita dell'organizzazione nel lungo termine.

Mission e gestione della conoscenza

In Vision Group il ruolo dell'Academy si esprime soprattutto sul piano formativo delle “competenze tecnico-specialistiche”, sicuramente per la specificità che il comparto ottico richiede. Competenze che nella mission di VGA prendono il sopravvento sicuramente a causa di un settore molto tecnico e con molte responsabilità, come quello dell'ottica. In VGA si punta ad una “formazione professionale indispensabile per la soddisfazione della clientela” (e quindi dell'affiliato che investe). Come anche a fornire competenze manageriali e strumenti per una buona gestione imprenditoriale dei loro centri ottici”. Di qui l'obiettivo – la mission – di una “business school specifica per il comparto ottico” e la “realizzazione di una vera e propria scuola di formazione Retail, per potenziare una customer experience”. Questo al fine di un “riallineamento dei punti vendita Vision Ottica esistenti”, un “on-boarding dei nuovi Visione Ottica” e del “trasferimento dei valori d'insegna”. Gli strumenti profilati sono: manuali raccolti in e-library, la creazione delle infrastrutture digitali, la creazione del brand e delle linee guida di Academy.

Valori e DNA d'azienda

Sentimenti quali passione, integrità, rispetto delle persone, fiducia e condivisione sono principi universali che per VGA rappresentano l'occasione di sentirsi “parte di un gruppo” e rafforzate il “senso di appartenenza” all'universo del *brand*. Passione e senso

di appartenenza utilizzati come veri e propri *drive* per affiliare nuovi punti vendita. Per VGA il successo scaturisce dall'etica – “correttezza, cordialità negli affari” – e dall'inclusività, in quanto è il risultato del lavoro congiunto di “tutte le persone che lavorano”, diretti o affiliati che siano. Tra i valori più presenti, anche la sensibilità verso la formazione e la trasmissione dei saperi – e quindi al talento – visto che finalità della VGA non è solo quella di affiliare nuovi clienti attraverso la formazione, ma anche quella di abilitare all'esercizio della professione di ottico-optometrista giovani laureati, nonché fornire competenze manageriali verticalizzate nel settore a quanti andranno a gestire (o gestiscono di già) punti vendita.

Autonomia e posizionamento in organigramma

VGA ha una struttura piuttosto giovane e lineare, in quanto costruita da zero per volontà del CEO che però ha introdotto esperienze e buone pratiche apprese in altre *Learning Organization*. Nell'organizzazione aziendale, VGA si connota da subito come una *Business Unit*, con un proprio *management*, un bilancio di esercizio, una propria autonomia di azione e un rapporto diretto all'Amministratore Delegato. Nella sua progettazione – proprio al pari di un'azienda nell'azienda – è stata disegnata una struttura organizzativa, tracciati dei processi gestiti da sistemi operativi creati *ad hoc* e integrati a quelli già esistenti in azienda, codificati missione - visione - valori attraverso il coinvolgimento di *stakeholder (bottom up)* nel progetto di *Governance (top down)*. Tutte variabili – persone (HR), organizzazione (O) e tecnologia (ITC) – che consentono alla VGA di avere un impatto sistemico sul comportamento aziendale.

Gestione del Talento

In VGA il talento è strumento da scoprire e da far crescere, grazie a un clima d'impresa più familiare e meno “aggressivo” rispetto alle altre aziende. Anche se è iniziato di recente un programma di crescita e sviluppo delle carriere – quindi, in stato ancora embrionale al momento delle nostre rilevazioni –, questo non è stato messo sotto la

funzione di *Academy* ma quella di Risorse Umane. La stessa esigenza di creare un' *Academy* nasce – *in primis* – dall'urgenza di provvedere alla formazione del personale *retail* in crescita e all'esigenza di un allineamento di linguaggio e procedure con la Sede. Ora, in questo contesto di lavori in corso, è comprensibile – anche se non condivisibile – che inserire negli obiettivi di *Academy* anche la gestione del talento, avrebbe causato un rallentamento. Soprattutto sulle scadenze di impegni del Fondo di investimento che da lì a pochi mesi, sarebbe dovuto uscire.

Cultura dell'apprendimento

In VGA la cultura della formazione si traduce in azione attraverso “eventi”, finalizzati alla “condivisione di *best practice* e conoscenze”. Questa è molto sentita dalla base organizzativa, pertanto partendo dal basso e non ha necessità di essere imposta dall'alto, attraverso l'arma dell'obbligatorietà formativa. C'è consapevolezza che la formazione costituisce uno strumento fondamentale per avere competenze e credibilità del ruolo che si ricopre. Tanto da essere considerata un “investimento intangibile” e “*asset* strategico”. “Una leva in grado di creare valore nel tempo”, anche attraverso la capacità di “gestire il cambiamento” in uno scenario di future acquisizioni e probabili riorganizzazioni del Gruppo. Cultura della formazione che si esprime in “eventi” e “*road show*” itineranti in area Nielsen. Organizzati su territorio nazionale in zona epicentriche – oltre che con fini formativi – anche per rafforzare il rapporto con gli investitori (*franchisee*), la vera forza del Gruppo.

Strumenti: metodi e tecniche formativi

La formazione tecnica è svolta principalmente sugli strumenti della scuola, mentre quella sulle competenze manageriali e più genericamente trasversali avviene in aula, attraverso lezioni frontali, workshop ed esercitazioni. Il percorso formativo proposto da VGA possiamo definirlo leggero e più morbido rispetto a quello presente nelle altre aziende che operano nel commercio; inoltre, non ha uno stretto carattere di obbligatorietà,

semmai di parla di opportunità. Il motivo sta nel fatto che la Proprietà – vuoi per stile di governo, vuoi per cultura organizzativa – vuole mantenere le “maglie larghe” per affiliare maggiormente e senza stressare troppo la catena. Qui il percorso formativo è certificato attraverso un diploma rilasciato a fronte di *check-list* affidate ai docenti o ai loro collaboratori. Mentre negli anni successivi sono proposti degli aggiornamenti o dei “richiami formativi” considerando anche il ruolo e la storicità del personale. Questo stile formativo che abbiamo appunto definito “morbido” è conseguenza anche di una storia aziendale che non è stata disegnata dall’alto con chiara vocazione al *retail*, essendo nata su base democratica come gruppo d’acquisto. Una organizzazione a macchia di leopardo che ha generato nel tempo delle aggregazioni confluite poi – con più livelli di appartenenza – al sistema *retail*.

Popolazione e accesso alla Learning Organization

La VGA nasce per formare personale Corporate, staff di punto vendita (sia di negozi diretti che affiliati) e allievi che desiderano abilitarsi alla professione di ottico-optometrista. Pertanto le competenze da trasmettere sono diverse per ruolo e per livello di esperienza. Inoltre, completa l’offerta formativa il format dei “*road show*”, eventi itineranti sul territorio costituiti da un mix tra comunicazione istituzionale, formazione di prodotto e sponsorizzazione, pensati come una prima catechesi al mondo Vision Group. Questo significa che la popolazione alla *Learning Organization* è piuttosto ampia – per qualità e quantità – sia per quanto riguarda i discenti, sia per quanto riguarda i docenti. Riguardo a questi ultimi, troviamo *trainer* professionisti esperti principalmente nelle discipline delle *soft-skill* (tecniche di comunicazione e di vendita, management, etc.); esperti di prodotto impiegati nelle aziende fornitrici; personale *marketing* e commerciale che lavora nel Corporate; testimonial, sponsor o imprenditori che raccontano storie di successo e trasmettono buone pratiche. Anche qui il fine è quello di allineare la catena orizzontalmente (negozio - negozio) e verticalmente (negozio - azienda). Anche se il clima che caratterizza tutti gli eventi formativi è accogliente e familiare, tuttavia data la natura tecnica degli argomenti e un prodotto che di fatto si colloca come dispositivo

medico, il livello di democraticità della popolazione risulta naturalmente compromesso da una evidente autoreferenzialità.

Ricerca e Sviluppo con Partner esterni

In un'azienda che opera nella fornitura di occhialeria e lenti a contatto, ricerca e sviluppo sono parte integrante del suo *business model*, restano pertanto restano azioni imprescindibili. Motivo per il quale – lo richiede il settore merceologico – hanno acquisito una scuola di abilitazione al settore ottico, dopo un avvio di trattativa con un Partner esterno, armonizzata poi nella Academy. Per esercitare la vendita di occhiali (graduati) si deve già disporre di un titolo abilitante oltre che di un piano di aggiornamento professionale negli anni a divenire. Motivo per il quale le competenze specialistiche sono per loro natura presenti nella rete di operatori del settore ottico optometrista. Rete che ultimamente si sta specializzando anche nell'offerta di protesi uditive incorporate alla montatura degli occhiali: motivo in più per introdurre anche un'offerta formativa nel settore audiologico. L'integrazione di queste competenze si va ad unire alle collaborazioni che la VGA ha avviato con università e istituti di settore e che rappresenta nel medio lungo termine il vero vantaggio competitivo.

Misurabilità e impatto formativo

Al momento delle rilevazioni, non abbiamo avuto nessuna manifestazione da parte degli intervistati sulla necessità di verificare formalmente il livello di formazione d'aula, tantomeno di andare a rilevare la ricaduta delle attività di Academy sui punti vendita. La spiegazione che ci siamo dati è duplice: la scuola è nata da poco, pertanto mettere di colpo tante procedure avrebbe stressato non solo la relazione con gli affiliati ma anche la gestione della stessa Academy, che comunque resta una organizzazione leggera e con risorse limitate; inoltre, lavorando in un contesto che opera con dispositivi medici dove la formazione è un prerequisito indispensabile, già erano presenti le garanzie minime per

garantire una efficacia dell'Academy. Pertanto, se andavano fatti degli sforzi organizzativi si è preferito farli su aree di maggiore priorità e più strategiche.

Tabella 3 - Descrizione dei Casi

Azienda: **Menarini Corporate Training Dept.** / numero intervistati: 50 / periodo: 2018 - 2019

Indicatori Learning Organization	Caratteri cultura Organizzativa	Citazioni o sintesi riportate fedelmente nel corpus
Vision	Approccio Formativo reattivo, autonomo, tattico	tradizionale e incentrata su competenze tecniche, <i>sentimen</i> degli intervistati non allineati con la <i>vision</i> del gruppo
Mission	Gestione della Conoscenza fornitura dei servizi di formazione ai dipendenti: corsi tecnici, normativi, manageriali, linguistici, commerciali, informatici	Una formazione dal "carattere pragmatico" e "aggressivo", dove si privilegia la "capacità di lavorare per obiettivi, portando valore aggiunto", dimostrando nei "risultati" la posizione chiamata a ricoprire
Valori	Rilevazione DNA dei valori aziendali azione debole, non esistente o incentrata solo sul candidato / dipendente	"ricerca e innovazione" che affondano le radici di una "storia di oltre un secolo". Dissonanza tra l'enunciato e il vissuto. Azienda <i>demanding</i> , individualismo ed eccessiva competitività
Autonomia	Posizionamento della Struttura decentrata / delimitata all'area di riporto In organigramma è una funzione di staff di riporto a Risorse Umane / Organizzazione, Ufficio Prodotto Direzione Commerciale, AFC	ha la funzione di <i>Business Partner</i> al servizio delle altre unità di business del Gruppo. Le azioni formative vengono progettate sull'analisi dei fabbisogni presentata dei singoli responsabili di funzione; struttura piuttosto ingessata. struttura ingessata: troppi riporti e poca autonomia

<p>Talento</p>	<p>Gestione del Talento</p> <p>passiva</p> <p>percorsi tradizionali, uso di note caratteristiche affidate a HR / AFC per finalità amministrative o di controllo dei costi</p>	<p>La gestione del talento è esterna al CTD (al quale viene assegnato "solo" il compito di provvedere alla sua formazione, una volta intercettato), ciò trascina in basso la valenza strategica di questa funzione, facendola tendere maggiormente nella direzione del suo ruolo tradizionale.</p>
<p>Cultura</p>	<p>Stile di Approccio</p> <p>cultura della formazione intesa come trasferimento (pushing) di conoscenze e competenze</p> <p>adotta logiche prescrittive, piani di sviluppo decisi centralmente (le persone sono "mandate" a fare formazione)</p> <p>Approccio top down</p>	<p>Approccio <i>top down</i> e più gerarchico, dove le persone "vengono mandate in formazione". Cultura del controllo. Limitata possibilità di esprimersi.</p>
<p>Strumenti</p>	<p>Metodi e Tecniche</p> <p>affidati al singolo docente ...</p>	<p>piuttosto tradizionali, senza una precisa linea guida su metodologia. L'alto numero dei dipendenti e una struttura sottostimata riducono il passaggio d'aula</p>
<p>Popolazione</p>	<p>Livello di Democratizzazione</p> <p>formatori interni o esterni, manager o accademici</p> <p>discenti dipendenti e clienti, partner e fornitori</p> <p>Al piano formativo schedato, si affiancano i corsi a catalogo o altri su richiesta</p> <p>Community composita ma poco inclusiva</p>	<p>Scarsa inclusività, collaborazioni con Università di Firenze, meno con personaggi noti o manager di successo</p>

Ricerca e Sviluppo	Progetti di Partnership con Università, Centri di Ricerca	<i>partnership</i> che puntano alla crescita e al mantenimento di competenze di prodotto, spesso però a scapito dello sviluppo di altre abilità (trasversali o verticalizzate in altri settori)
Misurabilità	Strumenti di Misurazione Misurazione dell'efficacia formativa attraverso test in/out, questionari di gradimento / miglioramento dei corsi, monitoraggio dei risultati on the job	Non si sono registrate politiche o azioni volte a valutare la misurabilità dell'efficacia. Monitorata invece la qualità dei corsi erogati

Vision e approccio formativo

In Menarini, il Corporate Training Department (CTD) oltre ad essere “considerato un valore” in sé, costituisce una “opportunità di crescita personale e professionale”. Se avere una *business unit* dedicata alla formazione rappresenta per tutti “un’opportunità per qualsiasi impresa che voglia investire sul capitale umano e sui talenti (espressi o inespressi) dei propri collaboratori”, tuttavia il *sentiment* degli intervistati (dal basso) non è risultato allineato con la *vision* del Gruppo (dirigenza e *commitment*). Dal materiale raccolto, emerge una chiara dicotomia: da un lato il desiderio – l’aspirazione – di volere dare maggiore forza e presenza al CTD, in chiave di “consolidamento di valori, motivazione, crescita integrale”; dall’altro, l’intento di considerare la formazione maggiormente incentrata sul “trasferimento di competenze tecniche”. Tuttavia, l’interesse dell’azienda mostrato alla costituzione di una *Corporate University* affonda le sue motivazioni nel fatto che “da sempre Menarini investe importanti capitali nelle attività di Ricerca e Sviluppo con uno sguardo sempre rivolto all’innovazione”. E anche nella necessità di rafforzare e trasmettere la propria *vision*: “pensare in modo creativo, fuori dagli schemi, cercare nuove tecnologie, investire su [strumenti] all’avanguardia per sviluppare [soluzioni] di qualità superiore”. Il che coglie tutte le opportunità di “creare

una Learning Organization di Gruppo”. Indicatore, questo, di un passaggio generazionale in atto e che ha visto negli ultimi tre anni una “profonda riorganizzazione” della stessa struttura.

Mission e gestione della conoscenza

Attualmente, nelle attività organizzate dal CTD la ricaduta si esprime principalmente sul piano formativo delle “competenze tecniche”, sicuramente per la specificità che il comparto del farmaco richiede. Quella erogata in Menarini è una formazione dal “carattere pragmatico” e “aggressivo”, dove si privilegia la “capacità di lavorare per obiettivi, portando valore aggiunto”, dimostrando nei “risultati” la posizione chiamata a ricoprire. Potremmo dire, un “saper fare” che da poco spazio “al saper essere”, e quindi alla crescita integrale della persona.

Tutto questo si traduce con una offerta formativa piuttosto tradizionale, incentrata principalmente sulla fornitura di corsi specifici del loro settore merceologico, corsi normativi sulla sicurezza, corsi sulle *soft skill* manageriali e linguistici, fino al consolidamento delle *hard skill* con corsi commerciali (informativi scientifici) e informatici. Limitazioni dovute anche a un altro fattore: le dimensioni dell’azienda e le sedi dislocate nel mondo rappresentano per il CTD un problema per strutturare modelli formativi facilmente fruibili da tutti.

Valori e DNA d’azienda

Anche qui si rileva dissonanza tra l’enunciato e il vissuto. Tra quanto dichiarato dai profili alti e riportato sulle pagine istituzionali, e quanto riportato trasversalmente nelle interviste. Da un lato si parla di un’azienda dove “ricerca e innovazione” affondano le radici di una “storia di oltre un secolo”; dove la formazione non solo contribuisce al miglioramento delle competenze individuali, ma anche alla costruzione di “un ambiente lavorativo coeso e orientato al successo comune”. Dall’altro invece di “un’azienda molto *demanding*”, dove il prezzo per costruire il proprio profilo professionale è “una cultura

aziendale non moderna” in un ambiente fortemente competitivo. In altre parole, in un ambiente lavorativo che pone standard elevati, aspettative alte ed un'elevata produttività (richieste tutte legittime in un'azienda) non sembra corrispondere un'adeguata risposta in termini di supporto formativo, strumenti e azioni che puntano alla crescita umana e professionale dei dipendenti.

Autonomia e posizionamento in organigramma

Il CTD ha la funzione di Business Partner al servizio delle altre unità di business del Gruppo. “Struttura piuttosto ingessata”, le azioni formative vengono progettate a partire dall'analisi dei fabbisogni presentata dei singoli responsabili di funzione. Una volta presentati e approvati dalla Direzione, viene creato il “piano formativo di reparto” *ad hoc*, volto a “rafforzare o sviluppare le competenze necessarie per il ruolo”. Quanto al posizionamento in organigramma, l'attuale struttura preposta alla formazione nasce con forti *expertise* sulla parte prodotto e commerciale, ed è di riporto a un Direttore generale. Le proposte sono incentrate principalmente sulla formazione tecnica e professionale-manageriale

Nel caso del CTD, l'azienda ha manifestato la volontà di “creare una *Corporate University*, fisiologica evoluzione e implementazione [e quindi complessità] del *Training Centre*”. A carattere di “inclusività”, in quanto “integra e armonizza il training oggi esistente e le strutture digitali attraverso cui è gestito”.

Gestione del Talento

Il CTD ha un proprio *Global Talent Acquisition Director*, che afferisce alle Risorse Umane di Gruppo, e che gestisce le politiche di recruiting, *job-posting* interno, *employer branding*. Nello specifico, si tratta di “un sistema molto strutturato di *job-posting* interno” volto a valorizzare innanzitutto “le nostre persone”. Sul piano *dell'employer branding*, l'orientamento è su “profili ad alto potenziale in uscita dal mondo accademico, con la possibilità di essere noi a modellarne la professionalità”. Da sottolineare, a tale

proposito, la consapevolezza del ruolo di responsabilità d'impresa manifestato: “crediamo nell'alto valore che i giovani professionisti possano apportare all'organizzazione, ma anche perché vorremmo contribuire a sostenere i migliori talenti in quello che è il difficile percorso di transizione che va dalla vita accademica a quella professionale”. Anche qui, facciamo una chiosa: il fatto che la gestione del talento sia esterna al CTD (al quale viene assegnato “solo” il compito di provvedere alla sua formazione, una volta intercettato) trascina in basso la valenza strategica di questa funzione, facendola tendere maggiormente nella direzione del suo ruolo tradizionale.

Cultura dell'apprendimento

Nel CTD la formazione segue un approccio piuttosto tradizionale, caratterizzato da una struttura *top-down* e gerarchica. Le persone vengono “spinte verso la formazione” e vi partecipano principalmente perché “mandate dall'alto”. Questo tipo di approccio riflette una “cultura del controllo”, con limitate possibilità per gli individui di esprimersi o influenzare i propri percorsi formativi. La formazione è concepita principalmente come un trasferimento di conoscenze e competenze, con logiche prescrittive e piani di sviluppo decisi centralmente.

Strumenti: metodi e tecniche formativi

I percorsi formativi sono più complessi a causa della natura esclusivamente aziendale dell'organizzazione, essendo tutti rivolti al *Corporate*. Complessità determinata dai numeri del personale da gestire, dalla specializzazione propria del settore farmaceutico e dall'estensione geografica delle diverse sedi. L'impostazione della didattica è piuttosto tradizionale, e privilegia l'utilizzo dei talenti interni per la docenza, senza una metodologia specifica definita. Tuttavia, l'alto numero di dipendenti e una struttura sottostimata limitano il tempo dedicato alla formazione in aula. Negli ultimi dieci anni, sono state avviate collaborazioni con l'Università di Firenze e sono state coinvolte diverse agenzie di consulenza private, selezionate in base alle loro competenze e

professionalità, per integrare e arricchire l'offerta formativa. Tuttavia, non esiste ancora una metodologia chiara e definita per la formazione, e il passaggio dall'aula è limitato dall'elevato numero di dipendenti e dalle risorse limitate disponibili.

Popolazione e accesso alla Learning Organization

L'approccio tradizionale del CTD si manifesta anche nella composizione della sua popolazione, che comprende – lo ricordiamo – sia docenti che discenti. Riguardo a questi ultimi, la formazione è principalmente rivolta ai dipendenti dell'azienda o ai clienti *business*, seguendo il calendario dei corsi stabilito e pianificato in anticipo nel piano formativo. Un approccio che evidenzia una “bassa inclusività”, in quanto l’accesso alla formazione è limitato principalmente ai dipendenti, e solo di rado si estende a persone esterne all'organizzazione aziendale. Quanto alla collaborazione di docenti esterni, sebbene ci siano collaborazioni con l'Università di Firenze, queste non sono così frequenti da poter generare particolari cambiamenti. Pertanto, la formazione è solitamente affidata a manager interni e laddove mancano le competenze, a consulenti esterni.

Ricerca e Sviluppo con Partner esterni

Il CTD, operando all’interno di una industria farmaceutica, lavora in un ambiente per sua natura già orientato a fare ricerca e sviluppo. I principali destinatari della formazione sono gli informatori scientifici, ovvero profili che coniugano le conoscenze di prodotto a quelle commerciali. Anche se quest’ultimo termine in azienda non si potrà mai utilizzare in quanto disciplinato dal codice deontologico medico. La formazione è tutta interna e si parla di *partnership* con istituti esterni solo per le conoscenze riguardanti il prodotto, spesso però a scapito dello sviluppo di altre abilità (trasversali o in altri settori). Motivo per il quale si è avvertita la necessità di fare un salto verso una *Corporate University*, anche al fine di bilanciare la crescita delle competenze di prodotto con lo sviluppo di

abilità più ampie e trasversali per garantire un'evoluzione equilibrata e completa dei dipendenti.

Misurabilità e impatto formativo

Abbiamo avuto accesso solo in parte alle attività formative svolte, per motivi di *policy* aziendale. E questo è condivisibile, visto il settore nel quale l'azienda opera. Tuttavia, siamo riusciti ad avere alcune informazioni su aspetti organizzativi e nel caso specifico sulle ricadute della formazione. Come ci aspettavamo, trattandosi di una struttura piuttosto tradizionale, anche gli strumenti di verifica sono risultati basilari pertanto se la qualità delle lezioni frontali viene misurata con i classici questionari a fine corso, l'impatto formativo tende ad essere misurato sul ritorno in vendita e su indicatori prettamente commerciali.

5. Data analysis “cross case” (confronto tra casi)

Dopo aver analizzato i singoli casi secondo la logica del *with-in case*, proviamo a mettere in sinossi i dati raccolti, evidenziando i *pattern* vicini o distanti seguendo il metodo del *cross case*. Abbiamo scelto di mantenere lo schema adottato nei singoli casi, al fine far saltar all'occhio le evidenze nella colonna delle note. Infatti, già a colpo d'occhio si possono vedere le relazioni dei *pattern* che sono molto più frequenti in PA e VGA (chiamate propriamente *Academy*) e meno in CTD (propriamente detto *Training Department*). E quindi come il gruppo semantico delle parole che identifica ciascuna Learning Organization – le nostre variabili, appunto – vanno a definire se l'identità della struttura va più verso una *Academy* o un centro di formazione⁶⁴.

⁶⁴ Cfr. Galunic D. C., Eisenhardt K. M., *Architectural Innovation and modular corporate forms*, in *The Academy of Management Journal*, 44, 6, Dec. 2001, pp. 1229-1249; Galunic D. C., Eisenhardt K. M., *The evolution of intracorporate domains: divisional charter Losses in high-technology, multidivisional corporations*, in *Organization Science*, 7, 3, 1, May - Jun., 1996, pp. 255-282.

Tabella 4 - Confronto tra Casi (cross-case)

Aziende:

Pianoforte Academy / numero intervistati: 80 / periodo: 2017 - 2020

Vision Group Academy / numero intervistati: 80 / periodo: 2018 - 2021

Menarini Corporate Training Dept. / numero intervistati: 50 / periodo: 2018 - 2019

Indicatori **Caratteri cultura Organizzativa & citazioni dal corpus** **considerazioni**
Learning
Organization

Vision	Approccio formativo			
	PA	VGA	CTD	Note
	proattivo, innovativo, strategico, visionario, olistico, sistemico, valorizzazione di asset intangibili	proattivo, innovativo, strategico, visionario, olistico, sistemico, valorizzazione di asset intangibili	reattivo, autonomo, tattico	Proattivo VS reattivo Strategico VS tattico Innovativo VS tradizionale
	“crescita umana e professionale, investimento in capitale umano, asset strategico, crescita dei talenti, anticipare i cambiamenti, rispondere al mercato con strategie adatte”	“la formazione deve avere carattere aspirazionale, un “asset intangibile” che viene valorizzato nel bilancio finanziario e nella comunicazione istituzionale, per attrarre clienti e investitori	tradizionale e incentrata su competenze tecniche, sentimenti degli intervistati non allineati con la vision del gruppo	Vision VS competenze tecniche

Mission	Gestione della conoscenza			
	PA	VGA	CTD	Note
	cultura organizzativa, delle competenze strategiche, della conoscenza allineamento dei comportamenti, vantaggio competitivo, crescita nel business, interesse degli investitori	cultura organizzativa, delle competenze strategiche, della conoscenza allineamento dei comportamenti, vantaggio competitivo, crescita nel business, interesse degli investitori	mera fornitura dei servizi di formazione ai dipendenti: corsi tecnici, normativi, manageriali, linguistici, commerciali, informatici	Cultura organizzativa / della conoscenza VS formazione come mera fornitura di servizi

<p>“aumentare i numeri attraverso un lavoro ben fatto, bilanciamento hard/soft skills, essere la cifra distintiva”</p>	<p>utile per acquisire e potenziare competenze tecniche e di prodotto, deve formare bravi manager per la gestione dei centri ottici</p>	<p>Una formazione dal “carattere pragmatico” e “aggressivo”, dove si privilegia la “capacità di lavorare per obiettivi, portando valore aggiunto”, dimostrando nei “risultati” la posizione chiamata a ricoprire</p>
--	---	--

Valori		Rilevazione DNA valori aziendali		
PA	VGA	CTD	Note	
<p>cultura del valore impresa, della Family Company, insito nel processo di assunzione</p> <p>tema molto sentito, ma sui grandi numeri non si dispone di strumenti adeguati di rilevazione, svolti in fase di colloquio assunzione, nelle attività di Academy, nei tutor sia Sede che negozi</p>	<p>Azione debole, non esistente</p> <p>o incentrata solo sul candidato / dipendente</p> <p>in quanto ex</p>	<p>azione debole, non esistente</p> <p>o incentrata solo sul candidato / dipendente</p>	<p>Tutte mancano di approccio / strumenti in grado di rilevare i propri valori</p> <p>La mancanza di rilevazione avviene indipendentemente dai valori aziendali, qui diametralmente opposti</p>	
<p>“integrità, rispetto delle persone, crescita personale, superamento della propria comfort zone, incontro tra progetto personale e aziendale, inclusività, diversità”,</p>	<p>gruppo di acquisto mercato ottico, è molto presente l’attenzione ai valori; i negozi sono gestiti da famiglie</p> <p>passione e senso di appartenenza per affiliare nuovi punti vendita: valori percepiti in chiave di sviluppo del business</p>	<p>scarsa attenzione al clima aziendale, cultura aziendale del demanding, individualismo e forte orientamento al risultato</p>		

Autonomia		Posizionamento della Struttura		
PA	VGA	CTD	Note	
centralizzata / sistemica	centralizzata / sistemica	decentrata / delimitata all'area di riporto	Centralizzata e sistemica all'organizzazione VS decentrata e delimitata all'area di riporto	
funzione strategica a diretto riporto del CEO / Direttore Generale	funzione strategica a diretto riporto del CEO / Direttore Generale / Business Unit	funzione di staff di riporto a: Risorse Umane / Organizzazione, Ufficio Prodotto, Direzione Commerciale, AFC		
Academy formalmente riporta a HR, di fatto sotto la Proprietà (pertanto la posizioniamo lì) e gode di autonomia e fiducia, spesso in conflitto con HR e Commerciale	struttura essenziale e lineare, con un suo budget e riporto all'AD. Creata con un forte coinvolgimento dal basso per avere un approccio sistemico. Al momento della rilevazione il riporto era al CEO, anche se si parlava di un probabile riporto al nuovo HR subentrante	struttura ingessata: troppi riporti e poca autonomia ha la funzione di Business Partner al servizio delle altre unità di business del Gruppo. Le azioni formative vengono progettate sull'analisi dei fabbisogni presentata dei singoli responsabili di funzione; struttura piuttosto ingessata.	Business Unit con unico riporto a CEO VS Training Departement con più riporti Autonomia e fluidità VS struttura ingessata	

Talento		Gestione del Talento		
PA	VGA	CTD	Note	
gestione attiva, con percorsi di talent management e sviluppo delle carriere	gestione attiva con percorsi di talent management e sviluppo delle carriere	gestione passiva percorsi tradizionali, uso di note caratteristiche affidate a HR / AFC	Gestione attiva del talento VS vecchie note caratteristiche	
employability, retention, employer branding, job posting	employability, retention, job posting	per finalità amministrative o di controllo dei costi	Influenza negativa della (vecchia) cultura HR	

<p>Forte attenzione a intercettare, inserire e far crescere il talento. Il ciclo del talento è chiaro nelle intenzioni, ma non altrettanto nel processo e negli strumenti messi a disposizione.</p>	<p>attenzione al talento, però depotenziata dalla presenza di HR "con visione vecchia di HR"</p>	<p>La gestione del talento è esterna al CTD (al quale viene assegnato "solo" il compito di provvedere alla sua formazione, una volta intercettato), ciò trascina in basso la valenza strategica di questa funzione, facendola tendere maggiormente nella direzione del suo ruolo tradizionale.</p>
---	--	--

Cultura		Stile di approccio		
PA	VGA	CTD	Note	
<p>cultura dell'apprendimento intesa come intercettazione (pulling) e coinvolgimento (engagement) nel progetto formativo</p>	<p>cultura dell'apprendimento intesa come intercettazione (pulling) e coinvolgimento (engagement) nel progetto formativo</p>	<p>cultura della formazione intesa come trasferimento (pushing) di conoscenze e competenze</p>	<p>apprendimento VS formazione</p> <p>trasferimento VS riempimento</p> <p>pulling VS pushing</p>	
<p>mette a disposizione competenze, luoghi, eccellenze per offrire occasioni di sviluppo</p>	<p>mette a disposizione competenze, luoghi, eccellenze per offrire occasioni di sviluppo</p>	<p>adotta logiche prescrittive, piani di sviluppo decisi centralmente (le persone sono "mandate" a fare formazione)</p>	<p>offre occasioni / aspirazionale VS prescrittiva / normativa</p>	
<p>approccio bottom up</p>	<p>approccio bottom up</p>	<p>approccio top down</p>	<p>bottom up VS top down</p>	
<p>formazione come potente leva motivazionale, investimento intangibile, asset strategico,</p>	<p>cultura della formazione che si traduce in azione attraverso "eventi", finalizzati alla "condivisione di</p>	<p>approccio top down e più gerarchico, dove le persone "vengono mandate in formazione". Cultura del controllo. Limitata</p>		

gestisce e facilita il cambiamento	best practice e conoscenze”, parte dal basso e non viene imposta dall’alto	possibilità di esprimersi.
------------------------------------	--	----------------------------

Strumenti	Metodi e Tecniche			
	PA	VGA	CTD	Note
	combinare per rendere più efficace l’apprendimento: Formazione in presenza / e-learning, in aula / on the job, workshop / laboratory, eventi / esperienziali coaching / mentoring	combinare per rendere più efficace l’apprendimento: Formazione in presenza / e-learning, in aula / on the job, workshop / laboratory, eventi / esperienziali	affidati al singolo docente, piuttosto tradizionali, senza una precisa linea guida su metodologia. L’alto numero dei dipendenti e una struttura sottostimata riducono il passaggio d’aula	strumenti combinati VS metodologia tradizionale metodologia blended VS affidata al docente
	contatto umano e approccio motivazionale Metodologia formativa a carattere culturale ed esperienziale in corsi a carattere più strategico	Percorso formativo leggero e più morbido, non ha carattere di obbligatorietà, la Proprietà vuole mantenere le “maglie larghe” per affiliare e non vuole stressare la catena		

Popolazione	Livello di Democratizzazione			
	PA	VGA	CTD	Note
	Formatori interni o esterni, manager o accademici, imprenditori o artisti Discenti dipendenti e clienti, partner e fornitori, stakeholder e ospiti	Formatori interni o esterni, manager o accademici, imprenditori, sponsor Discenti dipendenti e clienti, partner e fornitori, stakeholder e ospiti	formatori interni o esterni, manager o accademici discenti dipendenti e clienti, partner e fornitori Al piano formativo schedulato, si affiancano i corsi a catalogo	La popolazione è divisa in modo sostanzialmente omogeneo in tutte le tre Academy

Al piano formativo schedulato, si affiancano i corsi a catalogo o altri su richiesta	Al piano formativo schedulato, si affiancano i corsi a catalogo o altri su richiesta	o altri su richiesta	Le aziende più verticalizzate sul prodotto tendono ad esse meno inclusive (ottica e pharma)
composita ed inclusiva	Community composita ma poco inclusiva	Community composita ma poco inclusiva	
strutture aperte, partecipate, democratiche e in continua osmosi verso l'esterno. Contaminazione con università, ricerca, sportivi, artisti...	manager e imprenditori che raccontano le loro storie di successo, trasmissione delle buone pratiche, esigenza di allineare la catena orizzontalmente e verticalmente. Presenza degli sponsor fornitori di prodotto. Presenza meno democratica dovuta alla specificità del settore e di prodotto	scarsa inclusività, collaborazioni con Università di Firenze, meno con personaggi noti o manager di successo	

Ricerca e Sviluppo	Progetti di Partnership			Note
	PA	VGA	CTD	
	con Business School, Università, Scuole Professionalizzanti , Centri di Ricerca, Enti Territoriali, Centri di eccellenza, aziende innovative, startup, società di consulenza	con Business School, Università, Scuole Professionalizzanti , Centri di Ricerca, Enti Territoriali, Centri di eccellenza, aziende innovative, startup, società di consulenza	con Università, Centri di Ricerca, Enti Territoriali, Centri di eccellenza	tutte le learning organization hanno progetti con "centri di eccellenza", etc.
	partnership usati per portare innovazione, conoscenze e stagisti	È indispensabile in quanto lo richiede il settore merceologico, hanno acquisito una scuola di abilitazione al settore ottico che	partnership che puntano alla crescita e al mantenimento di competenze di prodotto, spesso però a scapito dello sviluppo di	PA punta a formazione integrale VS formazione più tecnica in VGA e CTD

si cerca di armonizzare con l'Academy altre abilità (trasversali o verticalizzate in altri settori)

Misurabilità	Strumenti di misurazione			Note
	PA	VGA	CTD	
	misurazione dell'efficacia formativa attraverso test in/out, questionari di gradimento / miglioramento dei corsi, monitoraggio dei risultati on the job	misurazione dell'efficacia formativa attraverso test in/out, questionari di gradimento / miglioramento dei corsi	misurazione dell'efficacia formativa attraverso test in/out, questionari di gradimento / miglioramento dei corsi, monitoraggio dei risultati on the job	tutti hanno attenzione a misurare la qualità delle lezioni in aula
	tentativi di misurazione della predittività attraverso le vendite e l'adozione big data / analytics misurabilità ossessione dell'imprenditore, attenzione ai costi, rischi / timori di introdurre KPI solo commerciali	tema presente ma non sentito particolarmente, tentativi di legare formazione, performance alle vendite	non si sono registrate politiche o azioni volte a valutare la misurabilità dell'efficacia. Monitorata invece la qualità dei corsi erogati	Difficoltà a trovare un metodo di misurazione degli effetti della formazione, spesso legati alle performance / vendite

1. Visione

Il primo frame in questione è quello della *Vision*. Dall'analisi dei dati emergono chiaramente, in tutti e tre i campioni osservati – PA, VGA e CTD – comuni principi primo fra tutti, il “valore della formazione” intesa come “opportunità di crescita personale e professionale”. Una *Learning Organization* rappresenta per tutti “un'opportunità per qualsiasi impresa che voglia investire sul capitale umano e sui talenti (espressi o inespressi) dei propri collaboratori”. Costituisce “un asset strategico

intangibile” che può (anche) essere misurato e, dunque, diventare tangibile. La produttività (misurabile) si costruisce attraverso la “capacità di trasferire sapere, la pratica del saper fare e, soprattutto, la capacità di saper essere” persone, in grado di esprimersi e relazionarsi con il proprio team e i propri collaboratori (VGA).

Tuttavia, nel caso delle due *Academy* PA e VGA si parla di approccio innovativo, volto alla “valorizzazione di persone (affermano i dipendenti) e dell’azienda (affermano gli imprenditori)”. Mentre in CTD il *sentiment* degli intervistati non è risultato allineato con la *vision* del Gruppo, in VGA si sottolinea l’“asset intangibile” che viene valorizzato nel bilancio finanziario e nella comunicazione istituzionale, per attrarre clienti e investitori.

Un vero e proprio “*HUB* per la strategia d’impresa,” in grado di intervenire sul cambiamento organizzativo molto velocemente, in quanto sistemico e trasversale all’organizzazione (PA). Piuttosto tradizionale e “incentrata su competenze tecniche” in CTD, dove In PA l’approccio formativo è definito “proattivo”, in grado di “percepire anticipatamente i trend e i cambiamenti futuri”, e “rispondere con strategie adatte”. La sua visione è olistica, in quanto considera le “persone, le relazioni, i valori – e non solo le strutture, gli strumenti e i processi – alla base del successo d’impresa”. Se queste convinzioni sono omogeneamente presenti in PA e VGA, la loro importanza non è colta allo stesso modo in CTD, maggiormente incentrata sul “trasferimento di competenze tecniche”. L’interesse dell’azienda mostrato alla costituzione di una *Corporate University* affonda le sue motivazioni nel fatto che “da sempre Menarini investe importanti capitali nelle attività di Ricerca e Sviluppo con uno sguardo sempre rivolto all’innovazione”. E anche nella necessità di voler trasmettere più efficacemente la sua *mission*: “pensare in modo creativo, fuori dagli schemi, cercare nuove tecnologie, investire su [strumenti] all’avanguardia per sviluppare [soluzioni] di qualità superiore”.

Il che coglie tutte le opportunità di “creare una *Learning Organization* di Gruppo”.

Indicatore, questo, di un passaggio generazionale in atto e che ha visto negli ultimi due anni una “profonda riorganizzazione” della sua struttura. Nel processo di costituzione della Menarini Corporate University cause esterne – inizio della pandemia da COVID-19 – e il succedersi di cause interne – riorganizzazione dell’alta dirigenza sotto la cui egida

stava prendendo forma il progetto di Corporate University – ne hanno poi impedito la realizzazione.

2. Missione

Tra le realtà prese a confronto ci sono punti comuni (maggiormente riscontrati in PA e VGA) ed elementi di differenziazione evidenti (CTD). Se per PA l’impatto globale di una Learning Organization ha una valenza soprattutto in termini “motivazionali e di innovazione”, per VGA e CTD la ricaduta si esprime soprattutto sul piano formativo delle “competenze tecniche specifiche”, sicuramente per la specificità che il comparto ottico e medicale richiede. La frase che meglio riassume l’essenza della *mission* in PA è questa: “aumentare i numeri attraverso un lavoro ben fatto,” e con un “bilanciamento tra le componenti *hard* (*l’Information Technologies*, i processi, i sistemi) e quelle *soft* (gli stati d’animo, i principi, i comportamenti)”. Mentre in CTD le dimensioni dell’azienda con sedi dislocate nel mondo sono rappresentano un problema per strutturare modelli formativi facilmente fruibili da tutti. In PA si nota la leva sull’essere “cifra distintiva”, sulla “fidelizzazione interna” ed il consolidamento del “saper essere” che apre e potenzia la crescita anche delle competenze. Competenze specialistiche che nella *mission* di VGA prendono il sopravvento rispetto a quelle trasversali di PA, sicuramente a causa di un settore molto tecnico, come quello dell’ottica. In VGA si punta ad una “formazione professionale indispensabile per la soddisfazione della clientela” (e quindi dell’affiliato che investe). Come anche a fornire competenze manageriali e strumenti per una buona gestione imprenditoriale dei loro centri ottici”. Di qui l’obiettivo – la *mission* – di una “*business school* specifica per il comparto ottico” e la “realizzazione di una vera e propria scuola di formazione *Retail*, per potenziare una *customer experience*”. Questo al fine di un “riallineamento VO esistenti”, un “*on-boarding* dei nuovi VO” e del “trasferimento dei valori d’insegna”. Gli strumenti profilati sono: manuali raccolti in *e-library*, la creazione infrastrutture digitali, la creazione di un logo e delle linee guida della *brand identity* di *Academy*. Di visione più tradizione il CTD, incentrato principalmente sulla fornitura di servizi di formazione ai dipendenti: dai corsi specifici

del loro settore merceologico, a quelli normativi sulla sicurezza, a quelli sulle *soft skill* manageriali e linguistici, fino al consolidamento delle *hard skill* con corsi commerciali (informatori scientifici) e informatici. Una formazione dal “carattere pragmatico” e “aggressivo”, dove si privilegia la “capacità di lavorare per obiettivi, portando valore aggiunto”, dimostrando nei “risultati” la posizione chiamata a ricoprire.

3. Valori

Sentimenti quali passione, integrità, rispetto delle persone, fiducia e condivisione sono principi universali, comuni ai nostri tre casi.

Valori e sentimento sono per PA alla base di un percorso di crescita personale e dunque di “superamento della propria *comfort zone*”, mentre per VGA e CTD rappresentano più l’occasione di sentirsi “parte di un gruppo” e rafforzate il “senso di appartenenza” all’universo del *brand*. Per PA “è il capitale umano a fare la differenza”, “l’incontro tra progetto personale e progetto aziendale”. Perché “il saper fare è importante quanto il saper essere”. Per VGA il successo scaturisce dall’etica – “correttezza, cordialità negli affari” – e dall’inclusività, in quanto è il risultato del lavoro congiunto di “tutte le persone che lavorano” (diretti o affiliati che siano). Mentre in CTD è nella “ricerca e innovazione” che affondano le radici di una “storia di oltre un secolo”. Formazione per “aumentare la consapevolezza dei nostri valori e della nostra *mission* e rendere il Gruppo coeso, flessibile e preparato ad affrontare le sfide quotidiane”.

Qualcuno allora potrebbe a giusto titolo obiettare sul perché a fronte di una sensibilità così alta al tema valori, le risposte non sono convincenti.

Usciamo da un equivoco: se la domanda fosse stata sul “contenuto di valore in azienda”, trattandosi – tra l’altro – di imprese che nascono come *family company*, la risposta sarebbe evidentemente convincenti per tutte. Qui la nostra domanda non è sulla presenza o assenza di valori in PA, VG e CTD. Questo ammesso che ci possa essere un’assenza di valore, dal momento che “valore” viene utilizzato in senso neutro. E dunque non può essere per sua natura assente in una organizzazione fatta da persone. Qui la domanda è sulla “consapevolezza del valore”: quanto il valore azienda “ha peso” ed “è compatibile”

con il valore della persona? Che sensibilità, che competenze, quali strumenti, che figure sono presenti in azienda per codificare il sistema di valori del candidato (si pensi alla fase di *recruiting*) e valutare se l'organizzazione è in grado di farlo esprimere e lavorare nel migliore dei modi? Ma soprattutto, in che modo è possibile identificare un *DNA* autentico di valori dell'azienda, che sia rappresentativo, al di là di quanto è scritto o detto nella *corporate communication*? E puntare su un candidato che si riconosca in questi valori, profilando una ricerca con queste caratteristiche? Come riconoscere i reciproci valori, fare match e generare altro valore? Con benefici reciproci: stare bene, lavorare bene, produrre beni. Insomma, occupare il posto giusto.

Il lavoro occupa i due terzi del nostro tempo. Si trascorre mediamente più tempo in azienda che in famiglia. Quindi, non è solo un tema di processi o di produzione di beni materiali. Ma un tema etico. Di responsabilità sociale d'impresa, di sostenibilità. Mi colpì molto la naturalezza con la quale Barbara Cimmino (imprenditrice e non a caso responsabile per la Responsabilità Sociale d'Impresa), a margine di un processo di selezione, mi disse: "Visto che stiamo più qui al lavoro che a casa con i nostri amici e familiari, a questo punto ce le scegliamo come piacciono a noi le persone, non ti pare?". Cosa è questo "piacersi" se non il *match* di valori?

Non ci soffermiamo oltre per il momento, in quanto sarà questo l'argomento dominante del lavoro di ricerca. Tuttavia vale la pena sottolineare come quell'insieme di principi e valori condivisi nella *business ethics* aziendale, che potremmo definire come la filosofia perseguita e diffusa dall'organizzazione, siano stati poi declinati in azioni concrete – quindi, tangibili e misurabili – attuate nelle politiche di *social corporate responsibility*.

4. Autonomia

Quello dell'autonomia è un tema strategico delle *Learning Organization* e che fa la differenza tra l'essere una funzione preposta alla formazione o un agente di cambiamento della cultura aziendale. È anche un tema piuttosto spinoso, in quanto né in letteratura né nelle organizzazioni d'impresa, c'è visione unanime su dove collocarla. E questi nostri tre casi ne sono un chiaro esempio. Sul piano formale, PA nell'attuale

organigramma è una funzione di Gruppo che riporta alle Risorse Umane. Al pari dignità e livello di autonomia delle Funzioni di *recruiting*, sviluppo carriere e *pay-roll*. Sul piano sostanziale, invece, gode di forte autonomia al pari di una *Business Unit*, in quanto ha un suo *budget*, un suo *staff*, un suo bilancio di esercizio, una struttura *ICT* dedicata, una *Corporate Communication* riconosciuta, un canale di riporto *de facto* agli amministratori. Tutti elementi che – sempre sul piano sostanziale, ma non su quello formale – la mettono in condizione di poter esercitare la propria autonomia, pur nell’allineamento delle finalità degli amministratori.

Quella di VGA è una storia diversa: più recente, più lineare, costruita da zero e forte di esperienze e buone pratiche apprese in altre *Learning Organization*. Nell’organizzazione aziendale, VGA si connota da subito come una *Business Unit*, con un proprio *management*, un bilancio di esercizio, una propria autonomia di azione e un riporto diretto all’Amministratore Delegato.

Nella sua progettazione – proprio al pari di un’azienda nell’azienda – è stata disegnata una struttura organizzativa, tracciati dei processi gestiti da sistemi operativi creati *ad hoc* e integrati a quelli già esistenti in azienda, codificati missione - visione - valori attraverso il coinvolgimento di *stakeholder (bottom up)* nel progetto di *Governance (top down)*.

Tutte variabili – HR, O, ITC – che consentono alla VGA di avere un impatto sistemico sul comportamento aziendale.

Nel caso del CTD, l’azienda ha manifestato la volontà di “creare una *Corporate University*, fisiologica evoluzione e implementazione [e quindi complessità] del *Training Centre*”. A carattere di “inclusività”, in quanto “integra e armonizza il training oggi esistente e le strutture digitali attraverso cui è gestito”. L’attuale struttura preposta alla formazione nasce con forti expertise sulla parte prodotto e commerciale, ed è di riporto a un Direttore generale. Il CTD ha la funzione di *Business Partner* al servizio delle altre unità di business del Gruppo. Le azioni formative vengono progettate sull’analisi dei fabbisogni presentata dei singoli responsabili di funzione. Una volta presentati e approvati dalla Direzione, viene creato il “piano formativo di reparto” ad hoc, volto a “rafforzare o sviluppare le competenze necessarie per il ruolo”. Proposte principalmente incentrate sulla formazione tecnica e professionale-manageriale.

5. Talento

La gestione del talento è un tema centrale in tutti e tre i casi, anche se affrontato a livello di “consapevolezza” ed “energia dedicata” differenti per ciascuna azienda.

In PA il talento è legato principalmente al servizio del *business*: in fase di selezione, per abbattere il *turnover*; in fase di affiancamento in formazione, per trasferire conoscenze, competenze e valori; sul posto di lavoro, per supportarlo nel raggiungimento degli obiettivi; nello *startup* di altri progetti, al fine di ingaggiarlo nuovamente; nel cambiamento organizzativo, fornendogli opportunità di *replacement* nel Gruppo. Il ciclo del talento è chiaro nelle intenzioni, ma non altrettanto nel processo e negli strumenti messi a disposizione.

In VGA il talento è strumento da scoprire e da far crescere, complice un clima d’impresa più familiare e meno “aggressivo” rispetto alle altre due aziende. Anche se è iniziato di recente un programma di crescita e sviluppo delle carriere – quindi, in stato ancora embrionale al momento delle nostre rilevazioni –, questo non è stato messo sotto la funzione di *Academy* ma quella di Risorse Umane. La stessa esigenza di creare un’*Academy* nasce – *in primis* – dall’urgenza di provvedere alla formazione del personale *retail* in crescita e all’esigenza di un allineamento di linguaggio e procedure con la Sede. Ora, in questo contesto di lavori in corso, è comprensibile – anche se non condivisibile – che inserire negli obiettivi di *Academy* anche la gestione del talento, avrebbe causato un rallentamento. Soprattutto sulle scadenze di impegni del Fondo di investimento che da lì a pochi mesi, sarebbe dovuto uscire.

L’azienda a cui fa capo il CTD ha un proprio *Global Talent Acquisition Director*, che afferisce alle Risorse Umane di Gruppo, e che mette gestisce le politiche di recruiting, *job-posting* interno, *employer branding*. Nello specifico, si tratta di “un sistema molto strutturato di *job-posting* interno” volto a valorizzare innanzitutto “le nostre persone”. Sul piano dell’*employer branding*, l’orientamento è su “profili ad alto potenziale in uscita dal mondo accademico, con la possibilità di essere noi a modellarne la professionalità”. Da sottolineare, a tale proposito, la consapevolezza del ruolo di responsabilità d’impresa manifestato: “crediamo nell’alto valore che i giovani

professionisti possano apportare all'organizzazione, ma anche perché vorremmo contribuire a sostenere i migliori talenti in quello che è il difficile percorso di transizione che va dalla vita accademica a quella professionale”.

Anche qui, facciamo una chiosa: il fatto che la gestione del talento sia esterna al CTD (al quale viene assegnato “solo” il compito di provvedere alla sua formazione, una volta intercettato) trascina in basso la valenza strategica di questa funzione, facendola tendere maggiormente nella direzione del suo ruolo tradizionale.

6. Cultura

In tutte e tre le aziende c'è consapevolezza che la formazione “costituisce per un dipendente uno strumento fondamentale per raggiungere i propri obiettivi individuali e lavorativi, nonché una potente leva motivazionale” (CTD). Essa viene definita, sia pur con intensità diverse, “investimento intangibile” e “*asset* strategico”; una leva volta a garantire quelle “risorse competenti” e “proattive”, in grado nel tempo di “creare valore”. Non ultimo la capacità di “gestire il cambiamento” in uno scenario dove le logiche del mercato sono in continua evoluzione.

Cultura della formazione che si traduce in azione attraverso “eventi”, finalizzati alla “condivisione di *best practice* e conoscenze”, come i “corsi in area” (PA) o i “*road show*” itineranti (VGA), organizzati su territorio nazionale in zona epicentriche – oltre che con fini formativi – per rafforzare la fiducia dei dipendenti (negozi diretti) e degli investitori (*franchisee*). Oppure al “consolidamento dell'identità”, come nel caso dell'evento formativo *train-the-trainer* organizzato da PA⁶⁵, primo evento Corporate organizzato a livello di Gruppo. Oppure, ancora, a “rafforzare le sinergie fra colleghi di diverse nazioni”, come negli eventi organizzati a livello mondo dal CTD.

Se in tutti e tre i casi sono raccolte testimonianze di una *Learning Organization* con cultura dell'apprendimento, intesa come intercettazione (*pulling*) e coinvolgimento

⁶⁵ Il Corso Avanzato Negozi Scuola svolto nell'Accademia L'Oréal di Roma, fu di fatto il primo evento Corporate, dal valore fortemente simbolico, realizzato dopo la fusione Yamamay - Carpisa: <https://www.pianoforteacademy.it/it/news/la-renaissance-che-genera-valore>.

(*engagement*) nel progetto formativo, in PA e VGA si è rilevato un approccio *bottom up* che abbiamo definito “più democratico” – nel senso etimologico del termine “esercitato dal basso” –, rispetto ad un approccio *top down* – più gerarchico, dove le persone “vengono mandate in formazione” – riscontrato in CTD.

7. Strumenti

Le variabili che hanno determinato il livello di impiego di strumenti che rendono più efficace l'azione delle *Learning Organization*, sono state ricondotte ai “metodi” e alle “tecniche” utilizzate durante i piani formativi. Nelle tre aziende osservate, il cammino formativo è certificato attraverso *check-list* affidate ai docenti o ai loro tutor, mentre negli anni successivi vengono fatti dei richiami formativi (o aggiornamenti all'occorrenza) in base anche al ruolo e ai piani di sviluppo carriera.

Rispetto a PA che ha un approccio più normativo sulla formazione, in VGA il percorso di avvio alla professione *retail* è più leggero, in termini di durata, contenuti e obbligatorietà. Scelta strategica voluta dall'alto, in quanto il modello di affiliazione è più “morbido” rispetto a quello di un *retail* tradizionale. Conseguenza anche di una storia aziendale che non è stata disegnata dall'alto con chiara vocazione al retail, essendo nata come gruppo d'acquisto. Ma che ha generato nel tempo delle aggregazioni confluite poi – con più livelli di appartenenza – al sistema *retail*. Diversa la situazione in CTD, dove trattandosi unicamente di *Corporate* i percorsi sono più articolati (anche per via dei numeri del personale da gestire, del settore farmaceutico che è più specialistico, dell'estensione geografica delle diverse sedi, ...).

Quanto all'utilizzo di sistemi e-learning, sicuramente il *Covid* ha dato un'accelerazione al passaggio di alcuni moduli formativi da aule *off line* ad aule *on line*. Tuttavia occorre fare alcune precisazioni. Corsi obbligatori quali la sicurezza sul lavoro, antincendio, apprendistato venivano già svolti su piattaforme digitali sia in PA che in VGA (non ci risulta in CTD). Mentre – e questo è stato riscontrato su tutti –, tutorial sul prodotto e processi venivano già caricati sulla *e-library* e consultati da sede e negozi via *iPad*. Corsi legati più alle competenze manageriale, invece, non hanno mai convinto più di tanto i

responsabili della formazione in termini di efficacia, coinvolgimento e motivazione. La linea di Menarini “per tradizione” è quella di “privilegiare l’utilizzo dei talenti esistenti e quindi docenze interne”. Una formazione piuttosto tradizionale, senza una precisa linea guida su metodologia. L’alto numero dei dipendenti e una struttura sottostimata riducono il passaggio d’aula. Mentre da circa dieci anni ci sono collaborazioni con l’università (in primis di Firenze). Esiste anche un “panel di studi e agenzie di consulenza private, con le quali collaboriamo, scegliendo caso per caso a chi rivolgerci sulla base delle loro competenze e professionalità”.

8. Popolazione

Per popolazione si intende l’estensione qualitativa della platea delle nostre *Learning Organization*, in termini sia di docenti che di discenti. E le variabili che danno tale diritto di cittadinanza – che ne definiscono il grado di accesso – indicano il livello di democratizzazione.

Tutte le strutture oggetto dei nostri casi possono definirsi “aperte” e con un livello di democratizzazione – di partecipazione alle attività formative – molto alto. Le strutture tradizionali sono indirizzate ai soli dipendenti o clienti *business*, secondo quanto schedato dal calendario corsi e previsto a monte dal piano formativo. Si tratta di “*community non inclusive*” ed autoreferenziali. Nel nostro caso, non solo le due Academy (PA e VGA) ma anche il CTD, hanno un tratto di forte inclusività. In quanto aperte a formatori che a vario titolo hanno apportato un contributo alla conoscenza d’impresa: *manager* e imprenditori che raccontano le loro storie di successo, accademici che illustrano ricerche e trasmettono un metodo, artisti o visionari che aiutano a scomporre e a “*intelligere*” la complessità.

Democratico è anche il bacino di utenza. Sia pure con pesi e modalità diverse, nelle nostre *Academy* hanno diritto di cittadinanza non solo dipendenti e collaboratori dell’organizzazione, ma anche partner e fornitori, studenti e *stakeholder*, ospiti a vario titolo. Tutti elementi, questi, che fanno della *community* un’organizzazione composta ed inclusiva.

9. Ricerca e Sviluppo

L'ombrello sotto il quale ciascuna struttura ha inserito progetti di *partnership* con università, scuole professionalizzanti e centri di eccellenza in genere lo abbiamo definito Ricerca e Sviluppo. Le tre aziende – con storie diverse, settori merceologici diversi ed allocate in aree geografiche diverse – sono riuscite a valorizzare questo *asset* attraverso progetti di ricerca veicolati dalla propria *Learning Organization*. PA ha nel proprio portafoglio *R&D* un percorso consolidato di collaborazione a trecentosessanta gradi. Il marchio Yamamay è stato in questo pionieristico sin dalle prime collaborazioni con l'Istituto Secoli (*expertise* modellistica), l'Istituto Marangoni (*expertise* stilistiche), Politecnico di Milano (*expertise* sui materiali) sul fronte della ricerca su tessuti, vestibilità e tendenze moda. Collaborazioni che più tardi avranno un effetto traino anche sul marchio Carpisa con i concorsi indetti in Brasile con l'Istituto di Santa Marcellina e il Senai Cetiqt, per le linee mare di fuori acqua e accessori. Con la Central Saint Martin di Londra per il design dei nuovi arredi negozio.

Una storia diversa, ma che tocca lo stesso livelli di eccellenza in termini di collaborazioni con scuole di formazione, quella di VGA. Intanto una premessa: per esercitare la vendita di occhiali (graduati) si deve già disporre di un titolo abilitante oltre che di un piano di aggiornamento professionale negli anni a divenire. Motivo per il quale le competenze specialistiche sono per loro natura presenti nella rete di operatori del settore ottico optometrista. Rete che ultimamente si sta specializzando anche nell'offerta di protesi uditive incorporate alla montatura degli occhiali: motivo in più per introdurre anche un'offerta formativa nel settore audiologico. Quanto al CTD, operando all'interno di una grossa industria farmaceutica è evidente che esistono dei filtri di ingresso già per l'accesso alla professione di informatore scientifico, che si colloca con mansioni "commerciali", anche se questo termine in Azienda non si potrà mai utilizzare perché disciplinato dal codice deontologico medico. Sicuramente si parla di *partnership* che puntano alla crescita e al mantenimento di competenze di prodotto, spesso però a scapito dello sviluppo di altre abilità (trasversali o verticalizzate in altri settori) e motivo per il quale si avverte la necessità di fare un salto verso una *Corporate University*. Per tutti,

collaborazioni esterne volte a introdurre idee, metodo, strumenti di lavoro e visione in Azienda. Oltre a dare l'opportunità di un inserimento professionale dei neo laureati.

10. Misurabilità

Quello della misurabilità è un tema “grave”. È l'ossessione dell'imprenditore, che investe ogni anno punti significativi di fatturato sulla formazione e che vuole un ritorno tangibile. Ma anche la spada di Damocle di ogni *Academy Manager* che vive il costante timore di essere delegittimato quando indicatori legati a variabili umane non hanno una ricaduta nel breve periodo o nella peggiore delle ipotesi sono soggetti a volatilità. Intanto distinguiamo due aspetti della misurabilità: sulle conoscenze e competenze acquisite a fronte di una formazione erogata, da quelle che generano una ricaduta sul *business* e su indicatori quantitativi (raggiungimento del budget, in primis). Il primo indicatore – nei nostri tre casi di studio – trova tutti allineati su strumenti di verifica prima-durante-dopo la somministrazione della formazione (in aula, *on-line*, *on-the-job*), attraverso *test in/out* o verifiche sul campo. Indicatori che danno il livello di efficacia del *trainer*, dei contenuti proposti, della qualità del capitale umano del discente. Altro discorso, invece, è quello della misurabilità della ricaduta della formazione sul *business*. I pareri raccolti nei nostri tre casi di studio hanno dimostrato di certo una correlazione tra formazione e *performance*, tra corsi erogati e andamento delle vendite nei giorni successivi. Tuttavia con delle variabili che spesso non dipendono dalla qualità del piano formativo, ma da fattori esterni. Variabili che vanno da ambiente di lavoro, clima metereologico, assenteismo per malattia o infortunio, aperture nuove campagne vendita, raggiungimento nuovi obiettivi, tante per citarne qualcuna. Pertanto, l'impossibilità di inserire strumenti di rilevazione precisa in un contesto governato non da unità ma da flussi, obbliga a ripensare un sistema di valutazione del talento che riporti a logiche meno pitagoriche e maggiormente fondate su uno “*humanistic management*”. Cito non a caso questo argomento, perché oltre a comparire nel corpus della nostra indagine qualitativa, rappresenterà il legame con il tema dei valori persona / valori organizzazione. Tra l'altro,

un tema sul quale sospetto esserci un grosso “*gap*” su quanto letteratura e strumenti ad oggi impiegati nelle imprese abbiano sufficientemente prodotto.

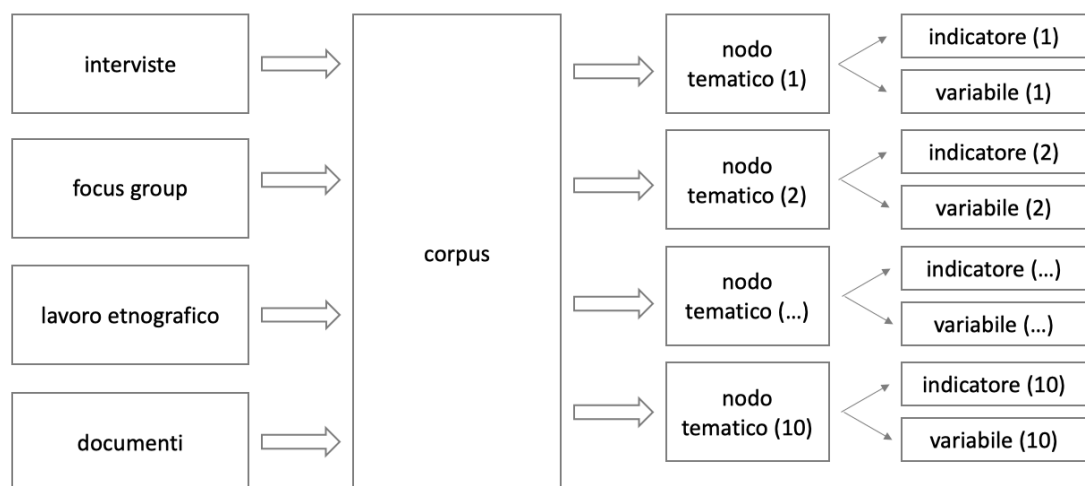
PARTE IV

Gli strumenti: come riconoscere una Corporate University

PARTE IV

Gli strumenti: come riconoscere una Corporate University

In questa quarta parte andremo a costruire il nostro *framework* e a verificare alcuni assunti teorici attraverso l'aggregazione di dati, la creazione di grafici e di tabelle, l'identificazione di indicatori e variabili. Trattandosi di una indagine qualitativa, il materiale raccolto – le interviste strutturate, le interviste semi strutturate, l'*output* del *focus group*, il lavoro etnografico e i documenti – è confluito in un *corpus* che è stato riorganizzato per nodi tematici (identificati principalmente dalla frequenza di parole chiave e dal primato dei casi sulle variabili) e inserito in una cornice teorica replicata per ciascun indicatore. In sinossi, sono state riportate le strutture di formazione indagate. Di seguito in figura:



Ecco allora presentarsi un *output* di dieci cornici, composta ciascuna da un indicatore (I), dalla famiglia di variabili che lo influenzano (V) e dal livello di ricorrenza di parole riconducibili ad uno stesso campo semantico (Rn). Trattandosi di un'analisi qualitativa, la "ricorrenza" non fa riferimento al numero di volte in cui compare una parola (il che

apparterrebbe a un terreno di indagine quantitativo), ma alla ridondanza / all'intensità di termini affini o appartenenti ad una stessa famiglia di significato.

(I) Indicatori:

1. Visione, 2. Missione, 3. Valori, 4. Autonomia, 5. Gestione del Talento, 6. Cultura,
7. Strumenti, 8. Popolazione, 9. Ricerca e Sviluppo, 10. Misurabilità

(V) Variabili:

1. Approccio Formativo, 2. Gestione della Conoscenza, 3. DNA Valori, 4. Posizionamento della Struttura, 5. Gestione del Talento, 6. Stile di Approccio, 7. Metodi e Tecniche, 8. Livello di Democratizzazione, 9. Progetti di Partnership, 10. Strumenti di Misurazione

(R) Ricorrenza:

ridondanza / intensità di parole sinonime o riconducibili allo stesso campo semantico

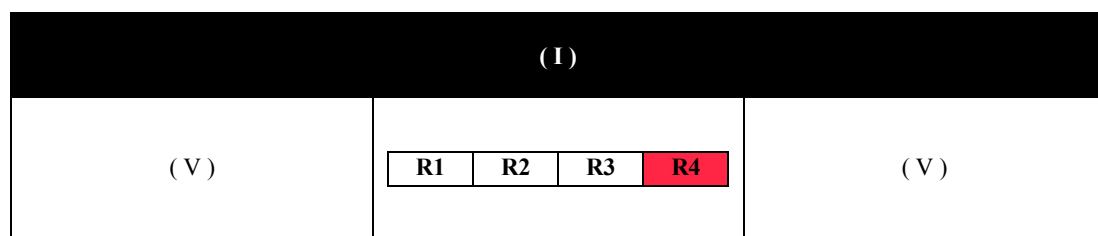


fig. 12: frame work di sintesi / dati aggregati

1. Visione

Il primo frame in questione è quello della Vision. Dall'analisi dei dati emergono, chiaramente, comuni principi fondamentali, primo fra tutti, il “valore della formazione” intesa come “opportunità di crescita personale e professionale”. Una *Corporate University* rappresenta “un’opportunità per qualsiasi impresa che voglia investire sul capitale umano e sui talenti (espressi o inespressi) dei propri collaboratori”. Costituisce “un asset strategico intangibile” che può (anche) essere misurato e, dunque, diventare

tangibile. La produttività (misurabile) si costruisce attraverso la “capacità di trasferire sapere, la pratica del saper fare e, soprattutto, la capacità di saper essere” persone, in grado di esprimersi e relazionarsi con il proprio team e i propri collaboratori.

Nel caso delle due *Academy* PA e VGA si parla di approccio innovativo, volto alla “valorizzazione di persone (affermano i dipendenti) e dell’azienda (affermano gli imprenditori)”. Un “*asset* intangibile” che viene valorizzato nel bilancio finanziario e nella comunicazione istituzionale, per attrarre clienti e investitori. Un vero e proprio “*HUB* per la strategia d’impresa,” in grado di intervenire sul cambiamento organizzativo molto velocemente, in quanto sistemico e trasversale all’organizzazione. L’approccio formativo è definito “proattivo”, in grado di “percepire anticipatamente i trend e i cambiamenti futuri”, e “rispondere con strategie adatte”. La sua visione è olistica, in quanto considera le “persone, le relazioni, i valori – e non solo le strutture, gli strumenti e i processi – alla base del successo d’impresa”.

Se queste convinzioni sono omogeneamente presenti in PA e VGA, la loro importanza non è colta allo stesso modo in CTD, maggiormente incentrata sul “trasferimento di competenze tecniche”. L’interesse dell’azienda mostrato alla costituzione di una *Corporate University* affonda le sue motivazioni nel fatto che “da sempre Menarini investe importanti capitali nelle attività di Ricerca e Sviluppo con uno sguardo sempre rivolto all’innovazione”. E anche nella necessità di voler trasmettere più efficacemente la sua *mission*: “pensare in modo creativo, fuori dagli schemi, cercare nuove tecnologie, investire su [strumenti] all’avanguardia per sviluppare [soluzioni] di qualità superiore”. Il che coglie tutte le opportunità di “creare una *Learning Organization* di Gruppo”.

Indicatore, questo, di un passaggio generazionale in atto e che ha visto negli ultimi due anni una “profonda riorganizzazione” della sua struttura. Proviamo ora a ricavare un modello teorico.

Dalle rilevazioni fatte sono emerse due modalità di approccio: proattivo, nel caso di PA e VGA, e reattivo nel caso di CTD. Le nostre *Learning Organization* affrontano sì la sfida della crescita e dello sviluppo dei dipendenti, tuttavia sono mosse da filosofie e obiettivi differenti. Nel caso di un approccio proattivo, la formazione si erge a ruolo di “architetto del futuro aziendale” che non si accontenta di essere al passo coi tempi “adottando

strumenti nuovi e seguendo percorsi innovativi”, ma cerca di “anticipare il cambiamento”. Coinvolgere PA per pilotare progetti su ricerca di prodotto (col Politecnico di Milano), di stile (col Cetic Senai in Brasile) e modalità di penetrazione su nuovi mercati (con Usi per Stati Uniti), oppure decidere di riorganizzare tutta la formazione (Sioo di Firenze) e ampliarne l’offerta formativa creando la VGA, è una scelta strategica delle due aziende che si basa sulla consapevolezza che l’innovazione è la chiave per il successo a lungo termine. Dove l’*Academy* è considerata una “fucina del talento”, che sarà “in grado non solo di risolvere problemi, ma di adattarsi al cambiamento e pensare nuovi paradigmi, rispondendo alle sfide di domani”. Discorso diverso è quello del CTD, che dalle nostre rilevazioni risulta avere un approccio formativo reattivo, che privilegia efficienza e pragmatismo focalizzandosi principalmente sulla soddisfazione dei fabbisogni formativi (migliorare le performance di vendita degli informatori scientifici) e della formazione prevista per obblighi di legge (legge italiana 81/08 accordo Stato - Regioni). Un approccio che ha dalla sua il fatto di essere più lineare e verticalizzato – potremmo dire meno profondo e sistemico rispetto a quello proattivo –, e che “punta principalmente a fornire le competenze tecniche necessarie” per raggiungere obiettivi chiari e immediati. Che privilegia senso pratico e risoluzione dei problemi, senza impattare più di tanto *ab intra* sul tessuto organizzativo e *ad extra* sulle sfide emergenti.

VISIONE					
Approccio Formativo reattivo, autonomo, tattico	PA				Approccio Formativo proattivo, innovativo, strategico, visionario, olistico, sistemico, valorizzazione di asset intangibili
	1	2	3	4	
	VGA				
	1	2	3	4	
	CTD				
	1	2	3	4	

2. Missione

Tra le realtà prese a confronto ci sono punti comuni (maggiormente riscontrati in PA e VGA) ed elementi di differenziazione evidenti (CTD).

Se per PA l'impatto globale di una *Learning Organization* ha una valenza soprattutto in termini "motivazionali e di innovazione", per VGA e CTD la ricaduta si esprime soprattutto sul piano formativo delle "competenze tecniche specifiche".

La frase che meglio riassume l'essenza della *mission* in PA è questa: "aumentare i numeri attraverso un lavoro ben fatto," e con un "bilanciamento tra le componenti *hard* (*l'Information Technologies*, i processi, i sistemi) e quelle *soft* (gli stati d'animo, i principi, i comportamenti)". In PA si nota la leva sull'essere "cifra distintiva", sulla "fidelizzazione interna" ed il consolidamento del "saper essere" che apre e potenzia la crescita anche delle competenze.

Competenze specialistiche che nella *mission* di VGA prendono il sopravvento rispetto a quelle trasversali di PA, sicuramente a causa di un settore molto tecnico, come quello dell'ottica. In VGA si punta ad una "formazione professionale indispensabile per la soddisfazione della clientela" (e quindi dell'affiliato che investe). Come anche a fornire competenze manageriali e strumenti per una buona gestione imprenditoriale dei loro centri ottici". Di qui l'obiettivo – la *mission* – di una "*business school* specifica per il comparto ottico" e la "realizzazione di una vera e propria scuola di formazione *Retail*, per potenziare una *customer experience*".

Questo al fine di un "riallineamento VO esistenti", un "*on-boarding* dei nuovi VO" e del "trasferimento dei valori d'insegna". Gli strumenti profilati sono: manuali raccolti in *e-library*, la creazione infrastrutture digitali, la creazione di un logo e delle linee guida della *brand identity* di *Academy*.

Di visione più tradizione il CTD, incentrato principalmente sulla fornitura di servizi di formazione ai dipendenti: dai corsi specifici del loro settore merceologico, a quelli normativi sulla sicurezza, a quelli sulle *soft skill* manageriali e linguistici, fino al consolidamento delle *hard skill* con corsi commerciali (informativi scientifici) e

informatici. Una formazione dal “carattere pragmatico” e “aggressivo”, dove si privilegia la “capacità di lavorare per obiettivi, portando valore aggiunto”, dimostrando nei “risultati” la posizione chiamata a ricoprire.

Proviamo anche qui a ricavare il nostro modello teorico.

La gestione della conoscenza non ha un significato univoco nelle nostre tre aziende.

Nelle *Academy* viene concepito come il processo attraverso il quale le *Learning Organization* acquisiscono, creano, condividono e utilizzano il loro sapere al fine di ottenere vantaggi competitivi e accrescere il valore. E questo attraverso un approccio motivazionale e innovativo, che prepara poi il terreno alle competenze di mestiere. In PA e VGA è piuttosto chiara la consapevolezza di voler creare una cultura, dei sistemi e degli strumenti atti a facilitare l'accrescimento e la diffusione della conoscenza all'interno delle aziende. Questo approccio comporta delle ricadute sulla cultura organizzativa, ovvero su quelli che sono i valori, le credenze, le norme e le pratiche condivise e che ne determinano la cifra distintiva dei suoi membri. Come anche sulle competenze strategiche, ovvero sulle capacità chiave necessarie al raggiungimento degli obiettivi; sull'allineamento dei comportamenti sia in senso orizzontale (negoziato - negoziato) per dare coerenza e omogeneità all'organizzazione, sia in senso verticale (negoziato - azienda) per garantire una costante osmosi tra valori e comportamenti base - vertice dell'organizzazione e all'occorrenza correggerne il tiro.

Discorso diverso invece è quello del CTD, dove in maggiore sintonia con quanto accade in un *Training Centre*, la gestione della conoscenza è incentrata principalmente sul trasferimento di competenze di mestiere nonché delle buone pratiche, attraverso percorsi di formazioni standard e principalmente con un impatto sui saperi tecnici. È evidente quindi che l'obiettivo sarà tattico (non più strategico come nelle *Academy*), volto cioè a impiegare azioni concrete e con un risultato nel breve termine. Questo significa che anche gli strumenti messi a disposizione del personale saranno adeguati. Pertanto, l'offerta formativa sarà focalizzata principalmente sul settore merceologico (in questo caso, farmaceutico), sugli aspetti commerciali (budgeting e analisi delle vendite), sugli strumenti tecnologici (utilizzo di piattaforme software) o linguistici (per il personale che lavora all'estero), per finire sui cosiddetti corsi obbligatori sulle normative sulla

sicurezza e primo soccorso. In altre parole, si conferma anche qui l'orientamento a una formazione dal "carattere pragmatico" e "aggressivo", dove si privilegia la "capacità di lavorare per obiettivi" e di "portare valore aggiunto", dimostrando nei "risultati" la posizione che il dipendente è chiamata a ricoprire.

MISSION					
Gestione della Conoscenza Fornitura dei servizi di formazione ai dipendenti: corsi tecnici, normativi, manageriali, linguistici, commerciali, informatici	PA				Gestione della Conoscenza della cultura organizzativa, delle competenze strategiche, della conoscenza Allineamento dei comportamenti, vantaggio competitivo, crescita nel business, interesse degli investitori
	1	2	3	4	
	VGA				
	1	2	3	4	
	CTD				
	1	2	3	4	

3. Valori

Sentimenti quali passione, integrità, rispetto delle persone, fiducia e condivisione sono principi universali, comuni ai nostri tre casi.

Valori e sentimento sono per PA alla base di un percorso di crescita personale e dunque di "superamento della propria *comfort zone*", mentre per VGA e CTD rappresentano più l'occasione di sentirsi "parte di un gruppo" e rafforzate il "senso di appartenenza" all'universo del *brand*.

Per PA "è il capitale umano a fare la differenza", "l'incontro tra progetto personale e progetto aziendale". Perché "il saper fare è importante quanto il saper essere". Per VGA il successo scaturisce dall'etica – "correttezza, cordialità negli affari" – e dall'inclusività, in quanto è il risultato del lavoro congiunto di "tutte le persone che lavorano" (diretti o affiliati che siano).

In CTD è nella “ricerca e innovazione” che affondano le radici di una “storia di oltre un secolo”. Formazione per “aumentare la consapevolezza dei nostri valori e della nostra *mission* e rendere il Gruppo coeso, flessibile e preparato ad affrontare le sfide quotidiane”.

Qualcuno allora potrebbe a giusto titolo obiettare sul perché a fronte di una sensibilità così alta al tema valori, si registrino indicatori così bassi.

Già in precedenza abbiamo sottolineato – a proposito del “contenuto di valore azienda” – che questo è insito in tutte le organizzazioni, principalmente nelle cosiddette *family company*. Tuttavia, vale la pena ribadirlo, nel nostro caso il termine “valore” è utilizzato in senso neutro (senza entrare nel merito della declinazione dei suoi significati e di eventuali giudizi nel caso), pertanto la domanda pone l’accento sulla “consapevolezza del valore in sé”, su quanto il valore azienda “ha peso” ed “è compatibile” con il valore della persona. Quindi la domanda si ripropone forte: che sensibilità, che competenze, quali strumenti, che figure sono presenti in azienda per codificare il sistema di valori del candidato (si pensi alla fase di *recruiting*) e valutare se l’organizzazione è in grado di farlo esprimere e lavorare nel migliore dei modi? Ma soprattutto, in che modo è possibile identificare un *DNA* autentico di valori dell’azienda, che sia rappresentativo, al di là di quanto è scritto o detto nella *corporate communication*? E puntare su un candidato che si riconosca in questi valori, profilando una ricerca con queste caratteristiche? Come riconoscere i reciproci valori, fare *match* e generare altro valore? Con benefici reciproci: stare bene, lavorare bene, produrre beni. Insomma, occupare il posto giusto.

Abbiamo visto precedentemente come l’attenzione di imprenditori aperti all’innovazione considerino prioritario investire sulla cura dei propri dipendenti, occupando il lavoro i due terzi del nostro tempo e trascorrendo mediamente più tempo in azienda che in famiglia. Possiamo allora concludere che fare impresa non è solo un tema di processi o di produzione di beni materiali, ma investe un tema etico – di business ethics – che poi si traduce in azioni concrete. Un caso questo che dimostra chiaramente quanto i valori che identificano un’azienda – custoditi e propagati da una *Corporate University* – siano alla base di azioni virtuose concrete, ovvero le politiche della sua *Social Corporate Responsibility*.

Questa domanda sottende un inquadramento teorico, ovvero l'esigenza – che nelle due *Academy* (principalmente in PA) si manifesta come una necessità – di eleggere il *valore* – della persona e dell'organizzazione – a indicatore di una *Learning Organization*. In altre parole, di considerare il *valore* come il *patrimonio genetico* sul quale si gioca la scommessa di compatibilità / rigetto tra la persona e organizzazione. Sono piuttosto recenti – e per questo anche poco approfonditi – gli studi che dimostrano come le «virtù organizzative» siano un argomento chiave per comprendere le aziende di successo, in quanto capaci di influenzare l'intera organizzazione e fare la differenza con le altre imprese. Abbiamo già visto in nel capitolo precedente che mettere al centro dell'azienda l'etica organizzativa significa anteporre la «forza del carattere della virtù» a quella dei «modelli di *business* moralmente carenti» utilizzati e rigorosamente «incentrati nel solo perseguimento del profitto». ⁶⁶ Porre l'accento sui valori – non solo su quelli che l'azienda ricerca nel dipendente, ma anche in quello che questi ricerca in essa – significa mettere al centro l'etica organizzativa. Creare un ambiente familiare e a misura d'uomo, volto a promuovere un modello organizzativo in grado di accrescere lavoro e produttività attraverso la trasmissione di valori. In quanto, sono proprio gli «affetti attivi» – più che il ruolo di *leadership* in sè – ad accrescere la nostra «capacità di azione morale». ⁶⁷

VALORI						
DNA Valori Azienda Azione debole, non esistente o incentrata solo sul candidato / dipendente	PA <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%;">1</td> <td style="width: 25%; background-color: red;">2</td> <td style="width: 25%;">3</td> <td style="width: 25%;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	DNA Valori Azienda Rilevazione e mappatura dei valori azienda: di quella che è o che vuole diventare (non di quella che vuole apparire). Rilevazione e mappatura dei valori persona e del suo potenziale, matching e consolidamento
	1	2	3	4		
	VGA <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%; background-color: red;">1</td> <td style="width: 25%;">2</td> <td style="width: 25%;">3</td> <td style="width: 25%;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	
1	2	3	4			
CTD <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%; background-color: red;">1</td> <td style="width: 25%;">2</td> <td style="width: 25%;">3</td> <td style="width: 25%;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4		
1	2	3	4			

⁶⁶ Evert R.E., Payne G.T., Moore C.B., McLeod M.S., *Top Management team characteristics and organizational virtue orientation: an empirical examination of IPO Firms*, in *Business Ethics Quarterly*, 2018, 28, 4, pp. 427-461.

⁶⁷ Munro I., Thanem T., *The ethics of affective leadership: organizing good encounters without leaders*, in *Business Ethics Quarterly*, 2018, 28, 1, pp.51-69.

		Matching compatibilità valori persona / valori organizzazione
--	--	---

4. Autonomia

Quello dell'autonomia è un tema strategico delle *Learning Organization* e che fa la differenza tra l'essere una funzione preposta alla formazione o un agente di cambiamento della cultura aziendale. È anche un tema piuttosto spinoso, in quanto né in letteratura né nelle organizzazioni d'impresa, c'è visione unanime su dove collocarla. E questi nostri tre casi ne sono un chiaro esempio.

Sul piano formale, PA nell'attuale organigramma è una funzione di Gruppo che riporta alle Risorse Umane. Al pari dignità e livello di autonomia delle Funzioni di *recruiting*, sviluppo carriere e *pay-roll*. Sul piano sostanziale, invece, gode di forte autonomia al pari di una *Business Unit*, in quanto ha un suo *budget*, un suo *staff*, un suo bilancio di esercizio, una struttura *ICT* dedicata, una *Corporate Communication* riconosciuta, un canale di riporto *de facto* agli amministratori. Tutti elementi che – sempre sul piano sostanziale, ma non su quello formale – la mettono in condizione di poter esercitare la propria autonomia, pur nell'allineamento delle finalità degli amministratori.

I motivi adducibili a questa situazione atipica – che ha generato spesso conflitti e rallentamenti di azioni di PA, se non addirittura il boicottaggio in alcuni casi da parte di HR – sono diversi. Intanto la storia di YamAcademy, suo precursore prima di confluire nel Gruppo Pianoforte, che aveva chiara la visione strategica e dunque l'evidenza di esercizio di libertà all'interno di un'osmosi costante – di obiettivi e finalità – con gli amministratori. Storia che viene riconosciuta a livello di Gruppo – con l'evoluzione di YA in PA –, ma anche in parte ridimensionata, vuoi per motivi di opportunità politica (redistribuire per quote gli *stakeholder* della nuova *Holding*), vuoi per motivi di allocazione di risorse (adeguamento *pay-roll* del *management*, assegnazione di risorse umane, *budget* per progetti R&D, ...), vuoi per sensibilità culturali diverse (dovuto al diverso *background* della nuova compagine imprenditoriale). Scompensi che vengono *de facto* colmati dall'intervento della Proprietà, secondo le logiche paternalistiche di quanto

accade di solito nelle *family company*. E che hanno comunque fatto crescere e generato il caso di successo di PA.

Quella di VGA è una storia diversa: più recente, più lineare, costruita da zero e forte di esperienze e buone pratiche apprese in altre *Learning Organization*. Nell'organizzazione aziendale, VGA si connota da subito come una *Business Unit*, con un proprio *management*, un bilancio di esercizio, una propria autonomia di azione e un rapporto diretto all'Amministratore Delegato. Nella sua progettazione – proprio al pari di un'azienda nell'azienda – è stata disegnata una struttura organizzativa, tracciati dei processi gestiti da sistemi operativi creati *ad hoc* e integrati a quelli già esistenti in azienda, codificati missione - visione - valori attraverso il coinvolgimento di *stakeholder* (*bottom up*) nel progetto di *Governance* (*top down*). Tutte variabili – HR, O, ITC – che consentono alla VGA di avere un impatto sistemico sul comportamento aziendale.

Nel caso del CTD, l'azienda ha manifestato la volontà di “creare una *Corporate University*, fisiologica evoluzione e implementazione [e quindi complessità] del *Training Centre*”. A carattere di “inclusività”, in quanto “integra e armonizza il training oggi esistente e le strutture digitali attraverso cui è gestito”. L'attuale struttura preposta alla formazione nasce con forti expertise sulla parte prodotto e commerciale, ed è di riporto a un Direttore generale.

Il CTD ha la funzione di *Business Partner* al servizio delle altre unità di business del Gruppo. Le azioni formative vengono progettate sull'analisi dei fabbisogni presentata dei singoli responsabili di funzione. Una volta presentati e approvati dalla Direzione, viene creato il “piano formativo di reparto” *ad hoc*, volto a “rafforzare o sviluppare le competenze necessarie per il ruolo”. Proposte principalmente incentrate sulla formazione tecnica e professionale-manageriale.

Alla luce di quanto detto, proviamo a ricavarne un modello teorico.

È evidente quanto avere a che fare con una *Learning Organization* intesa come struttura autonoma porti diversi vantaggi. Intanto in termini decisionali, in quanto è in grado di prendere decisioni in modo rapido ed efficiente, adattandosi a contesto e sfide aziendali senza dover passare attraverso troppi processi di approvazione. Agilità che si traduce sul campo in proattività, ovvero nella capacità di recepire problemi, progettare soluzioni e

attivarsi con gli strumenti più opportuni. Approccio che consente tra l'altro di rispondere velocemente ai cambiamenti del mercato e al tempo stesso alle nuove esigenze dei dipendenti.

Autonomia è anche sinonimo di flessibilità e dunque propensione all'innovazione.

Quanto più una *Learning Organization* è autonoma (è il caso di PA e VGA, ma non di CTD) tanto più può sperimentare nuovi approcci, innovare con metodi e strumenti, facendo pochi passaggi gerarchici e bypassando lo stress di resistenze interne.

Flessibilità che permette di sperimentare – anche attraverso processi di discontinuità formativa – le migliori pratiche e cambiare l'approccio tradizionale nella soluzione dei problemi. Il risultato sarà una maggiore personalizzazione dei programmi formativi, pensati in risposta a specifiche esigenze sia in termini di aumento del business (aperture nuovi negozi e *induction course* in PA), sia in termini di obiettivi di carriere (accrescimento del Capitale umano e programma *Talent* in PA). Inoltre, il diretto riporto ai vertici (PA alla Proprietà, VGA al CEO) garantiscono un veloce allineamento dei programmi di formazione con gli obiettivi strategici dell'azienda, nonché una corretta e più efficiente allocazione di risorse (budget).

Infine, pensare una *Learning Organization* come una *business unit* autonoma e con un suo budget significa anche aumentarne l'*accountability*: essendo responsabile delle proprie decisioni e azioni, l'Academy dovrà essere responsabile anche dei risultati dei suoi programmi di formazione in termini di qualità, efficacia e di misurabilità.

AUTONOMIA						
Posizionamento della Struttura decentrata / delimitata all'area di riporto In organigramma è una funzione di staff a riporto di Risorse Umane / Organizzazione, Ufficio Prodotto	PA <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td style="background-color: red;">3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	Posizionamento della Struttura centralizzata / sistemica Funzione strategica a diretto riporto del CEO / Direttore Generale oppure Business Unit oppure
	1	2	3	4		
	VGA <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td style="background-color: red;">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	
1	2	3	4			
CTD						

Direzione Commerciale, AFC, ...	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="660 423 743 448">1</td> <td data-bbox="748 423 831 448">2</td> <td data-bbox="836 423 919 448">3</td> <td data-bbox="924 423 999 448">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	Profit Unit (Società autonoma)
1	2	3	4			

5. Talento

La gestione del talento è un tema centrale in tutti e tre i casi, anche se affrontato a livello di “consapevolezza” ed “energia dedicata” differenti per ciascuna azienda.

In PA il talento è legato principalmente al servizio del business: in fase di selezione, per abbattere il *turnover*; in fase di affiancamento in formazione, per trasferire conoscenze, competenze e valori; sul posto di lavoro, per supportarlo nel raggiungimento degli obiettivi; nello startup di altri progetti, al fine di ingaggiarlo nuovamente; nel cambiamento organizzativo, fornendogli opportunità di *replacement* nel Gruppo. Il ciclo del talento è chiaro nelle intenzioni, ma non altrettanto nel processo e negli strumenti messi a disposizione.

In VGA il talento è strumento da scoprire e da far crescere, complice un clima d’impresa più familiare e meno “aggressivo” rispetto alle altre due aziende. Anche se è iniziato di recente un programma di crescita e sviluppo delle carriere – quindi, in stato ancora embrionale al momento delle nostre rilevazioni –, questo non è stato messo sotto la funzione di *Academy* ma quella di Risorse Umane. Funzione HR tra l’altro, ricoperta *ad interim* dall’AFC. Sicuramente i motivi sono adducibili al fatto che l’azienda si stava organizzando meno velocemente rispetto allo sviluppo del *business* e quindi per mettere in sicurezza la gestione amministrativa e finanziaria del personale, sia dovuta ricorrere a questa soluzione. La stessa esigenza di creare un’*Academy* nasce – *in primis* – dall’urgenza di provvedere alla formazione del personale *retail* in crescita e all’esigenza di un allineamento di linguaggio e procedure con la Sede. Ora, in questo contesto di lavori in corso, è comprensibile – anche se non condivisibile – che inserire negli obiettivi di *Academy* anche la gestione del talento, avrebbe causato un rallentamento. Soprattutto sulle scadenze di impegni del Fondo di investimento che da lì a pochi mesi, sarebbe dovuto uscire.

L'azienda a cui fa capo il CTD ha un proprio *Global Talent Acquisition Director*, che afferisce alle Risorse Umane di Gruppo, e che mette gestisce le politiche di *recruiting*, *job-posting* interno, *employer branding*. Nello specifico, si tratta di “un sistema molto strutturato di *job-posting* interno” volto a valorizzare innanzitutto “le nostre persone”. Sul piano *dell'employer branding*, l'orientamento è su “profili ad alto potenziale in uscita dal mondo accademico, con la possibilità di essere noi a modellarne la professionalità”. Da sottolineare, a tale proposito, la consapevolezza del ruolo di responsabilità d'impresa manifestato: “crediamo nell'alto valore che i giovani professionisti possano apportare all'organizzazione, ma anche perché vorremmo contribuire a sostenere i migliori talenti in quello che è il difficile percorso di transizione che va dalla vita accademica a quella professionale”.

Anche qui, facciamo una chiosa: il fatto che la gestione del talento sia esterna al CTD (al quale viene assegnato “solo” il compito di provvedere alla sua formazione, una volta intercettato) trascina in basso la valenza strategica di questa funzione, facendola tendere maggiormente nella direzione del suo ruolo tradizionale.

Ricaviamo il nostro modello teorico.

Il ciclo del talento è un approccio strategico alla gestione delle risorse umane (interno alle funzioni in PA e VGA, esterno alla funzione in CTD) nelle diverse fasi del percorso di vita lavorativa dei dipendenti all'interno di un'organizzazione. Premesso che ogni contatto con una *Learning Organization* è orientato a lasciare una traccia (sensibilità presente solo in PA) attraverso diverse modalità di *assessment*, la gestione del talento segue un ciclo che va dall'intercettazione all'inserimento in azienda, dalla crescita al suo sviluppo e *retention*. Ciò che fa la differenza tra un'*Academy* e un *Training Centre* è la modalità di gestione del talento. In una gestione attiva del talento (non ancora a regime in PA, in via di progettazione in VGA, del tutto assente dalla funzione in CTD) i percorsi sono strutturati secondo più obiettivi. Primo tra tutti, lo sviluppo delle carriere dove attraverso programmi di inserimento e aziende formative mirate a sviluppare competenze e capacità, i dipendenti vengono preparati a ricoprire ruoli di maggior responsabilità e leadership. E questo attraverso modalità che variano sia per azienda che per funzione.

Nello specifico si va dalla classica formazione al *mentoring*, dal *job rotation* all'assegnazioni di nuovi incarichi su progetti in fase di *startup* (*job posting*). Altro obiettivo è l'*employability*, ovvero la capacità dei dipendenti di adattarsi in un ambiente di lavoro nuovo e in evoluzione. Una gestione attiva del talento si concentra sul migliorare appunto la sua *occupabilità* attraverso lo sviluppo di competenze trasversali e percorsi con richiami formativi (in PA, VGA e CTD vengono proposti internamente o esternamente corsi sulla comunicazione efficace, *leadership*, *problem solving*, *time management*, etc.). Essendo questa di fatto favorita da una cultura aziendale che promuove e supporta l'apprendimento continuo.

Un'ambiente organizzativo che ha a cuore la gestione del talento sarà anche molto attento a saperselo coltivare e ritenere. La *retention* del talento è l'obiettivo chiave della gestione attiva del talento. Ovvero nella creazione di un ambiente di lavoro stimolante e gratificante, volto a incoraggiare i dipendenti talentuosi a rimanere nell'organizzazione, attraverso l'offerta di opportunità di crescita, il riconoscimento economico o di livello, la leva del *welfare* aziendale. Insomma, attraverso un adeguato bilanciamento tra lavoro e vita privata

Infine, un'azione molto ricorrente sia in PA che in VGA è l'*employer branding* che altro non è che le logiche di *marketing* applicate alle risorse umane. Attraverso la formazione interna o la comunicazione che l'azienda è chiamata a fare esternamente, l'obiettivo è quello rendere attraente e desiderabile l'organizzazione (*alias*, il datore di lavoro), al fine di attirare i migliori talenti sul mercato del lavoro.

TALENTO									
<p>Gestione del Talento</p> <p>passiva</p> <p>Percorsi tradizionali, uso di note caratteristiche affidate a HR / AFC per finalità amministrative o di controllo dei costi</p>	<p>PA</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>				1	2	3	4	<p>Gestione del Talento</p> <p>attiva</p> <p>con percorsi di talent management e sviluppo delle carriere</p> <p>employability, retention,</p>
	1	2	3	4					
	<p>VGA</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>				1	2	3	4	
1	2	3	4						
<p>CTD</p>									

	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: red; color: white;">1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	employer branding, job posting, ...
1	2	3	4			

6. Cultura

In tutte e tre le aziende c'è consapevolezza che la formazione “costituisce per un dipendente uno strumento fondamentale per raggiungere i propri obiettivi individuali e lavorativi, nonché una potente leva motivazionale” (CTD). Essa viene definita, sia pur con intensità diverse, “investimento intangibile” e “*asset* strategico”; una leva volta a garantire quelle “risorse competenti” e “proattive”, in grado nel tempo di “creare valore”. Non ultimo la capacità di “gestire il cambiamento” in uno scenario dove le logiche del mercato sono in continua evoluzione.

Cultura della formazione che si traduce in azione attraverso “eventi”, finalizzati alla “condivisione di *best practice* e conoscenze”, come i “corsi in area” (PA) o i “*road show*” itineranti (VGA), organizzati su territorio nazionale in zona epicentriche – oltre che con fini formativi – per rafforzare la fiducia dei dipendenti (negozi diretti) e degli investitori (*franchisee*). Oppure al “consolidamento dell’identità”, come nel caso dell’evento formativo *train-the-trainer* organizzato da PA⁶⁸, primo evento Corporate organizzato a livello di Gruppo. Oppure, ancora, a “rafforzare le sinergie fra colleghi di diverse nazioni”, come negli eventi organizzati a livello mondo dal CTD.

Se in tutti e tre i casi sono raccolte testimonianze di una *Learning Organization* con cultura

dell’apprendimento, intesa come intercettazione (*pulling*) e coinvolgimento (*engagement*)

nel progetto formativo, in PA e VGA si è rilevato un approccio *bottom up* che abbiamo definito “più democratico” – nel senso etimologico del termine “esercitato dal basso” –,

⁶⁸ Il Corso Avanzato Negozi Scuola svolto nell’Accademia L’Oréal di Roma, fu di fatto il primo evento Corporate, dal valore fortemente simbolico, realizzato dopo la fusione Yamamay - Carpisa: <https://www.pianoforteacademy.it/it/news/la-rennaissance-che-genera-valore> .

rispetto ad un approccio *top down* – più gerarchico, dove le persone “vengono mandate in formazione” – riscontrato in CTD.

Modello teorico.

Da quanto rilevato, si possono individuare sostanzialmente due stili di approccio nella gestione dello sviluppo delle competenze all'interno delle nostre *Learning Organization* e che riflettono culture aziendali diverse: una cultura dell'apprendimento e una cultura della formazione.

Le Academy sono accomunate per la presenza di una cultura dell'apprendimento, volta a valorizzare ad accrescere il Capitale umano attraverso l'individuazione e il coinvolgimento dei dipendenti nel processo formativo. Formare dipendenti e collaboratori è un progetto di ampio respiro volto a consolidare e accrescere conoscenze e competenze, quindi lavora su una visione più ampia di valorizzazione di asset intangibili. Pertanto, sul piano pedagogico, ciò che muove la pianificazione delle attività è innanzitutto il coinvolgimento della persona, e il ruolo dell'apprendimento che non dovrà essere vissuto come un obbligo, ma come una opportunità. Insomma, come una esperienza motivante e coinvolgente. Un simile approccio – dove l'azienda attraverso la sua *Academy* mette a disposizione risorse, competenze e opportunità di sviluppo per i propri dipendenti – si basa su un approccio *bottom-up*, in cui l'iniziativa per l'apprendimento proviene principalmente dai dipendenti stessi, incoraggiati e incentivati a partecipare attivamente per loro crescita professionale.

Altro discorso invece quello che caratterizza un *Training Centre* (CTD), dove la cultura della formazione si basa sul trasferimento di conoscenze e competenze dai vertici dell'organizzazione verso i dipendenti. E questo secondo logiche prescrittive e piani di sviluppo decisi centralmente. Un approccio – potremmo dire, una cultura aziendale – diametralmente opposto a quello delle Academy, in quanto in questo caso le indicazioni dell'*headquarter* prendono il sopravvento sulle aspirazioni dei singoli dipendenti, sulla loro voglia di apprendere e crescere nell'organizzazione. In questo approccio, le decisioni riguardanti i programmi di formazione e lo sviluppo delle competenze sono prese centralmente (Responsabile di funzione, Direzione Generale, CEO), per poi essere trasmessa ai *Training Centre* allo scopo di progettare la formazione e implementarle a

livello organizzativo. In questo contesto (CTD), le persone sono spesso "mandate" o "assegnate" a partecipare a programmi di formazione specifici. Un approccio *top-down* che si differenzia dalla cultura dell'apprendimento in quanto maggiormente orientato al controllo dall'alto e alla prescrizione delle attività di formazione, piuttosto che all'*empowerment* e all'iniziativa dei singoli dipendenti.

Le ricadute sul clima organizzativo sono evidenti. Se nei contesti in cui opera una *Academy* la cultura dell'apprendimento valorizza l'autonomia e l'iniziativa dei dipendenti, favorendo un ambiente in cui la formazione è considerata un processo continuo e motivante, laddove operano Training Centre la cultura della formazione ha principalmente l'obiettivo di trasferire conoscenze e competenze, rischiando di essere vissuta dal dipendente in maniera passiva e secondo uno stile formale.

CULTURA						
<p>Stile di Approccio</p> <p>Cultura della formazione intesa come trasferimento (pushing) di conoscenze e competenze</p> <p>Adotta logiche prescrittive, piani di sviluppo decisi centralmente (le persone sono "mandate" a fare formazione)</p> <p>Approccio top down</p>	<p>PA</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<p>Stile di Approccio</p> <p>Cultura dell'apprendimento intesa come intercettazione (pulling) e coinvolgimento (engagement) nel progetto formativo</p> <p>Mette a disposizione competenze, luoghi, eccellenze per offrire occasioni di sviluppo</p> <p>Approccio bottom up</p>
	1	2	3	4		
	<p>VGA</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	
1	2	3	4			
<p>CTD</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4		
1	2	3	4			

7. Strumenti

Le variabili che hanno determinato il livello di impiego di strumenti che rendono più efficace l'azione delle *Learning Organization*, sono state ricondotte ai "metodi" e alle "tecniche" utilizzate durante i piani formativi.

La prima distinzione da fare è tra formazione *Retail* e *Corporate*.

I piani formativi di PG prevedono un percorso per quanti – diretti o affiliati – operano in punto di vendita al dettaglio diviso in tre momenti: un “*Crash Course*” della durata massima di tre giorni, dove inserendo la risorsa in negozio senza alcuna formazione previa, se ne valutano le soft skill; un “Corso Base” in aula, dalla durata di tre giorni per il personale di vendita e altri due giorni per profili manageriali (*store manager*, responsabili di zona, etc.); infine, l’assegnazione a un “Negozio Scuola” dalla durata di tre settimane per il *training oh the job*. Se l’esito di queste tre tappe – tutte certificate su *check-list*, misurate con gli stessi indicatori e sottoscritte dai loro tutor – è positivo, la risorsa viene dichiarata idonea e affidata al proprio area manager.

Negli anni successivi vengono fatti dei richiami formativi (o aggiornamenti all’occorrenza) in base anche al ruolo e ai piani di sviluppo carriera. In VGA, il percorso formativo di avvio alla professione retail è più leggero, in termini di durata, contenuti e obbligatorietà. Scelta strategica voluta dall’alto, in quanto il modello di affiliazione è più “morbido” rispetto a quello di un *retail* tradizionale. Conseguenza anche di una storia aziendale che non è stata disegnata dall’alto con chiara vocazione al *retail*, essendo nata come gruppo d’acquisto. Ma che ha generato nel tempo delle aggregazioni confluite poi – con più livelli di appartenenza – al sistema *retail*.

La formazione base del personale di negozio è concentrata in due giornate di aula, con il “Benvenuti in Vision Ottica”, un “Corso introduttivo a Servizi e Prodotti dedicati”. I contenuti veloci, ma concreti. E spaziano dai valori aziendali, alle tecniche di comunicazione e vendita, al marketing operativo (*branding*, *visual merchandising*, omnicanalità, *customer journey*, ...) alla gestione dei collaboratori e del conto economico di negozio.

Sia in PA che in VGA sono riprodotti dei negozi con arredi e campionario, per la simulazione delle tecniche di vendita (in VG) e del Modello di Servizio (in PG).

Nel mondo *Corporate* i percorsi sono più articolati nel CTD (per via dei numeri del personale da gestire, del settore farmaceutico che è più specialistico, dell’estensione geografica delle diverse sedi, ...).

Quanto all’utilizzo di sistemi e-learning, sicuramente il *Covid* ha dato un’accelerazione al passaggio di alcuni moduli formativi da aule *off line* ad aule *on line*. Tuttavia occorre

fare alcune precisazioni. Corsi obbligatori quali la sicurezza sul lavoro, antincendio, apprendistato venivano già svolti su piattaforme digitali sia in PA che in VGA (non ci risulta in CTD). Mentre – e questo è stato riscontrato su tutti –, tutorial sul prodotto e processi venivano già caricati sulla *e-library* e consultati da sede e negozi via *iPad*. Corsi legati più alle competenze manageriale, invece, non hanno mai convinto più di tanto i responsabili della formazione in termini di efficacia, coinvolgimento e motivazione. Nostre considerazioni sul piano teorico.

È fattore da tutti condiviso che se l'obiettivo di una *Learning Organization* è quello di formare persone, si debbano allora usare strumenti e metodologie adeguate. Pertanto, se nelle interviste in tutte e tre le aziende venivano lanciati questi buoni propositi, quanto abbiamo poi riscontrato nella pratica ha evidenziato significativi scostamenti. Anche qui, le *Academy* sembrano riconoscersi: nel senso che abbiamo riscontrato similitudini rispetto al *Training Center*. In esse non si parla di una metodologia unica, ma di una combinazione di può approcci che puntano non solo al trasferimento di conoscenze e competenze, ma alla motivazione e al coinvolgimento del discente. A seconda dei contesti e dei percorsi individuati, i metodi e le tecniche adottati per rendere più efficace l'apprendimento vanno dalla classica formazione in presenza all'adozione dell'e-learning, dalle lezioni d'aula frontali al training on the job con il supporto di *tutor*, dai workshop per gli aggiornamenti professionali ai *laboratory* nelle discipline più tecniche, dagli eventi laddove occorre dare anche un risalto alla comunicazione istituzionale a sessioni esperienziali che puntano su un maggior coinvolgimento ed *engagement* del personale. Per rendere efficace – e pratica – la formazione, *Academy* e *Training Centre* si avvalgono di *coach* e *mentor*, una combinazione che consente di sperimentare sul campo quanto appreso in aula o davanti a un *computer*.

STRUMENTI					
Metodi e Tecniche	PA				Metodi e Tecniche
	1	2	3	4	

Affidati al singolo docente	VGA				combinare per rendere più efficace l'apprendimento: Formazione in presenza / e-learning, in aula / on the job, workshop / laboratory, eventi / esperienziali coaching / mentoring, ...
	1	2	3	4	
	CTD				
	1	2	3	4	

8. Popolazione

Per popolazione si intende l'estensione qualitativa della platea delle nostre *Learning Organization*, in termini sia di docenti che di discenti. E le variabili che danno tale diritto di cittadinanza – che ne definiscono il grado di accesso – indicano il livello di democratizzazione.

Tutte le strutture oggetto dei nostri casi possono definirsi “aperte” e con un livello di democratizzazione – di partecipazione alle attività formative – molto alto. Le strutture tradizionali sono indirizzate ai soli dipendenti o clienti business, secondo quanto schedulato dal calendario corsi e previsto a monte dal piano formativo. Si tratta di “*community non inclusive*” ed autoreferenziali.

Nel nostro caso, non solo le due Academy (PA e VGA) ma anche il CTD, hanno un tratto di forte inclusività. In quanto aperte a formatori che a vario titolo hanno apportato un contributo alla conoscenza d'impresa: manager e imprenditori che raccontano le loro storie di successo, accademici che illustrano ricerche e trasmettono un metodo, artisti o visionari che aiutano a scomporre e a “*intelligere*” la complessità.

Democratico è anche il bacino di utenza. Nelle nostre *Academy* hanno diritto di cittadinanza non solo dipendenti e collaboratori dell'organizzazione, ma anche partner e fornitori, studenti e *stakeholder*, ospiti a vario titolo.

Tutti elementi, questi, che fanno della *community* un'organizzazione composta ed inclusiva.

Proviamo ora a fare alcune considerazioni sul piano teorico che fanno la differenza tra una *Academy* e un *Training Centre*. Per livello di democratizzazione – ovvero di

partecipazione di persone a diverso titolo nei percorsi formativi della *Learning Organization* – possiamo considerare una *Academy* più aperta ed eterogenea rispetto a un centro di formazione. Questa infatti (sia PA che VGA) si avvale di formatori interni che possono essere gli stessi del team (responsabile formazione o suoi collaboratori) come anche manager di altre funzioni o responsabili di prodotto. Come anche consulenti professionisti esterni in grado di portare in azienda esperienze o un approccio nuovo che rappresenti un tratto di discontinuità con l’attività formativa dell’*Academy*. A tal motivo, più volte sono stati invitati personalità del mondo accademico, imprenditori con storie di successo, artisti che attraverso un linguaggio simbolico aprono realtà e problemi a nuove interpretazioni. Se parliamo invece della comunità dei discenti, il contesto di *Academy* si differenzia maggiormente per la presenza – oltre che dei dipendenti, primi destinatari della formazione – anche di figure provenienti dall’indotto che lavora per l’azienda. E quando diciamo indotto, intendiamo non solo fornitori o clienti esterni, ma anche portatori di interessi (imprenditori) e persone che hanno un peso nell’organizzazione (investitori). Questo a significare la valenza strategica delle *Academy*, che a differenza dei centri di formazione non si limitano al solo fabbisogno formativo. Parlando di questi ultimi, infatti, la formazione è svolta principalmente da docenti professionisti di professione ed esterni (laddove assenti in azienda), mentre le competenze di mestiere vengono trasmesse dai dipendenti senior. Essendo questa una formazione indirizzata ai soli dipendenti o clienti business, secondo quanto schedulato dal calendario corsi e previsto a monte dal piano formativo.

POPOLAZIONE						
<p>Livello di Democratizzazione</p> <p>Formazione svolta da docenti professionisti / esterni all’azienda</p> <p>Indirizzata ai soli dipendenti o clienti business, secondo quanto schedulato dal calendario corsi e previsto a monte dal piano formativo</p>	<p>PA</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	<p>Livello di Democratizzazione</p> <p>Formatori interni o esterni, manager o accademici, imprenditori o artisti</p> <p>Discenti dipendenti e clienti, partner e fornitori, stakeholder e ospiti</p> <p>Al piano formativo schedulato,</p>
	1	2	3	4		
	<p>VGA</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	
1	2	3	4			
<p>CTD</p>						

Community non inclusiva	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="659 416 743 454">1</td> <td data-bbox="743 416 828 454">2</td> <td data-bbox="828 416 912 454">3</td> <td data-bbox="912 416 997 454">4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	si affiancano i corsi a catalogo o altri su richiesta Community composita ed inclusiva
1	2	3	4			

9. Ricerca e Sviluppo

L'ombrello sotto il quale ciascuna struttura ha inserito progetti di *partnership* con università, scuole professionalizzanti e centri di eccellenza in genere lo abbiamo definito Ricerca e Sviluppo.

Le tre aziende – con storie diverse, settori merceologici diversi ed allocate in aree geografiche diverse – sono riuscite a valorizzare questo *asset* attraverso progetti di ricerca veicolati dalla propria *Learning Organization*.

PA ha nel proprio portafoglio *R&D* un percorso consolidato di collaborazione a trecentosessanta gradi. Il marchio Yamamay è stato in questo pionieristico sin dalle prime collaborazioni con l'Istituto Secoli (*expertise* modellistica), l'Istituto Marangoni (*expertise* stilistiche), Politecnico di Milano (*expertise* sui materiali) sul fronte della ricerca su tessuti, vestibilità e tendenze moda. Collaborazioni che più tardi avranno un effetto traino anche sul marchio Carpisa con i concorsi indetti in Brasile con l'Istituto di Santa Marcellina e il Senai Cetiqt, per le linee mare di fuori acqua e accessori. Sempre sui materiali, vanno menzionate le collaborazioni con il Centro Tessile Cotoniero di Busto Arsizio e l'Università di Bergamo (in tema di qualità e sicurezza dei tessuti). Con la Liuc di Castellanza e Città Studi di Biella sulle competenze gestionali del sistema industria tessile. Con Bocconi di Milano, USI di Lugano, Luiss di Roma e Federico II di Napoli con *field project* in area marketing e commerciale. Con la Central Saint Martin di Londra per il design dei nuovi arredi negozio.

Collaborazioni volte a introdurre idee, metodo, strumenti di lavoro e visione in Azienda. Oltre a dare l'opportunità di un inserimento professionale dei neo laureati.

Una storia diversa, ma che tocca lo stesso livelli di eccellenza in termini di collaborazioni con scuole di formazione, quella di VGA. Abbiamo ricordato in precedenza quanto le competenze specialistiche sono per loro natura presenti nella rete di operatori del settore ottico optometrista, in quanto per esercitare la vendita di lenti

graduate si deve disporre non solo di un titolo abilitante ma anche di un aggiornamento continuo della formazione. A questo va aggiunto la necessità di formare personale anche su un altro dispositivo medico, le protesi uditive incorporate alle montature dell'occhialeria, settore che ha aperto un nuovo business sullo stesso mercato di consumatori. Quanto detto ha spinto Vision Group ad acquisire in corso di creazione della *Retail School*, anche una delle due più importanti scuole abilitanti la professione. Oltre che una scuola di *management* del settore. Motivo per il quale ad oggi la VGA si sviluppa su questi tre pilastri.

Inoltre, operando la Sede a Milano e la Scuola a Firenze, non mancano collaborazioni con le maggiori università presenti sul territorio. Oltre a progetti di ricerca su tecnologie e materiali con le maggiori case produttrici. Luxottica, in primis.

Quanto al CTD, operando all'interno di una grossa industria farmaceutica è evidente che esistono dei filtri di ingresso già per l'accesso alla professione di informatore scientifico, che su colloca con mansioni "commerciali", anche se questo termine in Azienda non si potrà mai utilizzare perché disciplinato dal codice deontologico medico. Sicuramente si parla di *partnership* che puntano alla crescita e al mantenimento di competenze di prodotto, spesso però a scapito dello sviluppo di altre abilità (trasversali o verticalizzate in altri settori) e motivo per il quale si avverte la necessità di fare un salto verso una *Corporate University*.

RICERCA E SVILUPPO					
Progetti di Partnership Nessuna partnership Società di consulenza	PA				Progetti di Partnership con Business School, Università, Scuole Professionalizzanti, Centri di Ricerca, Enti Territoriali, Centri di eccellenza, aziende innovative, startup, società di consulenza, ...
	1	2	3	4	
	VGA				
	1	2	3	4	
	CTD				
	1	2	3	4	

10. Misurabilità

Abbiamo già detto, a proposito della misurabilità, quanto sia visto con forte interesse da parte dell'imprenditore (in alcuni casi, addirittura come ossessione) assegnare degli indicatori all'impatto formativo. Questo al fine dare un valore tangibile, in termini di risorse – denaro, tempo, energie, ... – investite nelle azioni formative, e calcolare anche un ritorno in investimenti (R.O.I.). “Ossessione” vissuta dell'imprenditore, tentato spesso a legare l'efficacia formativa principalmente alle vendite (di servizi o prodotti); ma al tempo stesso “spada di Damocle” di ogni *Academy Manager* che vede ritorcersi contro di sé logiche (commerciali) poco hanno a che fare con la formazione, in quanto portano a dei benefici più ampi e sono misurabili in un arco di tempo più lungo.

Infatti, distinguiamo due aspetti della misurabilità: sulle conoscenze e competenze acquisite a fronte di una formazione erogata, da quelle che generano una ricaduta sul *business* e su indicatori quantitativi (raggiungimento del budget, in primis). Il primo indicatore – nei nostri tre casi di studio – trova tutti allineati su strumenti di verifica prima-durante-dopo la somministrazione della formazione (in aula, *on-line*, *on-the-job*), attraverso *test in/out* o verifiche sul campo. Indicatori che danno il livello di efficacia del *trainer*, dei contenuti proposti, della qualità del capitale umano del discente.

Altro discorso, invece, è quello della misurabilità della ricaduta della formazione sul *business*. I pareri raccolti nei nostri tre casi di studio hanno dimostrato di certo una correlazione tra formazione e performance, tra corsi erogati e andamento delle vendite nei giorni successivi. Tuttavia con delle variabili che spesso non dipendono dalla qualità del piano formativo, ma da fattori esterni. Variabili che vanno da ambiente di lavoro, clima meteorologico, assenteismo per malattia o infortunio, aperture nuove campagne vendita, raggiungimento nuovi obiettivi, tante per citarne qualcuna.

Pertanto, l'impossibilità di inserire strumenti di rilevazione precisa in un contesto governato non da unità ma da flussi, obbliga a ripensare un sistema di valutazione del talento che riporti a logiche meno pitagoriche e maggiormente fondate su uno “*humanistic management*”. Cito non a caso questo argomento, perché oltre a comparire nel corpus della nostra indagine qualitativa, rappresenterà il legame con il tema dei

valori persona / valori organizzazione. Tra l'altro, un tema sul quale sospetto esserci un grosso "gap" su quanto letteratura e strumenti ad oggi impiegati nelle imprese abbiano sufficientemente prodotto.

MISURABILITÀ						
Strumenti di Misurazione Nessuna misurazione o strumento di feedback a fine corso	PA <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	Strumenti di Misurazione Misurazione dell'efficacia formativa attraverso test in/out, questionari di gradimento / miglioramento dei corsi, monitoraggio dei risultati on the job, ROI ... Misurazione della predittività attraverso l'adozione big data / analytics
	1	2	3	4		
	VGA <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	
1	2	3	4			
CTD <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4		
1	2	3	4			

IV. Quadro riassuntivo e conclusioni

Il quadro riassuntivo sul quale siamo atterrati al termine di questo primo viaggio dei nostri casi di studio è decisamente interessante.

QUADRO RIASSUNTIVO						
Livello Funzione Formazione $\Sigma (V)$	PA <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	Livello Corporate University $\Sigma (V)$
	1	2	3	4		
	VGA <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4	
1	2	3	4			
CTD <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4		
1	2	3	4			

Proviamo a fare delle prime considerazioni.

1. Siamo partiti dalla premessa che le informazioni raccolte (da interviste, focus group, osservazione partecipata e documenti) partissero dalla domanda sul “se una *Corporate University* può essere un asset strategico per la propria Azienda” e su “quali sono gli elementi che l’hanno resa (o dovrebbero renderla) davvero competitiva”.
2. Ci siamo costruiti delle ipotesi di lavoro, dettate dall’esperienza sul campo di oltre dieci anni in *Corporate University*, dalla letteratura aziendale e chiaramente dai documenti e fonti interrogate (*corpus*).
3. Ipotesi che avallate dalle rilevazioni sul campo, ci hanno permesso di costruire dei quadri (*frames*) che descrivessero con parole e concetti chiave le caratteristiche di ciascuna *Corporate University*.
4. *Frame* che ci hanno consentito di metterle in sinossi tra di loro e dare una valutazione qualitativa a parità di metriche e indicatori utilizzati.

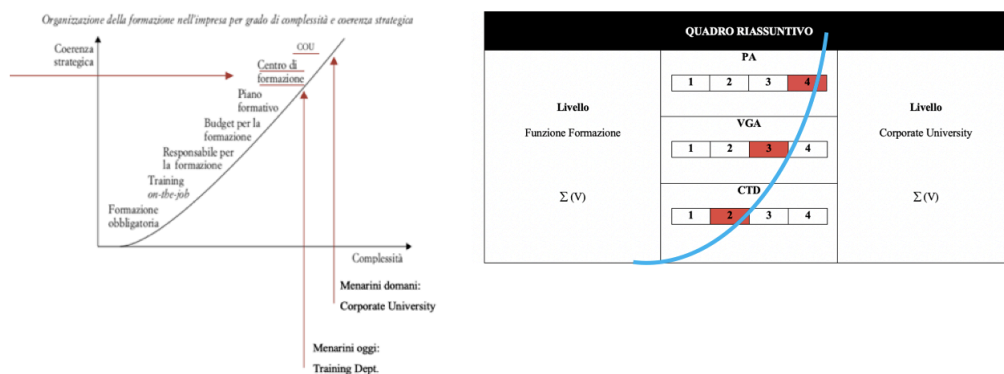
Trattandosi di un’indagine qualitativa, siamo partiti con un modello flessibile, al fine di avere una maggiore libertà di raccolta delle informazioni e data anche l’impossibilità di misurare quantitativamente le variabili di nostro interesse.

Ispirandoci successivamente – a mano a mano che i dati aggregati prendevano forma – a dei *framework* presi dalla letteratura d’impresa.

La conclusione di questo primo studio ci ha portati a un quadro riassuntivo dove sono state aggregate le variabili che convenzionalmente chiamiamo $\Sigma(V)$, pur consapevoli (lo ribadiamo: non è una indagine quantitativa) che si tratta di un dato aggregato e non di una somma *tout-court*.

5. Se proviamo a rappresentare il livello di intensità del dato aggregato $\Sigma(V)$, visivamente saltano due evidenze:
 - a. intanto una discontinuità nei tre casi di studio, dove a parità di indicatori individuati e condivisi, si notano dei chiari disallineamenti. Un po’ come le tecniche di gioco in una gara sportiva che – pur riconosciute tali da tutti i giocatori – non vengono adottate allo stesso modo da tutti.

- b. La seconda evidenza è il carattere di progressività di tali discontinuità. Se proviamo a trasportare questa progressività su un sistema di assi cartesiani, vedremo che l'andamento della curva sarà dal basso verso l'alto, scorrendo dal Corporate Training Department (parte più bassa) alla Pianoforte Academy (parte più alta), tagliando nel mezzo la Vision Group Academy.
- c. Proviamo infine ad accostare questa curva al grafico che mostra il livello di organizzazione della formazione nell'impresa per grado di complessità e coerenza strategica (grafico presente in letteratura, ma che è parte anche del processo di evoluzione del Training Centre Menarini in Corporate University), e si arriva all'evidenza che quanto riscontrato sul campo valida un modello.
- d. Possiamo dunque concludere che dall'osservazione e studio di tre casi concreti, nonché dalla validazione di un modello teorico (già parte della letteratura di impresa), abbiamo ricavato gli elementi – gli indicatori e le variabili – che fanno il successo di una Corporate University, differenziandola allo stesso tempo da un Training Centre.



		QUADRO RIASSUNTIVO					
		PA					
Livello	Funzione Formazione	1	2	3	4	Livello	Corporate University
		1	2	3	4		
$\Sigma(V)$		CTD				$\Sigma(V)$	
		1	2	3	4		

Una Corporate University costituisce una leva strategica d'impresa

Quanto detto fino ad ora conferma le premesse nella prima parte del nostro lavoro, ovvero considerare la formazione una leva strategica dello sviluppo d'impresa. Parlare di formazione significa parlare di capitale intellettuale che in una organizzazione è “la somma del capitale umano, del capitale strutturale e del capitale relazionale”. Risorse queste che “costituiscono un vantaggio competitivo e fanno la differenza tra le performance di una organizzazione e l'altra”. Coltivare e accrescere il capitale intellettuale significa avere un'azione di governo sull'organizzazione, in quanto “consente un'efficace condivisione delle conoscenze, da un lato, e il miglioramento della relazione con i clienti dall'altro”⁶⁹.

Tuttavia, quello che è scontato in letteratura ed avallato da evidenze scientifiche non lo è sempre dentro il contesto aziendale. Frequenti infatti sono i rischi di voler appiattire la formazione ad addestramento o alla mera acquisizione di abilità tecniche. O peggio ancora, a ridurla passivamente all'ottenimento di crediti formativi, all'adempimento degli obblighi sulla sicurezza, al mero rastrellamento dei finanziamenti pubblici. Dal nostro excursus abbiamo appreso che le prime minacce alla formazione provengono dalle altre funzioni d'azienda, ancor prima che dall'Amministratore Delegato. Nello specifico, da quanti operano nel *Finance* che ossessionati dal contenimento dei costi, lanciano l'ascia dello *spending review*; da chi opera nel Commerciale che colto dall'ansia di raggiungere il suo budget, tende ad appiattirla in tecniche di vendita; delle Risorse Umane, spesso ostaggi di una vecchia cultura amministrativa. Abbiamo quindi smarcato tre equivoci: la formazione non è un costo, ma un investimento; non è mero addestramento, ma crescita integrale della persona; non è un atto formale volto a

⁶⁹ Adamska M., Minarova M., *Role of Learning Organization in building consumer confidence*, in *Journal of Business Ethics*, - E+M *Ekonomie a Management*, 2014, 17, 1, pp. 62-72; Lumban G.P., Tumanggor F.B., *The effectiveness of the implementation of the ASN Corporate University concept integrated with the knowledge management system in the development of apparatus human resources*, in *KnE Social Sciences*, 2023, 8, 11, pp. 247-258.

contabilizzare crediti formativi come farebbe un ragioniere, ma atto sostanziale che produce un beneficio durevole.

Questo salto di qualità è stato evidente nel nostro studio laddove i casi hanno evidenziato una visione d'impresa, dove la formazione ne rappresenta il più efficace strumento di trasformazione di persone e organizzazione. In questo senso la formazione diventa volano dell'innovazione, ovvero della capacità di aprire l'ambiente organizzativo a saperi nuovi e a pratiche nuove. Formazione, ambiente organizzativo e conoscenze sono proprio i tre pilastri sui quali poggia l'open innovation. "L'open innovation presuppone che le aziende possano e debbano utilizzare idee esterne, oltre che idee interne, e percorsi interni ed esterni al mercato, al fine di far avanzare le loro innovazioni". In questo consistono i processi di innovazione: un sistema aperto in grado di combinare idee interne ed esterne in piattaforme, architetture e sistemi. Un termine questo coniato in contesto di sistemi tecnologici, tuttavia visto che la tecnologia è lo strumento attraverso il quale si introducono anche saperi, oggi possiamo utilizzarlo anche in un'accezione più ampia, ovvero di "gestione e distribuzione della conoscenza gestiti in modo mirato attraverso i confini dell'organizzazione"⁷⁰.

Per meglio cogliere le opportunità che si presentano in un contesto di *open innovation*, dove si mettono a fattor comune "co-invenzioni", "co-innovazioni" e "scelte strategiche" presenti in altri ambienti d'impresa, il concetto di *open innovation* va integrato nel quadro delle Dynamic Capabilities. "Le capacità dinamiche sono la capacità dell'azienda di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne da affrontare ambienti in rapido cambiamento in cui vi è una profonda incertezza". Esattamente come un liquido che prende la forma del suo contenitore, le capacità dinamiche sono in grado di "ricombinare e riconfigurare le risorse e le strutture organizzative man mano che l'impresa cresce, mentre i mercati e le tecnologie cambiano". Un processo di "orchestrazione" che comporta "la modifica, l'aggiunta, la dismissione e l'allineamento dei beni immateriali". In altre parole, lo spostamento di risorse – talento e denaro – nei luoghi dove potranno

⁷⁰ Bogers M., Chesbrough H., Moedas C., *Special section on open innovation: research, practices, and policies*, in *California Management Review*, 60, 2, February 2018, pp. 5-16.

offrire il loro massimo valore⁷¹. Le Corporate University.⁷² Esse lavorano molto su una “discontinuità formativa” capace di contaminare i saperi specialistici – le così dette abilità di mestiere – con competenze trasversali incentrate sul fattore umano. Di qui la necessità di introdurre “le arti” – secondo l’accezione classica del termine *artes liberales*⁷³ – dove la filosofia contestualizza e apre alla visione d’impresa, la logica all’economia, la psicologia alla relazione, la dialettica alla negoziazione. Una formazione integrale – che in quanto mette al centro l’uomo – è efficace per sua natura. A conferma di quanto stiamo affermato, “assumere persone con una esperienza di ricerca pregressa universitaria [o anche con un passato da ricercatori universitari] significa apportare un contributo di discontinuità all’organizzazione che genera innovazione”. Anche se, per far fronte ad evidenti problemi, dovuti a “logiche istituzionali contrastanti tra mondo accademico e industria”, che “rendono a volte difficile per le aziende lavorare con scienziati accademici”, occorrerà lavorare in azienda per creare “una cultura organizzativa favorevole” all’inserimento di risorse secondo una logica di discontinuità: “un modo importante per rendere le organizzazioni più innovative”⁷⁴. La formazione così intesa entra nella vita d’impresa con approccio sistemico⁷⁵, andando oltre le singole persone, i singoli problemi, il meccanicismo causa-effetto. Indagando

⁷¹ Oktaruna M. T., Sinambela L. P., Wibowo M., Hidayah Z., *The nexus between talent management and Corporate University: its impacts on organizational performance*, in *Husnayain Business Review*, 2023, 3, 2, 82-95.

⁷² Bogers M., Chesbrough H., Heaton S., Teece D. J., *Strategic management of open innovation: a dynamic capabilities perspective*, in *California Management Review*, 2019, 62, 1, pp.77-94, Sage.

⁷³ Approfondimenti sulle arti liberali:

[https://www.treccani.it/enciclopedia/arti-liberali_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/arti-liberali_(Enciclopedia-Italiana)/)

Gilson É., *La filosofia nel Medioevo*, Milano, 2019, pp. 172, 198-199.

⁷⁴ Kaiser U., Kongsted H. C., Laurse K., Ejsing A. K., *Experience matters: The role of academic scientist mobility for industrial innovation*, in *Strategic Management Journal*, 2018, 39, 7, Zürich; Vedi anche: Tong X., Ronald L. J., Yarong W., *Managers’ Perceptions of the Accountability of Corporate University Programs, Involvement in the Corporate University programs and commitment to the organization*, in *Journal of Workplace Learning* 2022, 34, 4, pp. 309-326.

⁷⁵ Approfondimenti su pensiero sistemico, approccio sistemico e teoria dei sistemi:

Senge P. M., *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency, 1990; Senge P. M., *La quinta disciplina: l’arte e la pratica dell’apprendimento organizzativo*, 2019; Daft R., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, 2004; Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 2003; Golinelli G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Cedam, 2005; Thompson J., *Organizations in action*, McGraw-Hill, 1967;

<http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoliln/2016/LN0216Macchioni.pdf> ; von

sulle relazioni tra questi elementi, abbracciando meccanismi più complessi di causalità circolare. Una formazione che in quanto aperta a non definite combinazioni, ha un forte tratto di universalità pur mantenendo la caratteristica di concretezza, essendo in grado di mordere la realtà e di lasciare traccia.

Una Corporate University deve essere una *Business Unit* con riporto al CEO

Una seconda acquisizione che ci portiamo a casa è che una Corporate University per lavorare bene deve essere costituita come una Business Unit a diretto riporto dell'Amministratore Delegato o della Direzione Generale. Nelle pagine precedenti abbiamo sottolineato come la formazione non vada considerata come *ancilla* – serva – delle altre funzioni aziendali, ma elevata essa stessa a pari dignità – e al tempo stesso di maggiore trasversalità – delle altre funzioni. Pertanto, parlare di formazione all'interno di un'azienda significa riportarla sotto il cappello di una *Business Unit* – autonoma e al tempo stesso sistemica – rispetto alle altre unità organizzative. Strutturata e coordinata con esse, per politiche e obiettivi. E con la missione di generare valore. Se possiamo parlare di management della formazione, possiamo allora affermare che questa è un fattore della produzione, al pari delle materie prime e degli strumenti che occorrono nella lavorazione. In grado, in ultima istanza, di generare profitto⁷⁶.

La differenza di una Corporate University con le altre Business Unit presenti in un'organizzazione sta nella natura del suo asset intangibile, lavorando in primis “nel trasferimento di conoscenze, nella creazione di un *network* relazionale e con ricadute sull'innovazione tecnologica” nella gestione dei sistemi. È interessante notare come in questa dinamica che assume la forma del “simbolo infinito”, le attività di rete costituiscano un vero e proprio *hub* tra il trasferimento di conoscenze operative aziendali

Bertalanffy L., *General system theory. Development, applications*, 1968; von Bertalanffy L., *Teoria generale dei sistemi*, Mondadori, 2004.

⁷⁶ Rimandiamo al padre del management: Drucker P., *The Practice of Management*, 1952.

e le attività di ricerca. Configurandosi – le attività di networking – con un ruolo chiave nella creazione di centri di conoscenza.⁷⁷

Dunque, formazione come unità di *business* strategica nell'organizzazione d'impresa, che per mantenere alto il proprio vantaggio competitivo dovrà sempre confrontarsi con processi efficienti e adottare strumenti efficaci. In una parola, fare dell'innovazione la vera base competitiva, a supporto e sviluppo del *core business* dell'azienda. Di qui lo sforzo a reinventarsi il *management*, costruendo un'organizzazione audace e visionaria, in grado di aggregare e accrescere il capitale creativo, imponendosi come potente catalizzatore dell'innovazione in azienda.

Tutto questo lo ha raccontato bene il già citato Gary Hamel, uno dei *business thinker* più influenti del momento, nel suo intervento al *World Business Forum* di Milano, che a proposito del tema del talento, afferma: «Ho scritto un libro che si chiama *The Core Competence*, ma oggi dovrei scrivere sull'incompetenza che le aziende sentono di avere». Oggi il mondo è velocità, informazione, comunicazione, costanti cambi di paradigmi e le aziende, nonostante la forte volontà – che è necessità – di fare innovazione, non riescono ad agire con efficacia e tempismo sulla complessa macchina organizzativa. Insomma, se le organizzazioni non riescono ad affrontare il cambiamento – e tutte le grandi società di consulenza lo confermano – è perché «il *change management* in modalità *top down* non funziona più». A costo di sembrare ripetitivi, qui si vuole ribadire che occorre una visione umanistica e sistemica alla base del processo di innovazione delle imprese, cosa che Hamel sembra aver colto in pieno quando afferma che non sono le persone che fanno fatica a cambiare, ma le organizzazioni a causa di un potere accentrato in alto che ha difficoltà ad essere condiviso in tutta l'organizzazione. Infatti, «sono gli uomini ad avere passione, non le organizzazioni, ed è sulle persone che sono in prima linea che bisogna puntare, mentre in genere non sono formate per innovare e non sono coinvolte nelle decisioni»⁷⁸.

⁷⁷ Chen Y., Yusen X., Qingguo Z., *Networking of Corporate Universities in knowledge management: Evidence from China*, in *Management Decision* 2022, 60, 11, pp. 3147-3164.

⁷⁸ Hamel G., in Intervento al World Business Forum, Milano, 9-30 ottobre 2019; <https://www.wobi.com/wbf-milano/>; <https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/gary-hamel-impresse-bloccate-dalla-burocrazia/>; <https://www.affaritaliani.it/economia/world-business-forum-a-milano-l-anno-dei-super-minds->

Oggi viviamo un contesto molto competitivo, dove l'innovazione tecnologica tocca non solo ciò che si produce, ma anche chi lo produce. Si pensi ad esempio a come l'intelligenza artificiale sia in grado di facilitare i processi decisionali umani. Il riferimento è a un recente studio che “dimostra come l'ASI [Artificial Swarm Intelligence] sia stata utilizzata dalle aziende per sfruttare le diverse prospettive che i singoli partecipanti portano ai gruppi e per facilitare la convergenza sulle decisioni”. Un chiaro esempio di “come l'intelligenza artificiale può essere utilizzata per migliorare [un tempo la tecnologia lavorava per sostituire] i team mentre collaborano per prendere decisioni aziendali”⁸⁰.

Ma il nostro è anche un contesto molto competitivo in senso tradizionale, che vede cioè scendere in campo sempre più aziende, con un'offerta di prodotto più ampia, a fronte di segmenti di mercato più piccoli e margini ridotti. In questo contesto è allora fondamentale introdurre delle “competenze distintive”, quelle che fanno la differenza rispetto alle altre aziende e che ne costituisce (appunto) il vantaggio competitivo. Ecco perché la formazione – nella sua accezione tradizione – non è più sufficiente. La formazione trasmette e consolida *competenze*, ovvero tutto ciò – in termini di servizi o prodotti offerti sul mercato – che un'azienda riesce a fare bene, attraverso la giusta combinazione di risorse e abilità. Ciò va sotto il nome di “competenza di base”, in quanto riesce a sviluppare un'attività stabile che è *core* per l'azienda e che garantisce un prodotto riconosciuto e valorizzato dal mercato⁸¹.

Tutto questo però non basta. Il modello che prende forma con le Corporate University punta a creare un nuovo spazio di competizione, più che ad una concorrenza diretta con

634155.html?refresh_ce. Il libro a cui fa riferimento è lo scritto a due mani: Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, 1993. Inoltre, tra le sue pubblicazioni segnaliamo due pietre miliari della letteratura manageriale: *The Future of Management*, 2007 e *What Matters Now*, 2011.

⁸⁰ Metcalf L., Askay D.A., Rosenberg, L.B., *Keeping humans in the loop: pooling knowledge through artificial swarm intelligence to improve business decision making*, in *California Management Review*, 2019, 64, pp.84-109, Sage.

⁸¹ La “competenza di base” trova un'ampia letteratura a supporto e tra i diversi studiosi che l'hanno concettualizzata, ci limitiamo a citare Alexander Ljungqvist, che già nel 2007 parlava di tre attributi: competenze, capacità e risorse: <https://pages.stern.nyu.edu/~aljungqv/>; <https://www.hhs.se/en/houseoffinance/about/people/people-container/alexander-ljungqvist/>; <https://www.ifn.se/en/researchers/affiliated-researchers/alexander-ljungqvist/>;

gli altri attori del mercato. E questo, attraverso l'introduzione di competenze-chiave, in grado di acquisire tecnologie (*resources*), competenze di base (*capabilities*) e quote di mercato (*strategies*). Con l'obiettivo a lungo termine di lanciare lo sguardo oltre un *business* specifico, rafforzando il "sentimento di comunità" e il senso di "fedeltà all'integrità delle competenze *core*", che fanno la cifra distintiva dell'azienda⁸². Nel nostro percorso di ricerca già ci siamo interrogati sull'attinenza di "virtù" come fedeltà, sentimento, integrità... con organizzazioni hanno come finalità il profitto. E ci siamo dati anche una risposta: evidentemente esiste una qualche connessione tra i valori della persona e quelli espressi accanto alla *vision* e *mission* delle aziende.

"I valori organizzativi sono un riflesso dei valori individuali dei membri fondatori o fondatori dell'organizzazione. Nel tempo i valori organizzativi sono plasmati da ogni membro dell'organizzazione e dagli eventi che modellano l'organizzazione". In questo studio emerge con chiarezza la correlazione – nello specifico qui si parla di influenza – dei valori organizzativi sulle competenze dei manager. E lo studio così conclude: "Abbiamo determinato che esiste un'influenza statisticamente significativa dei valori organizzativi sull'abbinamento delle competenze". Un risultato che indica chiaramente quanto i valori organizzativi impattino sulle competenze dei manager. "Ciò supporta anche in una certa misura l'idea di una gestione basata sui valori, in cui la gestione delle organizzazioni è focalizzata sui valori organizzativi e ogni decisione viene presa nell'ambito di questi valori"⁸³. Tuttavia, se è chiara l'esigenza di formare a tutto tondo un management al fine di trasmettere non solo delle abilità ma anche uno stile di lavoro, resta invece aperta la sfida sulla misurazione dell'efficacia del processo formativo. Attenzione questa presente in molti casi di studio, a partire dai nostri tre. "A causa della mancanza di un'adeguata valutazione della formazione, molte aziende non riescono a misurare l'impatto della formazione". Tuttavia il tentativo dei casi di studio offerti in letteratura, di fornire un metodo semplice e diretto per valutare un programma sui corsi

⁸² Cfr. Prahalad C. K., Gary Hamel, *ibidem*

⁸³ Gorenak M., Ferjan M., *The influence of organizational values on the competencies of manager, in Journal of Business Ethics*, - E+M *Ekonomie a Management*, 2015, 18, 1, pp.67-83.

di leadership, sembrano ancora distanti dall'averne uno strumento che soddisfi l'imprenditore.⁸⁴

Sempre sul tema dell'impatto dei leader sull'organizzazione, è interessante notare come nella composizione del top management possa essere correlata la presenza di comportamenti virtuosi del team alla crescita delle virtù dei singoli nell'organizzazione. Contrastando da un lato “i modelli di business moralmente carenti, spesso utilizzati nel mero perseguimento del profitto” e promuovendo dall'altro un clima aziendale etico, volto al raggiungimento quanto agli obiettivi aziendali, quanto al benessere dei suoi dipendenti⁸⁵.

Ruolo di una Corporate University

Alla luce di quanto finora evidenziato, possiamo affermare che una *Corporate University* si manifesta come luogo di incontro tra il sapere e il saper fare, come la declinazione del rapporto tra impresa e conoscenza, come manifestazione – visibile, organizzata e misurabile – dell'essere impresa. Essa “si sviluppa quando un'impresa cerca di mettere in relazione le proprie strategie di formazione e sviluppo delle risorse umane con la generale strategia di business, attraverso il coordinamento, l'integrazione e lo sviluppo del capitale umano all'interno dell'organizzazione”. Questo lo abbiamo visto sia in letteratura – che parla di ombrello strategico – e dalla quale abbiamo poi estratto e rielaborato le parole chiave utilizzate nelle nostre interviste; sia dalle conferme riscontrate sul campo, laddove avevamo a che fare con una Academy (priorità non avvertita, invece, nel caso nel Training centre). Detto in altre parole, se un imprenditore decide di costituire una Corporate University lo fa perché è convinto del suo ruolo strategico e vuole dotarsi di “uno strumento utile a far sì che un'organizzazione

⁸⁴ Lantu D. C., Haifa L., Muhammad W. R., Felicia D. S., *Was the training effective? Evaluation of managers' behavior after a leader development program in Indonesia's nest Corporate University*, in *International Journal of Training Research* 2021, 19, 1, pp. 77-92.

⁸⁵ Evert R. E., Payne, G. T., Moore C. B., McLeod M. S., *Top Management team characteristics and organizational virtue orientation: an empirical examination of IPO Firms*, in *Business Ethics Quarterly*, 2018, 28, 4, pp.427-461, Cambridge Univ. Press.

raggiunga la propria missione”.⁸⁶ A conferma di questo – e cioè che abbiamo a che fare con una struttura piuttosto sofisticata e che opera secondo logiche più alte rispetto ai Training Centre, abbiamo riscontrato che l’impatto delle Corporate University è per sua natura molto alto su profili con maggior potenziale, ovvero quelli di fatto candidati ad essere riconosciuti leader nel proprio lavoro. E questo, indipendentemente dalla posizione occupata nell’organigramma. Pertanto, svolgere un lavoro di formazione integrale su questi profili, allinearli alla visione e ai valori aziendali, significa di fatto investirli del titolo di *brand ambassador*, e farli portatori del DNA dell’organizzazione. Farne cioè veicoli nel processo di irradiazione della cultura aziendale.⁸⁷ In questo processo sono chiamati principalmente quanti gli stakeholder e quanti vengono riconosciuti come leader. I nostri casi e la letteratura dimostrano chiaramente che “la dimensione etica degli asset intangibili va costruita all’interno dell’organizzazione, anche con il supporto degli stakeholder”. Infatti, anche se essi sono formalmente esterni l’azienda (clienti, investitori, fornitori di servizi, ...), di fatto “hanno lo stesso status”, pari dignità, in quanto impattano su di essa proprio per la loro natura di essere portatori di interessi.⁸⁸

È prassi ma anche letteratura aziendale, che i leader vengano naturalmente riconosciuti come mentori, motivo per il quale ingaggiarli in *Corporate University* in qualità di formatori diventa strategico e ha un effetto a cascata su tutta l’organizzazione.⁸⁹ Inoltre, contro quanti sostengono che l’esercizio della leadership sia incompatibile con la trasmissione di valori etici ai suoi collaboratori – la *Business Ethics* parla di “esercizio delle virtù” –, viene dimostrato il profondo carattere politico esercitato dalla “leadership

⁸⁶ Capiello G. - Pedrini G., *Le corporate university italiane*, in *L’Industria* 2, 2013 Il Mulino, p. 301

⁸⁷ Cfr. Kim Y. J., Toh S. M., Baik S., *Culture creation and change: making sense of the past to inform future research agendas*, in *Journal of Management*, 2022, 48, 6, pp.1503-1547, Sage.

⁸⁸ Gambetti R. C., Melewar T. C., Martin, K. D., *Guest editors' introduction: ethical management of intangible assets in contemporary organizations*, in *Business Ethics Quarterly*, 2017, pp. 381-392.

⁸⁹ Ellinger A. D., Ellinger A. E., *Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations*, in *Learning Organization*, 2021, 28, 4, pp. 337-351; Caligiuri P.M., Collings D.G., De Cieri H., Lazarova M.B., *Global talent management: a critical review and research agenda for the new organizational reality*, in *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, January 2024, 11, 1, pp. 393-421.

affettiva” – quella basata su emozioni quali fiducia, empatia, motivazione, ... – in grado di influenzare maggiormente e di accrescere la propria azione morale.⁹⁰

Quanto detto legittimerebbe la *Corporate University* a prendersi carico non solo di funzioni prettamente formative, ma di cura e crescita del Capitale umano *tout court*. Affidandole anche “quelle attività che sarebbero dislocate a diverse funzioni con il conseguente rischio di scarso coordinamento”. Quali “la selezione del personale, la gestione del cambiamento organizzativo (*change management*), la valorizzazione dei talenti interni ed esterni all’impresa, la definizione dei percorsi di carriera, la mobilità geografica, la rotazione delle mansioni, la definizione dei rapporti con istituzioni educative terze”.⁹¹ Solo così una *Corporate University* può essere “motore della conoscenza”.

Corporate University e innovazione

La letteratura ci ha dimostrato quanto l'apprendimento organizzativo – ovvero il processo attraverso il quale si acquisisce, si accresce e si consolidano le conoscenze – sia essenziale in un’organizzazione che vuole essere competitiva, in quanto porta dentro di sé un intrinseco valore di orientamento alla crescita e al cambiamento.⁹² Nei nostri casi abbiamo visto come identificare un luogo dell’apprendimento organizzativo, significhi costruire una *Business Unit* dove la conoscenza viene centralizzata e messa a sistema di tutta l’organizzazione. Possiamo allora concludere che una *Corporate University* ha per sua natura un ruolo di *motore dell’innovazione* che investe in modo *sistemico* persone, processi, strumenti e conoscenze. Un *modus operandi* che tocca *base e vertici* degli organigrammi, che agisce in modo *trasversale* su funzioni aziendali e sull’*endorsement*

⁹⁰ Munro I., Thanem T., *The ethics of affective leadership: organizing good encounters without leaders*, in *Business ethics quarterly*, 2018, 28, 1, pp.51-69, Cambridge Univ. Press.

⁹¹ Cappiello G. - Pedrini G., *Le Corporate University italiane*, in *L’Industria 2*, 2013 Il Mulino, pg. 302.

⁹² Cfr. Alerasoul S.A., Afeltra G., Hakala H., Minelli E., Strozzi F., *Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: an integrative review and framework*, in *Human Resource Management Review*, Sep. 2022, 32, 3.

di organismi di governo, che custodisce e al tempo stesso trasmette i valori d'impresa. Abbiamo visto sul campo l'importanza di un approccio *bottom-up* nel processo formativo, che fa leva sul coinvolgimento e sulla motivazione del dipendente prima ancora che sull'insegnargli una competenza. Questa pedagogia che lavora sull'*essere* e non solo sul *fare*, sulla *qualità* e non solo sulla *quantità*, è un fattore chiave che predispone l'organizzazione al cambiamento e all'innovazione. Inoltre, altri casi confermano quanto sia importante “la qualità della condivisione delle conoscenze e il suo supporto, vale a dire la motivazione dei dipendenti per apprendere e trasformarsi la leadership”. Nello specifico, si è visto come “l'effetto diretto dell'apprendimento della motivazione sul comportamento innovativo dei dipendenti, e l'effetto indiretto della motivazione per l'apprendimento e la leadership trasformativa”, ovvero di chi incoraggia e gestisce il cambiamento, migliorino la qualità della condivisione delle conoscenze e aumentino il comportamento innovativo dei dipendenti.⁹³

Quanto ai processi di apprendimento invece, è interessante notare come nelle organizzazioni a livelli di conoscenza interna più bassi corrisponda una maggiore propensione alla conoscenza esterna, generando una sorta di effetto spugna. Mentre organizzazioni con alti livelli di conoscenza interna si comportano o rifiutandola (se l'ambiente organizzativo è saturo) o assimilandola ma rimodellandola, così da adattarla alle strutture di conoscenza interna già esistenti e generando innovazione.⁹⁴

In una *Corporate University*, una volta *validata*, la conoscenza viene *codificata* e disseminata negli altri *luoghi* dell'organizzazione, *trasformando* persone (capitale umano) e organizzazione (capitale intellettuale). Con un effetto di propagazione virale, dove ricombinandosi in *luoghi* nuovi e in *forme* nuove, innesta e accompagna il processo di rigenerazione dell'organizzazione. In questo senso, la *Corporate University* rappresenta la massima espressione della conoscenza, dove la formazione costituisce

⁹³ Pratiwi R., *Exploration the quality of knowledge sharing in increasing employees' innovative behavior*, in *IJHCM: International Journal of Human Capital Management*, 2022, 5, 2, pp.120-131, Universitas Negeri Jakarta; cfr. Downton J. V., *Rebel leadership: commitment and charisma in the Revolutionary proces*, New York 1973, pp. 384.

⁹⁴ Asmussen C. G.; Foss N. J., Pedersen T., *Knowledge transfer and accommodation effects in multinational corporations: evidence from European subsidiaries*, in *Journal of Management*, 2013, 39, 6, pp. 1397-1429, Sage.

solo uno degli aspetti. Un motore del cambiamento – che aziona meccanismi di innovazione di processi, organizzazione, [*employer*] *branding*, *business model*, prodotto, infrastrutture tecnologiche – che da ruolo di mero *diffusore* passa a quello di *generatore* di conoscenza.⁹⁵

Dalla nostra osservazione è scaturito anche un altro aspetto che merita interesse: la presenza di una conoscenza collettiva – un bagaglio di *knowledge*, *know-how*, *best practice*, processi e cultura organizzativa – che oltre a rappresentare un *asset* intangibile ne definisce anche la cifra distintiva, il valore identitario aziendale. Infatti, “le conoscenze e le competenze non risiedono soltanto negli individui, sebbene questi siano i primi detentori del sapere e del saper fare. Esiste anche una conoscenza collettiva che prescinde dai singoli, che permane e si trasmette indipendentemente da questi”. Una conoscenza orale – non sempre scritta, fatta da simboli, abitudini, codici comportamentali – “in grado di alimentare le routine, i valori, la cultura, l’esperienza maturata dall’impresa” e che tiene insieme il corpo dell’organizzazione durante tutto il suo ciclo di vita.⁹⁶

Ricadute etiche di una Corporate University

La missione di un’impresa è innanzitutto quella di *creare economia* attraverso la vendita di beni e servizi. *Economia* è un termine di ampio respiro e dal sapore umanistico, che contiene – e al tempo stesso trascende – le parole di *utili* e *profitto*. Una corretta *gestione* della *casa* – *oikos nomia* – rimanda in un immaginario collettivo al concetto di *virtù*: all’arte di una sapiente *amministrazione domestica* (il greco *oikos* diventa il latino *domus*), dove termini oggi usati e abusati come massimizzazione degli utili e minimizzazione dei costi rappresentano solo alcune delle leve (sulle quali tra l’altro non convergono unanimemente né imprenditori né economisti) per generare valore. Come

⁹⁵ Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, p. 7.

⁹⁶ Assoknowledge, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015, p. 13.

anche ad una amministrazione fatta con la cura del buon padre di famiglia (recita il diritto), volta a garantire l'ambiente di lavoro (azienda) e i membri che lo abitano (dipendenti). Se ci pensiamo, le ricadute etiche di questo approccio sono potenti. Queste vanno dal bilanciamento tra cultura aziendale e valori dei dipendenti (che sul lato pratico significa fare gli interessi dell'azienda, ma anche quello dei dipendenti), ad una visione di una formazione integrale del personale volta a garantire non solo saperi specialistici e ma anche competenze trasversali. Dalla presenza di chiari criteri di accesso alla formazione, di trasparenza sui percorsi di *job posting* (sia orizzontale che verticale) e percorsi di sviluppo delle carriere, alla possibilità di coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali che hanno una ricaduta sull'intera organizzazione. Questo perché se è vero che è l'imprenditore a tenere il timone nella direzione degli affari economici e il controllo della produzione, questo non significa che sia in una posizione dominante o che possa farlo da solo. Egli infatti è tenuto a "obbedire agli ordini del capitano ovvero dei suoi clienti", interni (i dipendenti) ed esterni (i consumatori)⁹⁷. Detto con un linguaggio più attuale, oggi inseriremmo questi clienti tra gli asset intangibili d'impresa.

L'imprenditore è dunque chiamato a una azione etica che va oltre la mera vendita di prodotti e offerta servizi, in quanto per "sopravvivere alla concorrenza" deve mettere in piedi con un'organizzazione più complessa e più competitiva del passato, dove è il Capitale Umano a fare la differenza. A tal proposito, lo sa bene chi opera nel diritto societario, dove nelle operazioni di *Merger and Acquisition* la valorizzazione delle imprese opera su tre *asset*: quello *finanziario* sostanzialmente costituito dal conto economico e dal piano finanziario; quello *fisico*, fatto di immobili, strumenti di produzione e infrastrutture tecnologiche; infine, un *asset intangibile* di più complessa valutazione, costituito dal *marchio* e da tutte le *persone* che ci lavorano dentro. Un asset che racconta non solo il suo valore attuale, ma anche il suo potenziale di crescita, attraverso una *rete di relazioni* tra dipendenti, collaboratori, clienti esterni, fornitori, *stakeholder*, investitori. Da come l'azienda è percepita in termini di *brand* o organizzata in termini di filosofia, valori e strategie di impresa o come è organizzata in termini di

⁹⁷ Cfr. Michael Novak, *La nuova frontiera del capitalismo*, in *Il giornale* del 5 febbraio 2001, p. IX; Melé D., *The Humanistic Person-centered Company*, 2024.

processi di gestione, di sistemi di *Information and Communications Technology* e livello di digitalizzazione. Oppure ancora in termini di ricerca e sviluppo, brevetti, conoscenze e competenze. Come anche dalla cultura organizzativa che dà connotazione identitaria all'azienda, ne costituisce il DNA in termini di “valori, simboli, rituali, miti, pratiche che si evolvono gradualmente nel tempo; [...] un sistema di credenze e comprensioni condivise dei membri dell'organizzazione che determina in gran parte le loro azioni reciproche”.⁹⁸ In una parola, da tutto quello che è riconducibile al *capitale organizzativo*. In sintesi, nel patrimonio di conoscenze (*knowledge*) e competenze (*know-how*) che contribuiscono al consolidamento dei *valori* dei singoli: il *capitale umano*. La costituzione di una *Corporate University* diventa allora l'imperativo etico di ogni imprenditore che voglia preservare e accrescere questo inestimabile patrimonio. Una visione, prima ancora che uno strumento, che completa la propria vocazione di imprenditore. È appunto nella sua impresa – fatta da persone – che egli realizza se stesso prendendo coscienza dei *talenti* che ha ricevuto in dote e mettendo a *valore* le proprie *virtù*. È in questo *atto etico* che l'imprenditore eleva al suo grado più alto la dignità della propria vita professionale.⁹⁹ Una riflessione che ha ripercussioni ancora più alte se si sposta il *focus* dal piano orizzontale – quello antropologico, ovvero del rapporto tra imprenditore e dipendenti – al piano verticale – quello assiologico, che riguarda i valori generati dalla sua azione – e che vede l'impresa come uno strumento tangibile attraverso il quale l'imprenditore partecipa alla *co-creazione* del mondo.¹⁰⁰ È nelle *Corporate University* che si manifesta maggiormente «la natura *socievole* e *sociale* degli uomini» d'impresa, motivo per il quale esse costituiscono un utile strumento dove si esercita anche la giustizia sociale, «un'istituzione che funge da

⁹⁸ Mitrovic S., Grubic-Nesic L., Milisavljevic S., Melovic B, Babinkova Z, *Manager assessment of organizational culture*, in *Journal of Business Ethics*, - E+M Economie a Management, 2014, 17, 3, pp.35-49.

⁹⁹ Novak M., *L'impresa come vocazione*, a cura di Flavio Felice, Soveria Mannelli, Edizioni Rubbettino, 2000; Gregg S., *The good that markets do*, in *Conservative Prospective Perspectives*, The Heritages Foundation, 3.2024.

¹⁰⁰ Novak M., *Verso una Teologia dell'impresa*, Macerata, Liberi Libri, 1999; cfr. anche l'impianto della *Centesimo Annus* (1991), enciclica di Giovanni Paolo II pubblicata nel centesimo anniversario della *Rerum Novarum* di papa Leone XIII del 1891, che sentirà profondamente dell'impronta di Novak.

mediatrice» tra il singolo individuo e lo Stato. Quello che il principio di sussidiarietà – alla base di tutte le democrazie liberali – chiama corpo intermedio che si colloca tra l'individuo e lo Stato ed «ha un proprio scopo sociale limitato e una propria dinamica».¹⁰¹ In questo senso, impresa diventa sinonimo di libertà di espressione: dell'imprenditore, nell'atto di creare qualcosa che contenga il riflesso dalla sua immagine; dove nel *rispecchiamento* di convinzioni e valori, egli possa riconoscersi e rafforzare la propria identità. Ma è strumento di libertà anche per dipendenti e collaboratori, che partecipano con il proprio talento, la propria storia, la propria cultura alla creazione di un progetto umano che va oltre la produzione di beni materiali.

¹⁰¹ Cfr. Novak M., *ibidem*, 2001, pg. 10; Ciappei C., Debora Ninci, *Etica di impresa: considerazioni teoriche ed evidenze cliniche*, Firenze University Press, 2006, p. 171; Brooks A.C., *America's crisis of civic virtue*, in *Journal of Democracy* 35.2, 2024, pp. 23-39.

CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

La nostra ricerca volge verso la fine. Dopo aver esplorato il mondo di tre aziende e le loro rispettive *Learning Organization*, avere compreso le differenze tra un *Training Centre* e una *Academy*, avere letto e raccolto la letteratura del caso e dato un fondamento teorico e di metodo, proviamo ora a fare sintesi e a fornire – coerentemente alla domanda di ricerca – gli indicatori che fanno di una *Learning Organization* una *Corporate University*. L'obiettivo è quello di fornire da un lato gli elementi che la identificano, uscendo dalla confusione generata da un uso improprio dei termini, dall'altro quello di volerne indicare dei criteri di misurabilità chiari e oggettivi ricavati da quanto trovato in letteratura e verificato nella nostra analisi qualitativa nei tre casi di studio esaminati.

Vision

Una *Corporate University* è caratterizzata da un approccio formativo proattivo, innovativo, strategico, visionario, olistico, sistemico, in grado di valorizzare gli asset intangibili.

Elementi che la mettono in grado di “anticipare il cambiamento”, di fare la differenza tra l'essere al passo coi tempi “adottando strumenti nuovi e seguendo percorsi innovativi”, e invece avere un approccio visionario nel saper disegnare il domani, essere “architetto del futuro aziendale”. Che sia in grado di applicare il principio di discontinuità formativa attraverso il coinvolgimento di università, scuole professionalizzanti e collaborazioni con altri programmi di ricerca: una scelta strategica che si basa sulla consapevolezza che l'innovazione è la chiave per il successo a lungo termine. In questo contesto la *Corporate University* sarà considerata una “fucina del talento”, capace di agire in modo sistemico, “in grado non solo di risolvere problemi, ma di adattarsi al cambiamento e pensare nuovi paradigmi, rispondendo alle sfide di domani”.

Mission

La missione di una Corporate University si esprime nella gestione della conoscenza, attraverso la cura della cultura organizzativa, ovvero la combinazione di valori, norme, credenze, pratiche, tradizioni e comportamenti non scritti condivisi in azienda; la cura delle competenze strategiche, ovvero la capacità di saper leggere e analizzare i paradigmi aziendali e proporre soluzioni percorribili; la cura della conoscenza, costituita da *knowledge, know-how* e *to-be*; l'allineamento dei comportamenti con la missione, la visione, i valori e gli obiettivi strategici dell'organizzazione; il mantenimento del vantaggio competitivo, consolidando il proprio ruolo di leadership; l'orientamento alla crescita nel business, attraverso i numeri e un lavoro ben fatto; l'aumento di interesse nei confronti degli investitori. Sua missione sarà acquisire, creare, condividere e utilizzare il sapere al fine di ottenere vantaggi competitivi e accrescere il proprio valore agli occhi di potenziali investitori. Mantenere un approccio motivazionale e innovativo, che prepara poi il terreno alle competenze di mestiere. Creare una cultura, dei sistemi e degli strumenti atti a facilitare l'accrescimento e la diffusione della conoscenza all'interno delle aziende. Approccio che comporta ricadute sulla cultura organizzativa, cifra distintiva dei suoi membri.

Valori

Questo indicatore misura la capacità di fare un corretto match tra valori aziendali e valori dei collaboratori. In altre parole, considerare il *valore* come il *patrimonio genetico* sul quale si gioca la scommessa di compatibilità / rigetto tra la persona e organizzazione. Le «virtù organizzative» sono un argomento chiave per comprendere le aziende di successo, in quanto capaci di influenzare l'intera organizzazione e fare la differenza con le altre imprese. Porre l'accento sui valori – non solo su quelli che l'azienda ricerca nel dipendente, ma anche in quello che questi ricerca in essa – significa mettere al centro l'etica organizzativa. Creare un ambiente familiare e a misura d'uomo, volto a

promuovere un modello organizzativo in grado di accrescere lavoro e produttività attraverso la trasmissione di valori. In quanto, sono proprio gli «affetti attivi» – più che il ruolo di *leadership* in sè – ad accrescere la nostra «capacità di azione morale».

Autonomia

Una Corporate University è strutturata come Business Unit autonoma, al servizio degli altri business partner e posizionata in organigramma a riporto unico al CEO o alla Direzione Generale. Questo al fine di poter prendere decisioni in modo rapido ed efficiente, adattandosi a contesto e sfide aziendali senza dover passare attraverso troppi processi di approvazione; avere maggiore proattività, ovvero nella capacità di recepire problemi, progettare soluzioni e attivarsi con gli strumenti più opportuni; poter rispondere velocemente ai cambiamenti del mercato e al tempo stesso alle nuove esigenze dei dipendenti. Autonomia è anche sinonimo di flessibilità e dunque propensione all'innovazione. Questo permette di sperimentare – anche attraverso processi di discontinuità formativa – le migliori pratiche e cambiare l'approccio tradizionale nella soluzione dei problemi. Il risultato sarà una maggiore personalizzazione dei programmi formativi, pensati in risposta a specifiche esigenze sia in termini di aumento del business, sia in termini di obiettivi di carriere. Inoltre, il diretto riporto ai vertici garantisce un veloce allineamento dei programmi di formazione con gli obiettivi strategici dell'azienda, nonché una corretta e più efficiente allocazione di risorse. Ciò significa anche aumentarne l'*accountability*: essendo responsabile delle proprie decisioni e azioni, la Corporate University sarà responsabile anche dei risultati dei suoi programmi di formazione in termini di qualità, efficacia e di misurabilità. E non ultimo, la possibilità di inserimento di strumenti (KPI) e logiche di ritorno degli investimenti (R.O.I) coerenti a una business unit dedicata alla formazione, senza che questa subisca pressioni esterne.

Talento

La *Corporate University* dovrà garantire attraverso il ciclo del talento un approccio strategico alla gestione delle risorse umane nelle diverse fasi della presenza lavorativa di ciascun dipendente all'interno dell'organizzazione. Attraverso l'introduzione di sistemi digitali pensati *ad hoc*, ogni contatto tra dipendente e *Corporate University* lascerà sempre una traccia. Attraverso modalità di *assessment* miste, il talento verrà seguito secondo il ciclo di vita aziendale che va dall'intercettazione e alla formazione all'inserimento in sul posto di lavoro, dalla crescita al suo sviluppo e *retention*. La gestione attiva del talento fa in modo che i percorsi siano strutturati secondo più obiettivi. Primo tra tutti, lo sviluppo delle carriere dove attraverso programmi di inserimento e azioni formative mirate a sviluppare competenze e capacità, i dipendenti vengono preparati a ricoprire ruoli di maggior responsabilità e leadership. Nello specifico si va dalla classica formazione al *mentoring*, dal *job rotation* all'assegnazioni di nuovi incarichi su progetti in fase di *startup* (*job posting*). Il ciclo del talento punta anche all'*employability*, ovvero la capacità dei dipendenti di adattarsi in un ambiente di lavoro nuovo e in evoluzione. Una gestione attiva del talento si concentra sul migliorare appunto la sua *occupabilità* attraverso lo sviluppo di competenze trasversali e percorsi con richiami formativi. Un'ambiente organizzativo che ha a cuore la gestione del talento sarà anche molto attento a saperselo coltivare e ritenere.

Infatti, la *retention* del talento è l'obiettivo chiave della gestione attiva del talento.

Ovvero nella creazione di un ambiente di lavoro stimolante e gratificante, volto ad attrarre nuovi candidati (*employer branding*) e ad incoraggiare i dipendenti talentuosi a rimanere nell'organizzazione, attraverso l'offerta di opportunità di crescita, il riconoscimento economico o di livello, la leva del *welfare* aziendale. Insomma, attraverso un adeguato bilanciamento tra lavoro e vita privata, fattore che oggi cercano sul mercato non solo senior che hanno esigenze di conciliare famiglia e lavoro, ma anche giovani laureati sempre più attratti da aziende dove è la qualità di vita lavorativa a fare la differenza.

Cultura dell'apprendimento

In una Corporate University la cultura dell'apprendimento è intesa come intercettazione (pulling) e coinvolgimento (engagement) della persona nel progetto formativo.

L'obiettivo è accrescere il Capitale Umano attraverso l'individuazione e la partecipazione dei dipendenti nel processo formativo. Questo significa che il ruolo dell'apprendimento non è vissuto come obbligo, ma come una opportunità, come una esperienza motivante e coinvolgente. L'approccio è *bottom-up*, pertanto l'iniziativa non nasce solo dall'azienda ma anche e principalmente dai dipendenti. A differenza della cultura della formazione che parte dall'alto ed è incentrata soprattutto sulle competenze di mestiere, la cultura dell'apprendimento nasce dal basso e punta a valorizzare l'autonomia e l'iniziativa dei dipendenti, al fine di far vivere la formazione ai dipendenti come un processo continuo e motivante.

Adozione degli strumenti

Una Corporate University fa uso di più strumenti, una combinazione di più approcci che punta non solo al trasferimento di conoscenze e competenze, ma principalmente alla motivazione e al coinvolgimento del discente. A seconda dei contesti e dei percorsi individuati, i metodi e le tecniche adottati per rendere più efficace l'apprendimento vanno dalla classica formazione in presenza all'adozione dell'e-learning, dalle lezioni d'aula frontali al training on the job con il supporto di *tutor*, dai workshop per gli aggiornamenti professionali ai *laboratory* nelle discipline più tecniche, dagli eventi laddove occorre dare anche un risalto alla comunicazione istituzionale a sessioni esperienziali che puntano su un maggior coinvolgimento ed *engagement* del personale. Per rendere efficace e dare taglio pratico alla formazione, le *Corporate University* si avvalgono di *coach* e *mentor*, al fine di verificare sul campo quanto appreso in aula o davanti a un *computer*. Come anche di laboratori ed eventi per dare un taglio più esperienziale alla formazione.

Popolazione

La tipologia di popolazione di una *Corporate University* viene qui espressa attraverso il livello di democratizzazione, ovvero di partecipazione di persone a diverso titolo nei percorsi formativi. Se consideriamo il lato docenti, questa si avvale di trainer interni che possono essere gli stessi dell'ufficio formazione, oppure manager di altre funzioni o responsabili di prodotto. Come anche consulenti professionisti esterni con eccellenti capacità didattiche e in grado di coordinarsi e integrarsi facilmente con il personale sede. Il valore aggiunto di persone che provengono da fuori sta nella capacità di portare in azienda esperienze nuove (magari apprese in altri contesti aziendali) e un approccio nuovo e in discontinuità rispetto alle attività formative ordinarie. Le aule saranno allora aperte a docenti universitari e imprenditori, magari anche ad artisti che attraverso un linguaggio simbolico aprono realtà e problemi a nuove interpretazioni. Se consideriamo il lato discenti, le aule si caratterizzeranno per eterogeneità in quanto – oltre che dei dipendenti, primi destinatari della formazione – vedremo anche persone provenienti dall'indotto, non solo fornitori o clienti esterni, ma anche stakeholder in generale. Questa doppia eterogeneità della popolazione – sia lato docenti, sia lato discenti – è indicatore di una valenza strategica che tende ad accrescere il capitale di conoscenze anche attraverso la contaminazione dei saperi e lo scambio di buone pratiche.

Ricerca e Sviluppo

Il contenuto di innovazione viene qui misurato attraverso progetti di ricerca e sviluppo svolti in collaborazione con Business School, Università, Scuole Professionalizzanti, Centri di Ricerca, Enti Territoriali, Centri di eccellenza, aziende innovative, startup, società di consulenza, ... non solo al fine di arricchire i programmi di formazione con nuove prospettive, approcci innovativi e conoscenze specializzate. Ma anche al fine di

introdurre in azienda contenuti nuovi, metodi di lavoro innovativi e aprire l'azienda al territorio circostante.

Misurabilità

Una Corporate University in quanto Business Unit con un suo budget e un proprio centro di costo non può sottrarsi alle logiche di efficienza, performance e ritorno di investimento che riguardano ogni unità produttiva. Questo avviene attraverso l'adozione di strumenti di misurazione della formazione attraverso test in/out, questionari di gradimento e richieste di miglioramento dei corsi erogati. Come anche della misurazione dell'efficacia formativa una volta ritornati sul posto di lavoro che di solito viene rilevata nelle performance sia in termini quantitativi (se si parla di vendita, si guarda il budget), che qualitativi (immagine e cura della persona, conoscenza del prodotto e delle procedure, rispetto del codice etico, coerenza ai valori aziendali, ...).

IMPLICAZIONI TEORICHE

IMPLICAZIONI TEORICHE

Passiamo ora a fare alcune riflessioni sulle implicazioni teoriche, ricostruendo brevemente l'*output* del nostro lavoro. I risultati – lo ricordiamo – consistono nell'aggregazione di dieci *frame work* messi in sinossi tra loro, ciascuno dei quali composto da un *indicatore* influenzato da *variabili* mosse dalla *ricorrenza* di concetti o parole ridondanti. In merito all'inquadramento teorico, ricordiamo per punti gli autori di riferimento:

- la famiglia identificata nella nostra indagine è quella della *Learning Organization* con rimandi ai temi di innovazione, persona e organizzazione. Gli autori interpellati sono tutti concordi nel considerare la formazione una leva strategica dello sviluppo d'impresa. Per loro, parlare di formazione significa parlare di capitale intellettuale che in una organizzazione è “la somma del capitale umano, del capitale strutturale e del capitale relazionale”. Risorse queste che “costituiscono un vantaggio competitivo e fanno la differenza tra le performance di una organizzazione e l'altra”. Tutti concordano sul fatto che coltivare e accrescere il capitale intellettuale significa avere un'azione di governo sull'organizzazione, in quanto “consente un'efficace condivisione delle conoscenze, da un lato, e il miglioramento della relazione con i clienti dall'altro”¹⁰². Tuttavia, quello che è scontato in letteratura ed avallato da evidenze scientifiche non lo è sempre dentro il contesto aziendale. Manca infatti una seria riflessione sullo scollamento tra i principi enunciati in letteratura e le minacce che vive sul campo la formazione, laddove è limitata della sua identità ed autonomia. Figure come Direttori Commerciali, Responsabili Finance e Risorse Umane (solo per citare alcuni casi) hanno a turno ridotto e mortificato la

¹⁰² Adamska, M., Minarova M., *Role of learning organization in building consumer confidence*, in *Journal of Business Ethics*, - E+M Ekonomie a Management, 2014, 17, 1, pp.62-72; Oktaruna, M. T., Sinambela, L. P., Wibowo, M., & Hidayah, Z., *The nexus between talent management and Corporate University: its impacts on organizational performance*, in *Husnayain Business Review*, 2023, 3, 2, 82-95.

sfera di autonomia del Responsabile della Formazione, forse anche a causa del prestigio del ruolo che questi ricoprono. Questo lo abbiamo evidenziato quando abbiamo riportato i frequenti rischi di voler appiattare la formazione ad addestramento o alla mera acquisizione di abilità tecniche. O peggio ancora, a ridurla passivamente all'ottenimento di crediti formativi, all'adempimento degli obblighi sulla sicurezza, al mero rastrellamento dei finanziamenti pubblici. Evidentemente qui non abbiamo a che fare con un problema di mancanza di carisma del responsabile di funzione, ma di un problema di collocazione della formazione nell'organizzazione aziendale e dei suoi riporti. Detto in altre parole, elogiare la formazione e pontificare sui valori del personale senza però pensare in che modo allocare questa funzione in modo che possa esercitare al meglio la sua funzione, resta solo un buon proposito.

- Tra i primi che hanno sviluppato in modo più sistematico l'idea di una Business Unit dedicata alla formazione e con una attenzione particolare al suo ruolo strategico è stata Jeanne Meister nel descrivere in cosa consiste una *Corporate University*. Se si deve a lei il grande sforzo ad averne teorizzato il modello organizzativo, gli autori che si sono succeduti e che hanno ripreso la sua pubblicazione non hanno dato significativi avanzamenti ma si sono limitati a mettere a fuoco aspetti particolari del lavoro più ampio messo a terra dalla Meister, come l'apprendimento organizzativo (Pershing, Spense), l'adattamento alle era digitale e l'apprendimento on line (Woolley), lo studio sull'efficacia e la pianificare gli investimenti (Pease, Beresford, Walker), creare una cultura di apprendimento (Conner, Clawson), gestire la conoscenza (Setiawati, Sutisna, Seafudin) e valorizzare il talento (Kinley, Ben-Hur)¹⁰³.

¹⁰³ Per le pubblicazioni, si rimanda anche a: Allen M., Swisher P. H., *The Corporate University, Blueprint 2013*; questo libro fa riferimento al lavoro di Jeanne Meister e offre una visione dettagliata sulle *Corporate University*, inclusi i modelli di progettazione e le migliori pratiche. R. Pershing J.R., Spense J.W., *Corporate Universities: drivers of the learning organization*, 2011 esplora il concetto di *Corporate University* come motore per l'apprendimento organizzativo. Woolley D. R., *Designing the digital university: reinventing the Academy for the digital age*, 2017 descrive come le *Corporate University* possono adattarsi all'era digitale, incorporando tecnologie innovative e approcci di apprendimento *online*. Allen M., Fong A. L., *The Corporate University handbook: designing,*

- Altro lavoro organico e degno di nota, utilizzato al fine di poter distinguere e quindi classificare le strutture formative presenti nelle aziende, è la parabola evolutiva delle *Learning Organization* (Cappiello, Pedrini), dove vengono applicate tassonomie e modelli teorici su un campione di *Corporate University* italiane¹⁰⁴. Tuttavia si tratta anche qui di un approccio compilativo – potremmo definirlo passivo – che si limita a classificare il grado di complessità delle strutture formative senza però entrare nel merito di cosa identifichi con chiarezza una *Corporate University*.
- Le integrazioni che seguono a lavoro finale sono state poi fatte integrando articoli che riprendono temi e parole chiave ma che non fanno un chiaro riferimento alle *Corporate University*. Ecco allora che si approfondisce il concetto di “open innovation che presuppone che le aziende possano e debbano utilizzare idee esterne, oltre che idee interne, e percorsi interni ed esterni al mercato, al fine di far avanzare le loro innovazioni” (Bogers, Chesbrough, Moedas)¹⁰⁵. Come anche il concetto formazione che entra nella vita d’impresa

managing, and growing a successful program, 2011 offre una guida pratica sulla creazione e la gestione di una *Corporate University* di successo. Pease G., Beresford B., Walker L., *Developing human capital: using analytics to plan and optimize your learning and development investments*, 2018: questo invece è un approccio alle *Corporate Academy* basato sui dati, per valutarne l'efficacia e pianificare gli investimenti per lo sviluppo del capitale umano. Conner M.L., Clawson, J.G., *Building a learning culture: strategy, technology, and practice*, 2004 è un approfondimento delle teorie di Jeanne Meister su come le *Corporate University* possono contribuire a creare una cultura di apprendimento all'interno delle organizzazioni. Kinley N., Ben-Hur S., *Talent intelligence: what you need to know to identify and measure talent*, 2013 offre degli strumenti su come le *Corporate University* possono intercettare e misurare il talento all'interno delle organizzazioni. Sui percorsi di carriera e valorizzazione del talento nelle *Corporate University*, si veda il recente studio: Suthammanon L., Boonsong K., Rungmuang T., Akkakanjanasupar P., *Designing strategic career pathways: a competency-based approach to progression management in the educational context of a Corporate University in Thailand*, in *Educational Administration Theory and Practice Journal* 2024, 30, 5, pp. 489-504; Setiawati R., Sutisna A., Saefudin, Y.S., *Analisis sistematis literatur review: Corporate University sebagai strategi dalam Meningkatkan kompetensi pegawai*, in *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 2023, 15, 2.

¹⁰⁴ Cappiello G. – Pedrini G., *Le corporate university italiane*, in *L'Industria* 2, 2013 Il Mulino, pg. 300.

¹⁰⁵ M. Bogers, H. Chesbrough, C. Moedas, *Special section on open innovation: research, practices, and policies*, in *California Management Review*, February 2018, 60, 2, pp. 5-16.

con approccio sistemico (Senge)¹⁰⁶, andando oltre le singole persone, i singoli problemi, il meccanicismo causa-effetto. E ancora l'urgenza manifestata da Hamel di un «*change management* in modalità *top down* che non funziona più», in quanto «non sono le persone che fanno fatica a cambiare, sono le organizzazioni»¹⁰⁷. Mentre c'è chi (Ljungqvist, Da Silva) facendo un chiaro riferimento alla come i valori organizzativi impattino sulle competenze manageriali, sottolinea la necessità di acquisire delle “competenze distintive”¹⁰⁸. In tutti i nostri autori, se è chiara l'esigenza di portare innovazione nella formazione – introducendo un approccio sistemico, puntando su una modalità più partecipativa, acquisendo competenze distintive, etc. – formare a tutto tondo un management al fine di trasmettere non solo delle abilità ma anche uno stile di

¹⁰⁶ Approfondimenti su pensiero sistemico, approccio sistemico e teoria dei sistemi:

Senge P. M., *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency, 1990; Senge P. M., *La Quinta Disciplina: L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, 2019; Daft R., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, 2004; Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 2003; Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedom, 2005; Thompson J., *Organizations in action*, McGraw-Hill, 1967;

<http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoloin/2016/LN0216Macchioni.pdf>
von Bertalanffy L., *General System Theory. Development, Applications*, 1968; von Bertalanffy L., *Teoria generale dei sistemi*, Mondadori, 2004.

¹⁰⁷ Hamel G., in *Intervento al World Business Forum*, Milano, 9-30 ottobre 2019;

<https://www.wobi.com/wbf-milano/>

<https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/gary-hamel-impres-bloccate-dalla-burocrazia/>

https://www.affaritaliani.it/economia/world-business-forum-a-milano-l-anno-dei-super-minds-634155.html?refresh_ce

Il già citato libro a cui fa riferimento è lo scritto a due mani: Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, 1993. Inoltre, tra le sue pubblicazioni ribadiamo due pietre miliari della letteratura manageriale: *The Future of Management*, 2007 e *What Matters Now*, 2011.

¹⁰⁸ La “competenza di base” trova un'ampia letteratura a supporto e tra i diversi studiosi che l'hanno concettualizzata, ci limitiamo a citare Alexander Ljungqvist, che già nel 2007 parlava di tre attributi: competenze, capacità e risorse. Un approccio che ha invece permesso di “chiarire le sfumature e le potenzialità della *Corporate University* come elemento chiave nella gestione strategica dei talenti, evidenziando il suo ruolo significativo nello sviluppo di competenze tecniche e comportamentali che svolgono un ruolo cruciale nella fidelizzazione dei talenti” è in Da Silva M., Santos R. N., Dos Santos Cavalcante R., *Corporate University as talent management strategy*, 2023, Caderno de Anais Home.

<https://pages.stern.nyu.edu/~aljungqv/>

<https://www.hhs.se/en/houseoffinance/about/people/people-container/alexander-ljungqvist/>

<https://www.ifn.se/en/researchers/affiliated-researchers/alexander-ljungqvist/>

lavoro, resta invece aperta la sfida della messa a punto di un solido modello che tenga assieme tutti questi contributi in un progetto di Corporate University.

- Da parte nostra, a fronte di una evidenza riscontrata sia in letteratura che nei casi osservati, che vede le «virtù organizzative»¹⁰⁹ un argomento chiave per comprendere le aziende di successo, in quanto in grado di influenzare l'intera organizzazione, e nel “valore” il *patrimonio genetico* sul quale si gioca la scommessa di compatibilità / rigetto tra la persona e organizzazione, l'indicatore identitario di persona e organizzazione, ci chiediamo se non fosse il caso di fare uno studio applicato sulle implicazioni in una ricerca futura sulla creazione di uno strumento che identifichere, confronti e delivery il grado di compatibilità tra persona e organizzazione.

¹⁰⁹ Evert Robert E. - Payne G. Tyge - Moore Curt B. - McLeod Michael S., *Top management team characteristics and organizational virtue orientation: an empirical examination of IPO Firms*, in *Business Ethics Quarterly*, 2018, 28, 4, pp. 427-461.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Abel A.L., Li J., *Exploring the Corporate University Phenomenon: Development and Implementation of a Comprehensive Survey*, in *Human Resource Development Quarterly*, 23, 1, 2012, pp. 103-124
- Acemoglu D., *Technical Change, Inequality, and the Labour Market*, in *Journal of Economic Literature*, 40, 1, 2002, pp. 7-72
- Acemoglu D., Pischke J.S., *Why Do Firms Train? Theory and Evidence*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 113, 1, 1999, pp. 79-119
- Adamska M., Minarova M., *Role of Learning Organization in building consumer confidence*, in *Journal of Business Ethics*, - E+M Ekonomie a Management, 2014, Vol.17 (1), p.62-72
- Aji, D.P., *Perancangan mice kai Corpoarate University bandung degan penderkatan arsitektur hijau*, *Doctoral dissertation*, Universitas Mercu Buana Jakarta, 2024
- Akin Ogundeji O., *Assuring the quality of training through evaluation; a model*, *Journal of Managerial Psychology*, 1991
- Alerasoul S. A., Afeltra G, Hakala H., Minelli E., Strozzi F., *Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: an integrative review and framework*, in *Human Resource Management Review*, Greenwich Vol. 32, Iss. 3, Sep 2022
- Allen M., *Introduction: What is a Corporate University and why should an organization have one?*, in Allen M. (edited by), *The Corporate University handbook. Designing, managing and growing a successful program*, Amacom, New York, 2002
- Allen M., *What is a next-generation Corporate University?* in Allen M. (edited by), *The next generation of Corporate Universities*, John Wiley and Sons, San Francisco, 2007
- Allen M., *Expanding the value of Corporate Universities: the stakeholder approach*, in Romano A., Secundo G. (edited by), *Dynamic Learning Networks. Models and Cases in Action*, Springer New York, 2009
- Allen M., *The Corporate University handbook: Designing, managing, and growing a successful program*, Mark Allen Editor, 2007

- Amicucci F., *La formazione fa spettacolo, Il Sole 24 Ore*, Milano 2004
- Amietta P.L., Baldini E., Bellamio D., Bellotto M., Bruscazioni M., Ferrari R. Forti D., Manzoni P., Oliveri V., Rotondi M.G., Vaccani G., Varchetta G., *Professione formazione*, FrancoAngeli-AIF, Milano 2009
- Amietta PL., *Comunicare per apprendere*, FrancoAngeli, Milano 2000, nuova edizione
- Andresen M., Lichtenberger B., *The Corporate University Landscape in Germany*, in *Journal of Workplace Learning*, 19, 2, 2007, pp. 109-123.
- Andriushchenko K., Liezina A., Kuchai O., Petukhova H., *Corporate University as a business accelerator in the field of education*, in *World* 2022, 3, pp. 657-671
- Antonelli G., Pegoretti G., *Knowledge Endowment and Composition as Dynamic Capabilities*, in Leoncini R., Montresor S. (edited by), *Dynamic Capabilities between firm organisation and local systems of Production*, Routledge, London, 2008
- Aristotele, *Etica Nicomachea*, traduzione ed introduzione a cura di Carlo Natali, Laterza, Bari, 1999
- Arrighetti A., Traù F., *Far from the Madding Crowd. Sviluppo delle competenze e nuovi percorsi evolutivi delle imprese italiane*, in *l'Industria*, 1, 2012, pp. 7-59
- ASFOR, *Le Corporate University in Italia*, ASFOR, Milano, 2004
- Asalla L.K., Karsen M., Bandur A., Prabowo E. H., Putri M.R., *The influence of knowledge management systems in Corporate University in triggering knowledge innovation in higher education: a case study approach*, in *2023 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, Malang, Indonesia, 2023, pp. 644-648
- Asmussen C. G.; Foss N. J., Pedersen T., *Knowledge transfer and accommodation effects in multinational corporations: evidence from European subsidiaries*, in *Journal of management*, Vol.39 (6), p.1397-1429, Los Angeles, 2013
- ASSOKNOWLEDGE, *Corporate University. Primo rapporto sul mercato delle corporate university in Italia*, Fondazione Campus, Lucca 2012
- ASSOKNOWLEDGE, *Corporate University 2015. Rapporto sul mercato delle Corporate University in Italia*, Università La Sapienza, 2015

- ASTD's Annual Review of Workplace Learning and Development Data, Annual Report 2010
- ASTD's Annual Review of Workplace Learning and Development Data, Annual Report 2011
- ASTD's Annual Review of Workplace Learning and Development Data, Annual Report 2012
- ASTD's Annual Review of Workplace Learning and Development Data, Annual Report 2013
- ASTD's Annual Review of Workplace Learning and Development Data
- ATD's Association for Talent Development, Research, State of the Industry 2014
- ATD's Association for Talent Development, Research, State of the Industry 2019
- ATD's Association for Talent Development, Research, State of the Industry 2021
- Baiguini L., *Il pubblico nelle tue mani. Tecniche e abilità per tenere con successo discorsi e presentazioni*, FrancoAngeli, Milano 2004.
- Barley K., *Learning as a Competitive Business Variable*, in Allen M., *The Next Generation of Corporate Universities*, Mark Allen Editor, 2007
- Bartoloni M., *Le Corporate University cambiano pelle: da voce di costo a reparto che produce conoscenza*, *Il Sole 24 Ore Online*, 14 aprile 2015
- Bareson G., *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano 2007
- Bednarz F., Pettenello R., *Contrattare e valutare la formazione. Il caso di Fondimpresa*, Ediesse, Roma 2008
- Bidor N., Morat B., *Ottanta giorni per capirsi. La programmazione neurolinguistica*, Xenia, Milano 1994
- Blanch M.D., Morula G., *Ripensare la formazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano 2002
- Blass E., *The Rise and the Rise of Corporate University*, in *Journal of European industrial training*, 29, 1, 2005, pp. 58-74
- Boisot M.H., *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1998
- Boldizzoni D., *Oltre la formazione apparente. Investimenti in educazione strategie d'impresa*, *Il Sole 24 Ore Libri*, Milano 1984

- Boldizzoni D., Ghezzi G., *Le Corporate University*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 178, 2000 pp. 49-60
- Borgata R., *Un'arancia per due*, FrancoAngeli, Milano 2005
- Boreum J., Yunsoo L., Sunyoung P., Seung W. Y., *A Meta-Analytic Review of the Relationship between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire*, in *Human Resource Development Review* 20, 2, 2021, pp. 207-251.
- Bogers M., Chesbrough H., Moedas C., *Special section on open innovation: research, practices, and policies*, in *California Management Review*, 60, 2, February 2018, pp. 5-16
- Bogers M., Chesbrough H., Heaton S., Teece D. J., *Strategic management of open innovation: a dynamic capabilities perspective*, in *California Management Review*, 62, 1, 2019, pp.77-94, Los Angeles, CA: SAGE Publications
- Brooks A.C., *America's crisis of civic virtue*, in *Journal of Democracy* 35.2, 2024, pp. 23-39
- Brown J. A., Gianiodis P., Santoro M. D., *Managing co-opetition for shared stakeholder utility in dynamic environments*, in *California Management Review*, 59, 4, 2017, pp.114-139, Los Angeles, CA: SAGE Publications
- Bruscaglioni M., *La gestione dei processi nella formazione degli adulti*, FrancoAngeli, Milano 2004
- Butera F., *L'orologio e l'organismo: il cambiamento della grande impresa in Italia*, Franco Angeli, Milano 1992
- Butta A., *La strategia di Lisbona post-2010. Un rinnovato impegno per le iniziative e le azioni riguardante la politica attiva del mercato del lavoro*, 2010
- Buzan T., *Lettura veloce*, Alessio Roberti Editore, Ugnano 2008
- Buzan T., *Usiamo la testa*, Frassinelli, Milano 2009
- Caligiuri P.M., Collings D.G., De Cieri H., Lazarova M.B., *Global talent management: a critical review and research agenda for the new organizational reality*, in *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, January 2024, 11, 1, pp. 393-421

- Campi M., Favarano P., Montagner D., Soriani Bellavista M., Trama C., *I fondi per la formazione: istruzioni per l'uso*, FrancoAngeli-AIF, Milano 2009
- Camuffo A., *Management delle risorse umane*, Giappichelli, Torino 1993
- Cappiello G. – Pedrini G., *Le corporate university italiane*, in *L'Industria* 2, 2013
- Castagna M., *Progettare la formazione. Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, FrancoAngeli, Milano 1994
- CEDEFOP - European Centre for the Development of Vocational Training, *A Bridge to the Future. European policy for VET 2002-10*
- Chen Y., Yusen X., Qingguo Z., *Networking of Corporate Universities in knowledge management: evidence from China*, in *Management Decision* 60, 11, 2022, pp. 3147-3164
- Ciappei C., Ninci D., *Etica di impresa: considerazioni teoriche ed evidenze cliniche*, Firenze University Press, 2006
- Cohen W., Levinthal D., *Innovation and learning: the two faces of R&D*, in *Economic Journal*, 99, 297, 1989, pp. 569-596
- Conaty B., Charan R., *The Talent Masters. Why smart leaders put people before numbers*, USA 2010
- CONFINDUSTRIA, Relazione della Presidente Emma Marcegaglia, 27 maggio 2010
- CONFINDUSTRIA, Innovazione e Resilienza. Presentazione Rapporto Scenari industriali 2020
- CONFINDUSTRIA, Relazione del Presidente Carlo Bonomi, 23 settembre 2021
- CONSIGLIO DELL'UE, Conclusioni del Consiglio sul ruolo dell'educazione e formazione professionale nell'implementazione della strategia Europa 2020
- Coriat B., Dosi G., *Learning how to govern and how to solve problems. On the coevolution of competences, conflicts and organizational routines*, in Chandler D., Hagstrom P., Solvell O. (edited by), *The dynamic firm. The role of technology, strategy, organization and regions*, Oxford University Press, Oxford, 1998
- Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino 1997
- Cross J., *Informal Learning. Rediscovering the Pathways That Inspire Innovation and Performance*, Pfeiffer, San Francisco 2007

- Cuttica L., *L'avventura del comunicare. Le strategie della programmazione neurolinguistica*, Xenia, Milano 1996
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963
- Daft R., *Organizzazione aziendale* Apogeo, 2004
- Da Silva M., Santos R. N., Dos Santos Cavalcante R., *Corporate University as talent management strategy*, 2023, Caderno de Anais Home
- Dealtry R., *Corporate University's Role in Managing an Epoch in Learning Organisation Innovation*, in *Journal of Workplace Learning*, 18, 5, 2006, pp. 313-320.
- Dealtry R., *Interim Reflections on the Corporate University and SME Academy Business Development and its Diffusion*, in *Journal of Workplace Learning*, 20, 1, 2008, pp. 71-78
- Deiser R., *Designing the smart organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco 2009
- De la Parra Paz E., *L'eccezionale tecnica degli schemi mentali, Essere Felice*, Diegaro di Cesena 2004
- Del Barba M., *Ripartono le corporate university*, *Il Sole 24 Ore*, 18 maggio 2011
- Dervishi, A., *The importance of leadership on business ethics at organizations*, Department of Economy - University College Biznesi, Prishtinë, 2023
- D'Incerti D., Santoro M., Varchetta G., *Schermi di formazione*, Guerini e Associati, Milano 2000
- Downton J. V., *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Proces*, New York 1973, pg. 384
- Drucker P., *Manuale di management*, Etas, Milano 1991
- Ducatel K., *Learning and Skills in the Knowledge Economy*, in *Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID)*, Working Paper, 1998 98-2
- Ellinger A. D., Ellinger A. E., *Providing Strategic Leadership for Learning: Optimizing Managerial Coaching to Build Learning Organizations*, in *Learning Organization* Vol. 28, Iss. 4, (2021): 337-351
- El-Tannir, A. A., *The corporate University model for continuous learning, training and development*. *Education & Training*, 44, 2, 2002, pp. 76-81

- Eurich N.P., *Corporate Classroom: The Learning Business*, Carnegie Foundation, Princeton, 1985
- EURISPES, Rapporto Italia, *Sei dicotomie per capire l'Italia che cambia: continuità/frattura, oikos/kosmos, sostenibilità/insostenibilità, scienza/coscienza, salute/malattia, meridione/settentrione*, 2021
- EURISPES, Rapporto Italia, *Per una buona società*, 2022
- European Commission, *Project Cycle Management Guidelines*, 2004
- Evert R. E., Payne, G. T., Moore C. B., McLeod M. S., *Top Management Team Characteristics and Organizational Virtue Orientation: An Empirical Examination of IPO Firms*, in *Business ethics quarterly*, 2018, Vol.28 (4), p.427-461, Cambridge Univ. Press
- Fabbro L., *Come sviluppare la memoria*, Brancato, Milano 1994
- Favarano P., Soriani Bellavista M., *Manuale per la formazione alla salute e sicurezza*, *Il Sole 24 Ore*, Pirola, Milano 2003
- Fauvet J.-C., *La sociodynamique du changement*, Sperling & Kupfer, Milano 1993.
- Fernandez-Arào C., Groysberg B., Nohria N., *The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad*, in *Harvard Business Review*, may, 2009 pp. 2-11
- Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, F. Angeli, 2003
- Fran B., Dollard M., Fisher M., Freeman T., Newman L., *The Corporate University and its Impact on Health in Australia*, in *Social Alternatives* 41 (1) 2022: 52-62.
- Franco M., Benedetti M., Manzi R., Folador M., Pianoforte Group: *Una storia di successo dei marchi Carpisa - Yamamay - Jaked ispirati alle origini del pensiero economico dell'Economia Civile*, Liuc Paper 288, 2015, pg. 2
- Galunic D. C., Eisenhardt K. M., *Architectural Innovation and Modular Corporate Forms*, in *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6 (Dec., 2001), pp. 1229-1249
- Galunic D. C., Eisenhardt K. M., *The Evolution of Intracorporate Domains: Divisional Charter Losses in High-technology, Multidivisional Corporations*, in *Organization Science*, Vol. 7, No. 3, Special Issue Part 1 of 2: Hypercompetition (May - Jun., 1996), pp. 255-282

- Gambetti R. C., Melewar T. C., Martin K. D., *Guest Editors' Introduction Ethical Management of Intangible Assets in Contemporary Organizations*, in *Business ethics quarterly*, 2017, Vol.27 (3), p.381-392, Cambridge Univ Press.
- Garbellano S., *Apprendere per innovare. Best practices, tendenze e metodologie nella formazione manageriale*, FrancoAngeli, Milano 2006
- Gasda E., *The Catholic Church's point of view on priority of labor over capital*, in *American Journal of Economics and Sociology* 83.1, 2024, pp. 283-292
- Ghezzi G.M., *Corporate University dieci anni dopo*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 245, 2011, pp. 63-70
- Gilson E., *La filosofia nel Medioevo*, Saggi, n. 5, 6ª edizione, Milano, 2019, pp. 198-199, 172
- Giovannelli C., *Corporate sustainability and religion: the role of religious values in societal discourses*, 2023
- Giustiniani P., *Soldi e preghiere: attualità economico-teologica di Antonio Genovesi*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2020.
- Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, 2005
- Gorenak M., Ferjan M., *The influence of organizational values on the competencies of manager*, in *Journal of Business Ethics*, - E+M Economie a Management, 2015, Vol.18 (1), p.67-83
- Gotti Tedeschi E., *Il capitalismo morale*, Fondazione Liberal, 5, 2001
- Gotti Tedeschi E., *Così non parlo Zarathustra*, Cantagalli 2022
- Greeno N., *Corporate Learning Strategies*, Astd Press, 2006
- Gregg S., *The good that markets do*, in *Conservative Prospective Perspectives*, The Heritages Foundation, 3.2024
- Grenzer Jeffrey W., *Developing and Implementing a Corporate University*, HRD Press, 2006.
- Hancock J., *Come massimizzare la memoria*, Il Castello, Trezzano sul Naviglio 2004
- Hamel G., *Intervento al World Business Forum*, Milano, 9-30 ottobre 2019
- Hamel, G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000

- Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 2006
- Hamel, G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Hsu, S., Lamb P., *Still in Search of Learning Organization? Towards a Radical Account of "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization"*, in *Learning Organization* Vol. 27, Iss. 1, (2020): 31-41
- INAIL, Rapporto annuale 2011
- ISFOL, *Investimenti in formazione e performance aziendali nelle strategie delle grandi imprese in Italia*, Temi e strumenti e ricerche, numero 46
- ISFOL, Focus Italia 1/2009
- ISFOL, Rapporto sulla formazione continua 2010 - 2011
- ISFOL, Rapporto 2012 sulla formazione continua
- ISFOL (INAP), *Europa 2020. La via d'uscita europea alla crisi*
- ISFOL (INAP), Rapporto 2020 sulla formazione continua
- ISFOL (INAP), Rapporto 2021 Lavoro, formazione, società
- ISTAT, *Rilevazione statistica sulla formazione nelle imprese italiane*, 2021
- Jain A., Huang, K. G., Learning from the Past: How Prior Experience Impacts the Value of Innovation After Scientist Relocation, in *Journal of management*, 2022, Vol.48 (3), p.571-604,
- Lantu D. C., Haifa L., Muhammad W. R., Felicia D. S., *Was the Training Effective? Evaluation of Managers' Behavior After a Leader Development Program in Indonesia's Best Corporate University*, in *International Journal of Training Research* 19 (1) 2021: 77-92.
- Los Angeles, CA: SAGE Publications
- Lui Abel A., Li J., *Exploring the corporate university phenomenon: development and implementation of a comprehensive survey*, in *Human Resource Development Quarterly*, 23, 2012, pp. 103-128
- Jarvis P., *Universities and Corporate Universities: The Higher Learning Industry in Global Society* Florence (2001): Taylor & Francis Group

- Kaiser U., Kongsted H. C., Laurse K., Ejsing A. K., *Experience matters: The role of academic scientist mobility for industrial innovation*, in *Strategic Management Journal*, 39,7, 2018, pp.1935-1958, Zürich
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The balanced scorecard: translation strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston 1996
- Kim Y. J., Toh S. M., Baik S., *Culture creation and change: making sense of the past to inform future research agendas*, in *Journal of Management*, 2022, 48, 6, pp.1503-1547, Los Angeles, CA: SAGE Publications
- Kirkpatrick D.L., *Evaluating training programs: evidence vs proof*, in *Training and Development Journal*, 1987, pp. 9-12
- Kirkpatrick D.L., *Evaluating training programs: The four levels*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2006
- Knowles M., *The Modern Practice of Adult Education, Cambridge Adult Education*, New York-Cambridge1980
- Knowles M., Holton E., Swanson R.A., *The Adult Learner*, Routledge, London- New York, 2015
- Koehn D., *Some modest proposals for improving business ethics from primarily an Aristotelian perspective*, in *Journal of Human Values*, 2024, 30,1, 3, pp.8-51
- Kolb D.A., Fry R., *Toward an applied theory of experiential learning*, in C. Cooper (ed.), *Theories of Group Process*, John Wiley, London 1975
- Lawson K., *Migliorare la performance sul luogo di lavoro attraverso il coaching*, Franco Angeli, Milano 1999
- Leonardi E., *Ricostruire e vivere il processo per la qualità in azienda*, Sperling & Kupfer, Milano 2015
- Lumban G.P., Tumanggor F.B., *The effectiveness of the implementation of the ASN Corporate University concept integrated with the knowledge management system in the development of apparatus human resources*, in *KnE Social Sciences*, 2023, 8, 11, pp. 247-258
- Lundin S., Christensen J., Pual H., Strand P., *Fish! Nuove storie*, Sperling & Kupfer, Milano 2003

- Maggi B., *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'officina di organizzazione*, Etas, Milano 2001
- Maldonato M., *Quando decidiamo. Siamo attori consapevoli o macchine biologiche?*, Giunti 2020
- Marcato P., Alfieri G., Musumeci L., *Ascoltare e parlare*, Edizioni la meridiana, Molfetta 2004
- Meister J.C., *Corporate University, Lessons In Building A World-Class Work Force*, ATD – Fonte ATD, Meister
- Meister J., *Improving business performance: the power of the corporate university*, in *Accenture Insights*, n. 6, 23 nov. 2003
- Meister J., *Is your learning department strategic or just necessary?* in *Chief Learning Officer Magazine*, n. 1, 2004
- Meister J., *The next position for CLOs: corporate board member*, in *Chief Learning Officer Magazine*, n. 2, 2004
- Meister J., *How will interest in outsourcing change in the CLO's Role*, in *Chief Learning Officer Magazine*, n. 2, 2004
- Meister J., *Corporate University, lessons in building a world-class work force*, in *Association for Talent Development's*, ATD 2014 State of the Industry, 2014
- Melé D., *The Humanistic Person-centered Company*, 2024
- Meshref, S., *The Corporate University is a model for upgrading academic human resources training systems in Egyptian universities. An analytical study*, in *Journal of Research in Education and Psychology*, 2023, 38, 2, pp. 1-118
- Metcalf L., Askay D. A., Rosenberg, L. B., *Keeping Humans in the loop: pooling knowledge through artificial swarm intelligence to improve business decision making*, in *California Management Review*, 2019, 61, 4, pp.84-109, Los Angeles, CA: SAGE Publications
- Mitrovic S., Grubic-Nesic L., Milisavljevic S., Melovic B, Babinkova Z., *Manager assessment of organizational culture*, in *Journal of Business Ethics*, - E+M Ekonomie a Management, 2014, 17, 3, pp. 35-49

- Moore J.D., *Running a corporate university like a business: a financial model*, in Allen M. (eds.), *The corporate university handbook. Designing, managing, and growing a successful program*, Amacom, New York 2002
- Munro I., Thanem T., *The Ethics of affective leadership: organizing good encounters without leaders*, in *Business ethics quarterly*, 2018, 28, 1, pp.51-69, Cambridge Univ. Press.
- Nardone G., *Cavalcare la propria tigre*, Ponte alle Grazie, Milano 2009
- Normann Ramirez R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano 1985
- Novak M., *La nuova frontiera del capitalismo*, in *Il giornale* del 5 febbraio 2001, p. IX
- Novak M., *L'impresa come vocazione*, a cura di Flavio Felice, Soveria Mannelli, Edizioni Rubbettino, 2000
- Novak M., *Verso una Teologia dell'impresa*, Macerata, Liberi Libri, 1999, (II)
- OECD, *Education at a Glance* EOCED Indicators, 2020
- OECD, *Education at a Glance* EOCED Indicators, 2021
- Oktaruna, M. T., Sinambela, L. P., Wibowo, M., & Hidayah, Z., *The nexus between talent management and Corporate University: its impacts on organizational performance*, in *Husnayain Business Review*, 2023, 3, 2, 82-95
- Passoni E., *Corporate University nella realtà italiana: il vantaggio competitivo della formazione nell'esperienza di Shell Academy*, in *Quaderni di Management*, 2009, pp. 69-72
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959
- Piegai D., *Tecniche di formazione*, EPC libri, Roma 2002
- Ploum L., Blok V., Lans T., Omta O., *Educating for self-interest or -transcendence? An empirical approach to investigating the role of moral competencies in opportunity recognition for sustainable development*, in *Business ethics* (Oxford, England), 2019, 28, 2, pp.243-260
- Prahalad C.K., Gary Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, 1993
- Prahalad C.K., Gary Hamel, *The Future of Management*, 2007
- Prahalad C.K., Gary Hamel, *What Matter Now*, 2011

- Pratiwi R., *Exploration The quality of knowledge sharing in increasing employees' innovative Behavior*, in *IJHCM: International Journal of Human Capital Management*, 2022, 5, 2, pp.120-131, Universitas Negeri Jakarta.
- Prince C., Allison S., *Corporate University Developments in the UK SME Sector*, in *Journal of Workplace Learning*, 15, 5, 2003, pp. 229-239
- Prince C., Stewart J., *Corporate Universities: an analytical framework*, in *Journal of Management Development*, 21, 10, 2002, pp. 794-811
- Provano F., *La comunicazione persuasiva*, De Vecchi, Milano 2001
- Pizzicaroli A., *Il manager della formazione. Il lavoro che migliora se stessi e gli altri*, *Il Sole 24 Ore*, Milano 2012
- Quaglino G.P., *Fare Formazione. I fondamenti della formazione e i nuovi traguardi*, il Mulino, Bologna 1985
- Quaglino G.P., *Fare formazione. I fondamenti della formazione e i nuovi traguardi*, 2005
- Rachmawati I, Hendayani R. (edited by), *Managing Learning Organization in Industry 4. 0: proceedings of the International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLLO 2019), Bandung, Indonesia, October 9-10 2019*, 2020., Milton: CRC Press LLC.
- Rademakers M., *Corporate Universities: driving force of knowledge innovation*, in *Journal of Workplace Learning*, 2005, 17, ½, pp. 130-136
- Rank S., Rovai S., *Case Study Cucinelli. Made in Italy and the Luxury Market: Heritage, Sustainability and Innovation*, 2023
- REFERNET, *Italy VET in Europe*, Country Report 2010
- Renaud-Coulon A., *Corporate Universities: a lever of Corporate Responsibility*, Global CCU Publishing, Paris, 2008
- Richardson G.B., *The Organization of Industry*, in *The Economic Journal*, 82, 327, 1972, pp. 883-896
- Rothwell W., *ASTD Models for Human Performance Improvement*, Editor 1999

- Rotondi M., *Facilitare l'apprendere*, FrancoAngeli, Milano 2000
- Rullani E., *La produzione di valore a mezzo conoscenza. Il manuale che non c'è*, in *Sociologia del Lavoro*, 115, 2009, pp. 55-74
- Rupčić N., *Learning-forgetting-unlearning-relearning – the learning organization's learning dynamics*, in *The Learning Organization*, Bradford 26, 5, 2019. pp. 542-548
- Salvo M., *Il segreto di una memoria prodigiosa*, Gribaudo, Milano 2011
- Santambrogio G., *Saggezza delle Virtù*, Brescia, Morcelliana 1998
- Schein E.H., *Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali*, Sviluppo & organizzazione, 1984
- Senge Peter M., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, 2019
- Setiawati R., Sutisna A., Saefudin, Y.S., *Analisis systematic literatur review: Corporate University sebagai strategi dalam Meningkatkan kompetensi pegawai*, in *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 2023, 15, 2
- Selvatici A., *Le Corporate University. Il caso SACMI*, Tesi di laurea magistrale, Università degli Studi di Reggio Emilia, Dipartimento di Comunicazione ed Economia, marzo 2024
- Soriani Bellavista M., *Management della formazione. Dal servizio formazione alle Academy / Corporate University*, Franco Angeli, 2016
- Sovak K., *Spiritual capital and giftedness: subsidiarity in business* in *Rethinking Subsidiarity: Multidisciplinary Reflections on the Catholic Social Tradition*, 2024, pp.197-205
- Senge P.M., *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency, 1990
- Siemens G., *Knowing Knowledge*, Lulu.com, 2006
- Smith K., *Economic infrastructures and innovation systems*, in Edquist C. (edited by), *Systems of Innovation*, Pinter, London, 1997
- Spencer L.M., Spencer S.M., *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano 1995
- Spender J.C., *Pluralist epistemology and the knowledge-based theory of the firm*, in *Organization*, 5, 1998, pp. 233-258

Suthammanon L., Boonsong K., Rungmuang T., Akkakanjanasupar P., *Designing strategic career pathways: a competency-based approach to progression management in the educational context of a Corporate University in Thailand*, in *Educational Administration Theory and Practice Journal* 2024, 30, 5, pp. 489-504

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in *Strategic Management Journal*, 18, 7, 1997, pp. 509-533

Thompson J., *Organizations in action*, McGraw-Hill, 1967

Tommaso d'Aquino (San), *De ente et essentia*, traduzione a cura di Martino Sacchi, Milano Edizioni, 2012

Tong X., Ronald L. J., Yarong W., *Managers' perceptions of the accountability of Corporate University programs, involvement in the Corporate University Programs and commitment to the organization*, in *Journal of Workplace Learning* 2022, 34, 4, pp.309-326

UNIONCAMERE, Progetto Excelsior 2010

UNIONCAMERE, Progetto Excelsior 2011

Various Authors, *Corporate Universities & Corporate Learning*, in *International Journal of Advanced Corporate Learning* 2015, 8, 4

Various Authors, *Learning to Lead: how different leadership styles can impact the learning organization*, in *Development and Learning in Organizations* 2021, 35, 3, pp. 37-39.

Various Authors, *The Influence of Learning Organization and Employee Resilience on Work Engagement at Bumh Bank Branch Office in Bogor*, in *IJHCM: International Journal of Human Capital Management*, 2021, 5, 2, pp.11-25, Universitas Negeri Jakarta

Various Authors, *The management of industrial internship*, in *IJHCM: International Journal of Human Capital Management*, 2017, 1, 1, pp.183-191, Universitas Negeri Jakarta

Varsakelis N.C., *Education, political institutions, and innovative activity: a Cross-country*

empirical investigation, in *Research Policy*, 2006, 35, 7, pp. 1083-1090

Variale R., Simonelli P., *Il Coaching in azione*, FrancoAngeli, Milano 2004

Von Bertalanffy L., *General System Theory. Development, Applications*, 1968 in *Teoria generale dei sistemi*, Mondadori, 2004

Walton J., *Would the Real Corporate University Please Stand Up?* in *Journal of European Industrial Training*, 2005, 29, 1, pp. 7-20

Winter S., *Knowledge and Competences as Strategic Assets*, in Teece D. (edited by), *The Competitive Challenge*, MIT Press Cambridge, 1987

Whitmore J., *Coaching*, Spearling & Kupfer, Milano 2003

Yunqi C., Yusen X., Qingguo Z., *The knowledge management functions of corporate university and their evolution: case studies of two Chinese corporate universities*, in *Journal of Knowledge Management*, October 2019, pp. 1367-3270

Zahra A.S., Van De Velde E., Larraneta B., *Knowledge conversion capability and the performance of Corporate and University Spin-offs*, in *Industrial and Corporate Change*, 2007, 16, 4, pp. 569-608

<http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoliln/2016/LN0216Macchioni.pdf>

https://www.affaritaliani.it/economia/world-business-forum-a-milano-l-anno-dei-super-minds-634155.html?refresh_ce

[https://www.confindustria.it/wcm/connect/5590fcbe-579d-4654-ad20-](https://www.confindustria.it/wcm/connect/5590fcbe-579d-4654-ad20-b5d647d93a80/Relazione+Presidente+Assemblea+2021.pdf?MOD=AJPERES&CACHE)

[b5d647d93a80/Relazione+Presidente+Assemblea+2021.pdf?MOD=AJPERES&CACHE](https://www.confindustria.it/wcm/connect/5590fcbe-579d-4654-ad20-b5d647d93a80/Relazione+Presidente+Assemblea+2021.pdf?MOD=AJPERES&CACHE)

[ID=ROOTWORKSPACE-5590fcbe-579d-4654-ad20-b5d647d93a80-nMiWqKk](https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/gary-hamel-impresse-bloccate-dalla-burocrazia/)
[https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/gary-hamel-impres-](https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/gary-hamel-impresse-bloccate-dalla-burocrazia/)

[bloccate-dalla-burocrazia/](https://www.fashiontimes.it/2013/06/la-manufacture-de-souliers-come-nasce-una-scarpa-louis-vuitton/)
[https://www.fashiontimes.it/2013/06/la-manufacture-de-souliers-come-nasce-una-](https://www.fashiontimes.it/2013/06/la-manufacture-de-souliers-come-nasce-una-scarpa-louis-vuitton/)

[scarpa-louis-vuitton/](https://www.hhs.se/en/houseoffinance/about/people/people-container/alexander-ljungqvist/)
[https://www.hhs.se/en/houseoffinance/about/people/people-container/alexander-](https://www.hhs.se/en/houseoffinance/about/people/people-container/alexander-ljungqvist/)

[ljungqvist/](https://www.ifn.se/en/researchers/affiliated-researchers/alexander-ljungqvist/)

[https://www.ifn.se/en/researchers/affiliated-researchers/alexander-ljungqvist/](https://www.wobi.com/wbf-milano/)
<https://www.wobi.com/wbf-milano/>

<https://pages.stern.nyu.edu/~aljungqv/>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/arti-liberali_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/arti-liberali_(Enciclopedia-Italiana)/)

<https://www.zoemagazine.net/1838-louis-vuitton-manufacture-de-souliers/>

APPENDICE
DOCUMENTI

“Academy, asset strategico d’Impresa”

Facoltà di Comunicazione, Cultura e Società
Dottorato in Marketing
Indagine qualitativa – Intervista

Gentile intervistata, Egregio intervistato,

ti diamo il benvenuto e ti ringraziamo per il contributo che ci stai fornendo. Il tuo coinvolgimento avviene in quanto hai preso parte ai programmi di Academy (o Centri di Formazione aziendale) in veste di collaboratore, dipendente, amministratore o stakeholder dell’Azienda.

L’intervista che stai per svolgere si inserisce nel più ampio contesto di Dottorato di Ricerca su “Capitale umano, Impresa e Innovazione”. Partendo dalla formazione su conoscenze, competenze e valori aziendali, l’obiettivo è dare valore e misurabilità all’Academy (come anche ai Centri di Formazione aziendali), in quanto asset strategico intangibile.

Ed ora passiamo all’intervista. Laddove le domande sono aperte, una tua risposta ricca ed articolata faciliterà il lavoro di ricerca.

Ti chiediamo di ritagliarti un momento di tranquillità, metterti comodo e immergerti con la testa e con il cuore, rivivendo i momenti più significativi che hai vissuto in Academy o nelle tue esperienze formative.

Grazie e buon lavoro.

Roberto Manzi
mail: roberto.manzi@usi.ch
website: <https://www.usi.ch/it/wcp>

*Campo obbligatorio

1. Email *

2. 1. IMPATTO GLOBALE – Facendo riferimento all’offerta formativa globale dell’Academy – o del Centro di Formazione aziendale frequentato –, qual è stata globalmente l’efficacia (o ricaduta o * impatto) nel lavoro tuo e dei tuoi collaboratori di questi corsi di formazione?

3. 2. IMPATTO VALORI – Puoi descrivere brevemente il “sentimento” tuo e/o dei tuoi collaboratori nel periodo di attesa alla partecipazione ai corsi, durante lo svolgimento dei corsi e nei giorni a * seguire i corsi sul posto di lavoro? (Per “sentimento” si intende, ad esempio: stato d’animo, umore, livello di energia, motivazione, coraggio, autostima, prendere delle decisioni, etc.)

4. 3. IMPATTO CONOSCENZE E COMPETENZE – Prova a identificare degli “indicatori” che di solito utilizzi nel tuo lavoro: puoi dirci quali di questi hanno registrato miglioramenti e perché? (Per * “indicatori” si intende, ad esempio: presenza, puntualità e cura della persona al lavoro, infortunio sul lavoro, conoscenza del prodotto o del servizio, raggiungimento del budget, etc.)

5. 4. PUNTO DI VISTA – Indossa i panni di un imprenditore: quali sono, secondo la tua visione, i vantaggi per la mia Azienda di avere un’Academy (o un Centro di Formazione) a propria * disposizione?

6. 5. PUNTO DI VISTA – Indossa i panni di un dipendente: quali sono, secondo la tua esperienza, i motivi per partecipare ai corsi di formazione? *

7. 6. MISSIONE ACADEMY – Nella mia esperienza umana e professionale, avere una struttura di riferimento aziendale chiamata Academy (o Centro di Formazione) che nella sua totalità organizza corsi in aula (frontali), formazione sul lavoro (training on the job) e formazione a distanza (e-learning), è stato utile per: *

Contrassegna solo un ovale.

- Ampliare le mie conoscenze (knowledge), ovvero i saperi fondamentali legati alla mia professione (procedure, linee guida, manuali, prodotto, ect.)
- Ampliare le mie competenze (know-how), ovvero il saper fare o abilità pratiche (uso strumenti, metodo di lavoro, strategia per raggiungere gli obiettivi, gestione dei problemi, conoscenza operativa, etc.)
- Consolidare il saper essere (to be), ovvero riconoscere i valori dell'azienda e prendere delle decisioni (sistema di idee, modi di agire e attributi considerati distintivi in azienda e comportarsi di conseguenza; comprendere il contesto in cui si opera e fare delle scelte)
- Attrarre dall'esterno nuovi talenti (employer branding) e ridurre il turnover del personale (fidelizzazione interna)
- Altro: _____

8. 7. MISSIONE ACADEMY – Motiva la tua risposta precedente (domanda 6) oppure se hai scelto "altro" specifica cosa. *

9. 8. VISIONE ACADEMY – Proviamo a dare una definizione di Academy (o Centro di Formazione): *

Contrassegna solo un ovale.

- una funzione strategica legata agli obiettivi del business dell’Azienda
- un ambiente organizzato fisico e digitale, altamente innovativo, in cui le persone apprendono
- una comunità di pratica spontanea dove avviene lo scambio di esperienze e buone pratiche
- un luogo dove c’è condivisione dei Valori tra dipendenti e legame con l’Azienda
- un osservatorio dove il talento è intercettato, valorizzato, ingaggiato al servizio del business
- una organizzazione in grado di sostenere l’organizzazione nella fase di cambiamento
- una organizzazione in grado di custodire, accrescere e misurare il Capitale umano del Gruppo, delle aziende affiliate ad esse collegate e di quanti vengono a contatto con l’Azienda
- una organizzazione al servizio dei clienti e degli stakeholder (ad esempio: investitori, fornitori, gruppi interessati ad accrescere il business, etc.) per generare un reale vantaggio competitivo
- Altro: _____

10. 9. VISIONE ACADEMY – Motiva la tua risposta precedente (domanda 8) oppure se hai scelto "altro" specifica cosa. *

11. 10. VALORI ACADEMY. Infine, pensa 5 parole (oppure uno slogan tuo o preso in prestito) che racchiudono i valori aziendali veicolati dall’Academy (o Centro di Formazione) e ordinali per importanza *

12. Nome (facoltativo)

13. Cognome (facoltativo)

14. Anno di nascita *

15. Sesso *

16. Ruolo o Funzione *

17. Lavoro in questo settore da anni? *

18. Le informazioni raccolte saranno utilizzate ai soli fini di ricerca accademica così come indicato. Confermi la tua disponibilità per tale uso? *

Contrassegna solo un ovale.

sì, acconsento

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

APPENDICE 1

Academy, asset strategico d'Impresa raccolta *corpora*

PA

1. **Impatto Globale**

valori: innovazione, innovativo, ha percorso i tempi, all'avanguardia, stimolate, efficace, azienda, brand, immagine, comunicazione, azienda, azienda, cultura, azienda,

formazione: professionale, apprendimento, conoscenze, conoscenze, conoscenze, competenze, saperi, competenze,

risultati: risultati, KPI, fatturato, lavoro, misurabile, KPI, efficacia, obiettivi, utile, metodo, modello, soluzione, metodo, guida, standard, strumenti, risposte, pratiche, soluzione, processo, allinea, facilita, trasmette, velocizza, trasmette, determinate

capitale umano: persone, capitale umano, personalità, valore, positiva, libertà, integrale, crescita, carriera, ruolo, autostima, se stessi, consapevolezza, stile, democratizza, linguaggio, servizio, decisionale, fiducia, collaboratori, privilegio, cultura, delega, sicuri, relazioni, ridimensiona, sviluppa, legame, cliente, collega, essere, umana, condividere, protetta, mente, energia, stimolante, miglioramento, costante, cultura, gruppo, condivisione, valori, persone, proattività, radicamento, motivazione, gruppo, condivisione, valori, capitale umano

2. **Impatto Valori / Sentimento**

capitale umano: stimolante, benessere, stare bene, autostima, mio valore, energia, benzina, voglia, eccitazione, persone, persone, con gli altri, cultura, rimodellare, persona, condivisione, collaboratori, autoconsapevolezza, valore, collaboratori, solidarietà, cooperazione, insieme, orgoglio, insieme, motivazione, desiderio, adrenalina, amore, idee, attesa, creare, ridimensionare, energia, positiva, attesa, ansia, curiosità, voglia, migliorarsi, autostima, coraggio, competizione, brillare, curiosità, positivo, stimolante, appartenenza, gruppo, novità,

privilegiato, contatto, sicurezza, emozionale, fiducia, dominare, subire, protagonista, entusiasmo, felicità, bellezza, scelte

formazione: professione, aggiornare, aiuto, difficoltà, cambiamento, cambiamento, difficoltà, soluzioni, comfort zone, imparare, applicare, lavorare, corsista, staccare, quotidiano, problemi, trasferire, sul campo, bagaglio, conoscenze, assorbire, apprendere, partecipazione, attiva, motivazione, clima, aula, partecipare, volontà, clima, migliorarsi, feedback, miglioramento, responsabilità, location,

risultati: risultati, territorio, fare, risultati, brand, operatività, riorganizzare, collaboratori, decisioni, decisionale, processo, risultati, conquista, fare,

n.c.: stakeholder, progetto, impressionato

3. **Impatto Conoscenze / Competenze**

sapere: conoscenza, prodotto, prodotto, funzioni, strutturare, vocabolario,

saper fare: tecnica, kpi, budget, professionalità, pianificazione, analisi, lavorare, tecniche, vendita, argomentazione, uso, vendita, metodo, costruzione, lavoro, analisi, fabbisogno, conoscenza, numeri, lavorare, costruire, scontrino, budget, vendita, analisi, tecnico, lavoro, lavoro, kpi, operato, leve, performare

saper essere: formazione, comunicazione, ruolo, responsabilità, condivisione, fiducia, obiettivi, cliente, capacità, cura, persona, raggiungimento, leadership, competenze, team, delegare, responsabilizzare, rispetto, tempi, scadenze, ruolo, puntualità, precisione, rispetto, sicurezza, ambiente, positivo, clima, salute, sicurezza, giudizio, relazione, cliente

4. **Vantaggi Academy / lato imprenditore.**

Formazione come benefits, fidelizza i collaboratori, è essenza dell'impresa, investimento / crescita Capitale Umano, crescita del valore d'impresa, crescita del budget, abbattimento costi formazione, internalizzare una funzione strategica, standardizzazione verso l'alto, asset aziendale investitori / dipendenti / clienti, R&D, riconosce valore / dà diritto di cittadinanza ai dipendenti, apprendimento continuo, assessment, crescita, produttività, percorsi di carriera, condivisione valori / missione, corporate communication, contenimento turnover personale, employer branding, poter misurare i risultati, poter cambiare velocemente direzione,

conoscere / risolvere le criticità, costruire / seguire / aggiornare linee guida, accesso al “cuore” dell’azienda, osservatorio criticità / eccellenze, dà dinamismo e flessibilità all’azienda, trasferimento saperi e valori docenti interni / metodo e innovazione docenti esterni, interviene dove serve, acceleratore della formazione Agenda 2030 ONU / transizione ambientale e digitale, condivisione storia e valori della cultura aziendale, sviluppo sentimento d’appartenenza, senso di comunità, crescita guidata dalle competenze e dalla managerialità, perfetto match dipendente / azienda, è il dipendente che cerco? / è l’azienda giusta per me?, gestione del talento, formare brand ambassador, job-posting / startup / new business (caso Filippine)

5. **Vantaggi Academy / lato dipendente.** migliora il quotidiano lavorativo / personale, rafforza l’autostima, gratifica, utile confronto con colleghi, stimola l’apprendimento / la sete di conoscenze, aggrega, apprendere da altri, confrontarsi, libertà di potersi esprimere in ambiente protetto, crescita / aggiornamento professionale, percorsi di carriera, formazione su misura, è rinnovamento, farsi guidare, misurare e aumentare le proprie conoscenze / competenze, sentirmi parte di un grande gruppo di lavoro / integrato all’azienda, condividere, rispettare / non deludere chi investe su di te, valore di un dono, rafforza la mia identità professionale, team di professionisti, sviluppo personale, socializzazione
6. **Mission Academy /1.** Employer branding / attrarre nuovi talenti, ridurre turnover, aumentare fidelizzazione interna, consolidare il saper essere / to be, riconoscere i valori condivisi, prendere decisioni, sistema di idee / modi di agire distintivi, agire secondo il contesto dove si opera, ampliare conoscenze / competenze, raggiungere gli obiettivi, metodo, risultato (più sbilanciato sul to be)
7. **Mission Academy /2.** Comprendere il Capitale Umano, ridurre costi turnover, approcciare nel modo giusto, competenze utili anche in altre aziende, problem solving, mission / valori / branding, evolversi, sapere, saper fare, saper essere, crescita personale, legare l’azienda al dipendente, compensare la pressione lavorativa, elemento di discontinuità, competenze / know-how

8. **Definizione Visione Academy / 1.** Custodisce / misura / accresce Capitale Umano, facilita il cambiamento, luogo di apprendimento fisico / digitale, condivisione valori persona / azienda, dove il Talento è intercettato / valorizzato / ingaggiato / , Talento al servizio del business, funzione strategica
9. **Definizione Visione Academy / 2.** Custodisce il sapere, responsabilità sociale d'impresa / capitale umano, protegge / valorizza / sprona, benessere della comunità, risultato aziendale, gestire il cambiamento, custodire / accrescere il Capitale Umano, Talento intercettato, protetto e promosso, HR, custodito / accresciuto / misurato, crescita integrale, cambiamento / cambio di prospettiva / lasciare la confort zone, focalizzarsi su problema e soluzione, HR, energia incanalata / valorizzata / utilizzata, fa il successo d'impresa / vantaggio competitivo, riconoscere / intercettare / far crescere il talento, non solo formazione, luogo di tutti, democratizzazione dei saperi, percorsi di carriera, crescita del talento / strumenti e struttura digitalizzata, ambiente protetto / democratico / aperto a più opinioni / capace poi di far sintesi / di condivisione, supporta l'organizzazione nel cambiamento, gestione del talento, coltivare il talento, legame azienda, talento, condivisione valori persona / azienda, ambiente fisico e digitale, unico luogo per capitalizzare HR, leva sviluppo lungo termine, funzione strategica, ambiente innovativo, comunità di pratica, scambio valori, osservatorio del talento, sostiene il cambiamento, accresce il Capitale Umano
10. **Valori Academy.** Formazione, team work, lealtà, crescita, riconoscimento, ad maiora!, etica, appartenenza, crescita, passione, motivazione, appartenenza, consolidamento, evoluzione, distinzione, visionaria, metodo, coinvolgimento, opinione, confronto, innovazione, yes I can / I believe it, I want you, contenuti, crescita, amore, lavoro, ambizione, analisi, metodo, misurazione, condivisione, crescita, confronto, valori, senso di appartenenza, love your brand / your brand loves you, onestè, responsabilità, impegno, umiltà, coerenza, etica, passione, conoscenza, condivisione, crescita, presenza, coinvolgimento, libertà, emozionare, passione, integrità, rispetto, fiducia, creatività, innovazione, faccio / facciamo / fate

VGA

1. **Impatto globale.** Piano formativo, competenze tecniche, spirito di gruppo, gestione del tempo, motivazione, apprendimento permanente, piano strutturato, organizzazione, sviluppo risorse, formazione continua /per non dimenticare, capitale umano / asset impresa, impatto positivo, contenuti pratici / efficaci / messa in pratica / fruibilità, accompagnamento per gradi, sentirsi parte dell'azienda, impatto positivo (anche in periodo Covid), programmi formativi mirati, impatto / rottura / discontinuità, crescita personale, competenze, metodo di lavoro, motivazione, produttività
2. **Impatto Valori / sentimento.** Sentimento positivo prima / durante / dopo i corsi, effervescenza, attesa, curiosità, novità, aspettative, follow-up, rafforzamento spirito di gruppo, senso di appartenenza al brand / insegna, voglia di fare, determinazione, impegno collaboratori / stakeholder, creazione fiducia in sé / verso l'azienda, formazione esperienziale / parte dal basso / concreta, trasferimento comportamenti, motivazione, coinvolgimento attivo, aumento engagement affiliati, abbattimento turnover, leva di business per affiliare, energia, identità, momento fondativo, curiosità / ansia / attesa, utilità, messa in pratica, circolo virtuoso / positivo, dinamicità, energia positiva, ottimismo, motivazione
3. **Impatto conoscenze / competenze.** valori KPI / budgeting, cura della persona / immagine, tecniche di comunicazione / costruire la vendita / aumentare la vendita, conoscenza prodotto, strategie, integrare le conoscenze / costruire mentalità da imprenditore, responsabilizzare sul ruolo, valutazione performance, omogeneizzare metodi di lavoro diversi, reportistica / analytics, correlazione incremento acquisti & formazione prodotti e servizi, orientamento al cliente franchisee, miglioramento performance, voglia di mettere in pratica, strumenti, conoscenza / presentazione prodotto / servizio, maggior impegno / engagement verso l'azienda, cambio di prospettiva / percezione di nuovi elementi, raggiungimento obiettivi, entusiasmo, fare bene il quotidiano, motivazione, strumenti, raggiungimento obiettivi,
4. **Vantaggio Academy / lato imprenditore.** Delegare la formazione ad esperti / ad una Academy, maggiore credibilità / fiducia / facilità ad iscriversi, confronto con altre realtà / colleghi, autorevolezza / neutralità di docenti / testimonial / stakeholder, maggiore attaccamento ai valori aziendali, aumento della compliance / uniformità alle indicazioni aziendali, HUB per le

strategie d'impresa, veicolo obiettivi verso collaboratori, conosce il sentimento dei collaboratori, gestione del talento, percorsi di carriera, job-posting / startup / new business / employer branding, internalizzare formazione / ottimizzare costi / velocità di risposta a fabbisogni / soluzioni taylor made, incarnare concetti generali nella struttura / esigenze specifiche / criticità mirate, mettere in rete / capitalizzare il background di collaboratori / stakeholder / università, introdurre innovazione, presidio nei feedback formativo / misurabilità / domanda formativa, efficacia, motivazione, coinvolgimento, condivisione valori / etica / cultura / metodo, aggiornamento costante, standardizzare processi, risposta flessibile, bisogni concreti, Business Unit ad hoc, personale dedicato, di riporto alla Governance, azienda moderna / competitiva, gestione del talento, indispensabile, sentirsi valorizzati / investiti dall'azienda, leva di attraction / retention, viaggiare sulla stessa direzione, libertà di espressione / interpretare il proprio ruolo, competenze, professionalità, coinvolgimento, parte di una sola realtà, formazione costante / continua, positività, motivazione, autostima, performance,

5. **Vantaggio Academy / lato dipendente.** Aggiornamento, conoscenza, criticità, aree di miglioramento, upskilling, reskilling, tenersi nel mercato del lavoro, sicurezza, autostima, consapevolezza del ruolo, allinearsi con mission / vision aziendale, migliorare le performance, ricevere / costruire metodo / strumenti ad hoc, condividere esperienze, learning by doing, aggiornare competenze, mettersi in gioco / crescere / comfort zone, nozioni pratiche / spendibili a livello operativo, motivazione, discontinuità lavorativa / uscire dalla routine, opportunità di crescita / di esplorare, arricchire la realtà lavorativa / cambiare prospettiva / casi simili / contaminazione di esperienze, alternare svago con studio, qualità del lavoro, strumenti moderni, mettersi in gioco, apprendere nuove idee, staccare dal quotidiano, discontinuità, investimento in HR, tirare fuori il proprio potenziale, confronto, idee, uscire dalla comfort zone, crescita personale / integrale, conoscenze e competenze, bagaglio formativo, consapevolezza ruolo, autostima, aggiornamento, orientamento al cliente, competere la concorrenza
6. **Mission Academy / 1.** Consolidare saperi, To Be, valori, decisioni, sistema di idee, azioni, attributi distintivi, azioni allineate all'organizzazione / contesto, employer branding, talenti, ridurre turnover, fidelizzazione interna, ampliare conoscenze / procedure / linee guida /

prodotto, condivisione valori persona / azienda, ampliare competenze / saper fare / strumenti / metodo / gestione operativa / problem solving, ampliare conoscenze / knowledge / linee guida / manuali, ampliare competenze / knowhow / metodo di lavoro / strumenti, saper essere / to be, talenti, manuali, metodo,

7. **Mission Academy / 2.** Aggiornare la formazione tecnica / andare oltre la competenza tecnica acquisita / creare senso di appartenenza / legame al brand / insegna, rafforzare lo spirito imprenditoriale / B2B, strumento per apprendere, mettere in campo quanto appreso, utile anche nella vita, attaccamento alla maglia, spirito di squadra, problem solving, gratificare i collaboratori, sentirsi investiti / valorizzati / responsabilizzati dall'azienda, avere la stessa vision, fidelizzare i collaboratori interni / esterni, leva di affiliazione / employer branding, identità ed efficienza organizzativa, accattivante / attrattiva / argomento di marketing, aggiornamento costante, standardizzazione processi formativi, ottimizzazione costi, risposta flessibile a bisogni concreti, visione generale / genera valore, conoscere meglio colleghi / potenziali / debolezze, formazione mirata / leva di sviluppo, apertura mentale, crescita professionale, creare eccellenza, strumenti, autoaffermazione, lavorare bene, formazione continua, aggiornamento, strumenti / prodotti, lotta alla concorrenza, competitività, percorsi formativi dedicati (ottici ≠ venditori), formazione continua, metodo, procedure, gestione cliente, linee guida, stesso codice di lavoro, uniformità di linguaggio, adozione stessi KPI, verifica azioni, linee guida, dress code, manuali prodotto, uniformità di. insegna, investire in formazione, struttura leggera / poco ingessata / contesto informale, ambiente di scambio online / digitalizzato, gestire il talento, allineare valore persona / valore azienda, monitorare formazione / crescita, allineare visione affiliati / visione azienda, conoscenza prodotto / servizi, soft skills / hard skills, scambio buone pratiche, costruire la vendita / lo scontrino, formare su HR / Economics, gestione del capitale umano,
8. **Definizione Visione Academy / 1.** Luogo di condivisione, valori persona / azienda, osservatorio del talento / intercettato / valorizzato / ingaggiato, al servizio del business, ampliare competenze / saper fare / abilità pratiche / strumenti / conoscenza operativa / gestione e soluzione problemi, funzione strategica, accelera obiettivi aziendali, custodisce / accresce / misura il Capitale Umano, Azienda / Affiliate / Stakeholder, funzione strategica, obiettivi azienda

9. **Definizione Visione Academy / 2.** Oltre la formazione tradizionale, ricerca, innovazione, coinvolgimento, engagement, asset intangibile, sostenibilità, creare / trasformare azienda di nuova generazione, strumento chiave per l'azienda, funzione strategica, conoscenza, scambi di interessi, motivazione, apprendimento, conoscenza di sé, scoprire talenti / valorizzarli, motivarli / metterli al posto giusto, asset strategico, condivisione buone pratiche, capitale umano, agevolare il cambiamento, motivazione, gestione del talento, veicolare obiettivi strategici, conoscenze / competenze, essenza dell'azienda, crescita del HR, utile a persona / e a azienda, Capitale Umano, valorizzazione persone, motivazione, omogeneizzare i livelli / armonizzare, comunanza di valori / metodo / comunicazione esterna, ingaggiare persone, affiliati stessi valori
10. **Valori Academy.** Values, vision, mission, best practice, knowhow, upskilling, reskilling, talento, valorizzazione, strategia, knowhow, knowledge, achieving goals, arricchimento personale, competenza, sicurezza, capability / il fare, motivazioni / aspettative, sentimenti / il sentire, norme / il dovere, reazione!, organica / sistemica / sottile / potente / straordinaria, valore alla persona / parte del successo aziendale, perspective, mindset, relationship, network, strategia, condivisione, crescita, appartenenza, pensiero mai in crisi, together we make the difference, crescita, valorizzazione, apprendimento, approfondimento, team, miglioramento continuo, innovazione, crescita dei collaboratori, performance, rispetto reciproco, fiducia in sé



**Formulario di Presentazione
del Piano formativo**

Avviso 3/2018

“Competitività”

**SOGGETTO PROPONENTE:
JOB SELECT (REF. MATTEO GREGORIN)**

**REFERENTE DIDATTICO-SCIENTIFICO:
UNIVERSITA' DELLA SVIZZERA ITALIANA (REF. MICHAEL GIBBERT, ROBERTO MANZI)**

TITOLO DEL PIANO FORMATIVO:

INN.O.VA: INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DI VALORE

INDICE

1	TITOLO DEL PIANO FORMATIVO	2
2	SCHEDA SOGGETTO PROPONENTE	2
2.1	DESCRIZIONE	2
2.2	ANAGRAFICA SOGGETTO PROPONENTE (IN CASO DI SOGGETTO UNICO)	2
2.3	ANAGRAFICA SOGGETTO PROPONENTE (IN CASO DI CONSORZIO QUALIFICATO CON L'APPORTO DI CONSORZIATI)	3
2.3.1	ANAGRAFICA CONSORZIO	3
2.3.2	ANAGRAFICA CONSORZIATO CHE HA CONCORSO ALLA INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	3
2.4	ANAGRAFICA SOGGETTO PROPONENTE (IN CASO DI RAGGRUPPAMENTO TEMPORANEO, DI RETE DI IMPRESE O DI CONSORZIO)	4
2.4.1	ANAGRAFICA CAPOFILA	4
2.4.2	ANAGRAFICA SOGGETTO ASSOCIATO (MANDANTE O CONSORZIATO)	4
2.5	ANAGRAFICA REFERENTE DEL PIANO	5
2.6	INFORMAZIONI GENERALI SUL SOGGETTO PROPONENTE (IN CASO DI RAGGRUPPAMENTO TEMPORANEO, DI RETE DI IMPRESE O DI CONSORZIO CON CONSORZIATI ASSOCIATI ALLA PRESENTAZIONE DEL PIANO)	5
2.7	ELENCO DELLA DOCUMENTAZIONE ALLEGATA AL FORMULARIO AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA DOMANDA (ULTERIORE RISPETTO AI DOCUMENTI DI CUI ALL'ART. 14 DELL'AVVISO)	5
3	DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO	6
3.1	FABBISOGNI CONNESSI ALLE TIPOLOGIE ED AREE TEMATICHE DELL'AVVISO	6
3.2	OBIETTIVI E STRUTTURA DEL PIANO	43
3.2.1	PROGRAMMA DELLE ATTIVITA' PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO	48
3.2.2	PROGRAMMA DELLE ATTIVITA' NON FORMATIVE	52
3.2.3	PROGRAMMA DELLE ATTIVITA' FORMATIVE	57
3.3	AMBITO DI INTERVENTO	78
3.4	SOGGETTI ESTERNI QUALIFICATI COINVOLTI	78
3.4.1	SOGGETTI PARTNER	78
3.4.2	SOGGETTI DELEGATI	81
3.5	CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE E DEI LAVORATORI DESTINATARI	81
3.6	ACCORDI SINDACALI	82
4	ORGANIZZAZIONE	83
4.1	ASSETTO ORGANIZZATIVO DEL SOGGETTO ATTUATORE PER L'ESECUZIONE DEL PIANO FORMATIVO	83
4.2	PROCEDURE DI GESTIONE	89
5	SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	90
5.1	MODALITÀ DI VERIFICA DELL'APPRENDIMENTO E DI CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE	104

1 TITOLO DEL PIANO FORMATIVO

INN.O.VA: INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DI VALORE

2 SCHEDE SOGGETTO PROPONENTE

2.1 DESCRIZIONE

JOB SELECT è Agenzia per il Lavoro ed Ente di Formazione Continua e Superiore accreditato dalla regione Veneto in ambito di Formazione Continua. In tale veste eroga servizi quali informazione, orientamento, formazione specialistica, accompagnamento al lavoro, supporto alla ricollocazione professionale e dal 2003 è specializzata nell'inserimento lavorativo di personale qualificato per le Imprese. JOB SELECT favorisce e promuove la formazione come aggiornamento professionale costante per sviluppare le competenze tecniche e trasversali dei lavoratori e migliorare le performance. La formazione è infatti il risultato di un piano d'intervento organizzato e progressivo che rinforza, consolida e garantisce la professionalità sia in fase di primo ingresso nel mondo del lavoro sia in fase di riqualificazione professionale. Job Select propone un'offerta formativa mirata e personalizzata progettando insieme alle Aziende percorsi formativi in linea con i più alti standard richiesti dal mercato. In qualità di Soggetto Proponente, Job Select ha gestito e realizzato progetti di formazione continua nell'ambito delle DGR 2335, 361, 869, 37, 38, 784, 785, 1284, 687 e 1311. L'esperienza maturata ha consentito di elaborare un modello di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi formativi attesi che garantisce un'efficace erogazione degli interventi e un coordinamento costante con la Direzione HR delle aziende partner coinvolte. L'analisi dei fabbisogni formativi realizzati in fase pre-progettuale viene completata in fase di chiusura del percorso da una verifica dell'innalzamento delle performance lavorative dei destinatari coinvolti. Tale verifica consente di elaborare un bilancio preciso dell'efficacia delle misure attuate e dei concreti risultati raggiunti nel contesto lavorativo.

2.2 ANAGRAFICA SOGGETTO PROPONENTE (IN CASO DI SOGGETTO UNICO)

Denominazione e ragione sociale	JOB SELECT S.R.L
Codice fiscale	04008340285
Partita IVA	04008340285
Natura giuridica	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA
Sede legale	VIA SAN MARCO 127 35129 PADOVA (PD)
Sede/i operativa/e	VIA SAN MARCO 127 35129 PADOVA (PD)
Anno di costituzione	2005
Rappresentante legale	MATTEO GREGOLIN
Numero dipendenti complessivi	21
Numero collaboratori fissi	6
Codice ISTAT	78.10.00
Posta elettronica certificata	JOBSELECT@PEC.IT

2.3 ANAGRAFICA SOGGETTO PROPONENTE (IN CASO DI CONSORZIO QUALIFICATO CON L'APPORTO DI CONSORZIATI)

2.3.1 ANAGRAFICA CONSORZIO

Denominazione e ragione sociale	_____
Codice fiscale	_____
Partita IVA	_____
Natura giuridica	_____
Sede legale (Indirizzo, CAP, Comune, Provincia)	_____
Sede/i operativa/e (Indirizzo, CAP, Comune, Provincia)	_____
Anno di costituzione	_____
Rappresentante legale	_____
Codice ISTAT	_____
Posta elettronica certificata	_____
Attività svolte nel Piano <input type="checkbox"/> formative <input type="checkbox"/> non formative <input type="checkbox"/> preparatorie e di (barrare una o più opzioni)	_____ accompagnamento

2.3.2 ANAGRAFICA CONSORZIATO CHE HA CONCORSO ALLA INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

Denominazione e ragione sociale	_____
Codice fiscale	_____
Partita IVA	_____
Natura giuridica	_____
Sede legale (Indirizzo, CAP, Comune, Provincia)	_____
Sede/i operativa/e (Indirizzo, CAP, Comune, Provincia)	_____
Anno di costituzione	_____
Rappresentante legale	_____
Codice ISTAT	_____
Posta elettronica certificata	_____
Attività svolte nel Piano <input type="checkbox"/> formative <input type="checkbox"/> non formative <input type="checkbox"/> preparatorie e di (barrare una o più opzioni)	_____ accompagnamento

2.4 ANAGRAFICA SOGGETTO PROPONENTE (IN CASO DI RAGGRUPPAMENTO TEMPORANEO, DI RETE DI IMPRESE O DI CONSORZIO)

2.4.1 ANAGRAFICA CAPOFILA

Denominazione e ragione sociale	_____
Codice fiscale	_____
Partita IVA	_____
Natura giuridica	_____
Sede legale (Indirizzo, CAP, Comune, Provincia)	_____
Sede/i operativa/e (Indirizzo, CAP, Comune, Provincia)	_____
Anno di costituzione	_____
Rappresentante legale	_____
Codice ISTAT	_____
Posta elettronica certificata	_____
Attività svolte nel Piano <input type="checkbox"/> formative <input type="checkbox"/> non formative <input type="checkbox"/> preparatorie e di (barrare una o più opzioni)	_____ accompagnamento

2.4.2 ANAGRAFICA SOGGETTO ASSOCIATO (MANDANTE O CONSORZIATO)

Denominazione e ragione sociale	_____
Codice fiscale	_____
Partita IVA	_____
Natura giuridica	_____
Sede legale (Indirizzo, CAP, Comune, Provincia)	_____
Sede/i operativa/e (Indirizzo, CAP, Comune, Provincia)	_____
Anno di costituzione	_____
Rappresentante legale	_____
Codice ISTAT	_____
Posta elettronica certificata	_____
Attività svolte nel Piano <input type="checkbox"/> formative <input type="checkbox"/> non formative <input type="checkbox"/> preparatorie e di (barrare una o più opzioni)	_____ accompagnamento

2.5 ANAGRAFICA REFERENTE DEL PIANO

Nome e cognome	ANDREA GUARNIERI
Recapito telefonico	0498936716
Indirizzo e-mail	guarnieri@jobselect.it
Fax	0498953974
Indirizzo PEC	jobselect@pec.it

2.6 INFORMAZIONI GENERALI SUL SOGGETTO PROPONENTE (IN CASO DI RAGGRUPPAMENTO TEMPORANEO, DI RETE DI IMPRESE O DI CONSORZIO CON CONSORZIATI ASSOCIATI ALLA PRESENTAZIONE DEL PIANO)

2.7 ELENCO DELLA DOCUMENTAZIONE ALLEGATA AL FORMULARIO AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA DOMANDA (ulteriore rispetto ai documenti di cui all'art. 14 dell'Avviso)

ALLEGATO N. 1 CURRICULUM VITAE DOCENTI

ALLEGATO N. 2 CURRICULUM VITAE REFERENTI SCIENTIFICI E DIDATTICI

ALLEGATO N. 3 LETTERE DI IMPEGNO ALL'ASSUNZIONE DELL'INCARICO DEI REFERENTI SCIENTIFICI

ALLEGATO N. 4 CURRICULUM VITAE PERSONALE AREA GESTIONE E AREA AMMINISTRAZIONE

ALLEGATO N. 5 LETTERE D'INTENTI PARTNER

ALLEGATO N. 6 CARTA D'IDENTITA' LEGALE RAPPRESENTANTE

3 DESCRIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

3.1 FABBISOGNI CONNESSI ALLE TIPOLOGIE ED AREE TEMATICHE DELL'AVVISO

PREMESSA

Il Piano Formativo INN.O.VA si fonda su una strutturata, specifica, organica e accurata analisi della domanda e dei fabbisogni formativi volta ad individuare le priorità del Piano coinvolgendo le imprese nell'individuare obiettivi aziendali, aree di valutazione, gap di produttività, KPI e obiettivi formativi, per favorire lo sviluppo di skill distintive e migliorare la produttività e la capacità competitiva aziendale. Nello specifico l'analisi dei fabbisogni è stata realizzata attraverso due macro-fasi:

- La prima FASE di analisi desk di contesto e delle tendenze in atto – analisi territoriale del sistema socio-economico regionale
- La seconda FASE di analisi field dei fabbisogni formativi presso le aziende al fine di identificare le persone verso cui indirizzare l'attività formativa e stabilire le competenze che ciascuna di esse deve acquisire attraverso la partecipazione al piano.

L'analisi e l'individuazione dei fabbisogni formativi è stata, pertanto, condotta seguendo una duplice chiave di lettura:

- A livello macro attraverso l'analisi del territorio di riferimento con particolare interesse alle tendenze strutturali e congiunturali del territorio con un focus particolare sugli indicatori qualitativi e quantitativi relativi all'andamento della produzione industriale, del mercato del lavoro e delle esportazioni;
- A livello micro attraverso il contatto personale, diretto con i lavoratori/trici coinvolti delle imprese target, al fine di: esplorare i progetti di internazionalizzazione, innovazione dei processi aziendali/qualificazione dei processi produttivi in atto e rilevare i fabbisogni formativi, i gap di competenza rispetto alle performance attese

Particolare attenzione è stata dedicata alle imprese che non hanno ancora usufruito delle opportunità formative offerte dal Conto di Sistema di Fondimpresa e – più in generale – alle imprese che hanno un'esperienza formativa meno consolidata per favorirne una più completa e consapevole espressione dei fabbisogni formativi.

Tali informazioni hanno costituito la base di partenza per la progettazione del Piano, e per l'identificazione di un'offerta formativa coerente rispetto alle competenze critiche rilevate.

Le scelte progettuali compiute per il Piano riflettono due criteri principali:

- Il criterio della “personalizzazione”, nella misura in cui sono proposte azioni su misura, finalizzate a fornire una risposta puntuale ai fabbisogni segnalati dalle aziende;
- Il criterio della “condivisione”, finalizzato a favorire il confronto di esperienze tra partecipanti provenienti da differenti realtà aziendali e volto a consentire la partecipazione al Piano anche a quelle imprese che per vincoli dimensionali non hanno la possibilità di ricorrere a interventi su misura.

ANALISI TERRITORIALE

Secondo Banca D'Italia nella pubblicazione dei dati dell'economia regionale veneta, stima che la ripresa dovrebbe proseguire nel 2018 come a livello nazionale, segnali incoraggianti vengono sia dall'aumento dei consumi che degli investimenti.

Il Veneto sarebbe la terza regione in Italia per la produzione di ricchezza, dopo Lombardia e Lazio. Per l'esattezza il Veneto realizzerebbe il 9,2% del Prodotto Interno Lordo nazionale.

Le imprese hanno registrato un'accelerazione, nei comparti della filiera meccanica, beneficiando dell'aumento degli investimenti in impianti, macchinari e attrezzature realizzato a livello nazionale. Le esportazioni di beni vanno di pari passo alla crescita della domanda mondiale. Lo stesso hanno registrato i consumi, la crescita sarebbe dovuta anche all'arrivo di un maggior flusso turistico, che ha impattato positivamente sull'attività del commercio, nei trasporti e nei pubblici esercizi.

Il mercato del lavoro registra una flessione positiva per l'occupazione, in particolare di quella

dipendente con un contratto a termine. Il tasso di occupazione è aumentato sia per i giovani che per le classi di età più anziane che hanno risentito della recente riforma pensionistica. Dati positivi anche per le donne e per i laureati. La quota di popolazione laureata è più contenuta rispetto alla media delle regioni del Centro Nord e ha risentito delle migrazioni, specialmente verso l'estero.

Il reddito disponibile delle famiglie venete è aumentato. Incrementando sia i consumi che gli acquisti di abitazioni, entrambi hanno beneficiato di condizioni di indebitamento favorevoli. Si è registrata anche una crescita dei prestiti di banche e società finanziarie alle famiglie in particolare la componente di credito al consumo.

Secondo l'Ufficio statistica della Regione nel "Bollettino socio-economico del Veneto" di Ottobre 2018 prevede un Prodotto Interno Lordo che crescerà del 1,7%. In linea generale le imprese sono in crescita rispetto il precedente trimestre. L'interscambio commerciale porrebbe in evidenza che nei primi sei mesi del 2018 l'export sarebbe in crescita, del 3,3 %. Per quanto riguarda il lavoro e i suoi due aspetti ovvero occupazione vs disoccupazione le stime vanno nella direzione di una crescente occupazione e un calo della disoccupazione. Nel bollettino socio-economico del Veneto altri due dati meritano attenzione ovvero l'incremento del turismo e il mercato del credito e immobiliare. Entrambi in forte espansione rispetto ai dati stimati dell'anno precedente.

LE IMPRESE:

Il secondo trimestre del 2018 mostra una leggera ripresa congiunturale nel Veneto che in Italia, per quanto riguarda i dati regionali si attesta intorno allo 0,4% e in Italia dello 0,5%. A livello settoriale si sono registrati variazioni positive in tutti i settori. Nella tabella viene mostrato l'andamento sia regionale che nazionale, in riferimento ai trimestri dello stesso anno 2018 ma anche in riferimento ai periodi corrispondenti dell'anno scorso. Tra i settori più proficui troviamo i servizi e l'agricoltura, leggera flessione positiva per quanto riguarda il settore delle costruzioni mentre nulla è la variazione dell'industria.

	Il Trim. 2018 / Il Trim. 2017		Il Trim. 2018 / I Trim. 2018	
	Veneto	Italia	Veneto	Italia
Imprese totali	-0,3	0,1	0,4	0,5
Settori				
Agricoltura	-0,7	-0,4	0,4	0,5
Industria	-1,0	-0,8	0,0	0,1
Costruzioni	-1,5	-0,8	0,1	0,3
Servizi	0,3	0,5	0,6	0,6
Le imprese artigiane	-1,4	-1,2	0,0	0,2

Fonte: Bollettino socio-economico del Veneto – Ottobre 2018, Elaborazioni dell'Ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati Infocamere

ESPORTAZIONI DELLE MERCI

Per quanto riguarda l'ambito delle esportazioni, il primo semestre del 2018 per il Veneto si chiude con un buon risultato. Infatti, le vendite estere hanno registrato un buon incremento rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso (+3,3%), confrontando questo dato con il corrispettivo nazionale notiamo che è un risultato quasi in linea. I settori che stanno trainando l'export regionale sono quelli della meccanica, della moda e dei metalli. Interessante è anche quello che emerge andando a individuare quali sono di mercati di destinazione dell'export veneto, si registra un aumento delle vendite verso la Germania, la Francia e la Spagna. Per quanto riguarda le importazioni, la tabella ci mostra come vi sia un incremento, superiori di quello nazionale di quasi due punti, che si attesta intorno al 6%.

	Esportazioni			
	Var. % gen-giu 2018/ gen-giu 2017	2017 mln. euro	Quota % 2017	Var. % 2017/16
Veneto	3,3	61.320	13,7	5,1
Italia	3,7	448.107	100,0	7,4

	Importazioni			
	Var. % gen-giu 2018/ gen-giu 2017	2017 mln. euro	Quota % 2017	Var. % 2017/16
Veneto	6,0	45.955	11,5	8,4
Italia	4,1	400.659	100,0	9,0

Fonte: Bollettino socio-economico del Veneto – Ottobre 2018, Elaborazioni dell’Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat

MERCATO DEL CREDITO E IMMOBILIARE

Alla fine del 2017, le convenzioni notarili di compravendite di unità immobiliari per quanto riguarda il Veneto rivelano un’esponentiale crescita rispetto allo stesso trimestre del 2016, la variazione positiva si aggira al +9,1%. In tale flessione positiva sono le transazioni immobiliari per le unità ad uso economico e ad uso speciale e multiproprietà a portare un maggior contributo. Rimangono stabili invece le convenzioni notarili per mutui con costituzione di ipoteca immobiliare.

Compravendite di unità immobiliari	Variazioni %		2017	
	IV Trim. 2017/ IV Trim. 2016		Veneto	Italia
	Veneto	Italia		
Ad uso abitazione ed accessori	8,9	5,6	60.194	706.459
Ad uso economico	12,1	6,5	4.648	45.165
Ad uso speciale e multiproprietà	12,9	3,2	203	4.160
Totale	9,1	5,6	65.045	755.784

Mutui con ipoteca immobiliare	Variazioni %		2017
	IV trim. 2017/ IV trim. 2016		
Veneto	0,0		39.418
Italia	-1,9		406.681

Fonte: Bollettino socio-economico del Veneto – Ottobre 2018, Elaborazioni dell’Ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati Banca d’Italia

TURISMO

Il 2017 ha rappresentato per il Veneto un anno da record. Turisti italiani e stranieri che hanno pernottano in strutture ricettive venete per vacanza, motivi d’affari, per partecipare ad eventi culturali hanno portato ad un incremento del 7,4% di arrivi rispetto al 2016 e un innalzamento di +5,8% per le presenze. Andando ad analizzare nello specifico i dati emersi la variazione di italiani, nel periodo di riferimento 2016/2017 ha registrato una variazione del 5,2% per quanto concerne gli arrivi e del 3% per ciò che concerne le presenze. Per quanto riguarda gli stranieri si attestano intorno all’8,6% per quanto riguarda gli arrivi e il 7,1% per quanto riguarda le presenze. L’interesse del flusso turistico si è


concentrato nell'andar a visitare le città d'arte, poi in successione abbiamo le terme, il mare e a pari merito montagne e laghi. Il paese che ha registrato un maggior numero di turisti che ha visitato il Veneto sarebbe quello della Germania, a seguire l'Austria, Regno Unito e Paesi Bassi.

Il turismo veneto nel 2017

	Arrivi	Presenze	Variazioni % 2017/16	
			Arrivi	Presenze
Italiani	6.660.616	22.083.919	5,2	3,0
Stranieri	12.511.960	47.100.163	8,6	7,1
Totale	19.172.576	69.184.082	7,4	5,8

LE PROVENIENZE

I mercati più rilevanti per numero di presenze

	Quota % sul totale Veneto	Var.% 2017/16
Italia 	31,9	3,0
Germania 	23,9	8,0
Austria 	5,6	5,2
Regno Unito 	3,8	1,1
Paesi Bassi 	3,6	-6,3

Fonte: Bollettino socio-economico del Veneto – Ottobre 2018, Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat - Regione Veneto e Banca d'Italia

LAVORO

Nel secondo trimestre 2018 risulta evidente la dinamicità del mercato del lavoro veneto: rispetto al 2017, sono in aumento gli occupati ed è in calo la disoccupazione. Per quanto riguarda la prima si registra una variazione positiva di 1,4% portando così il tasso di occupazione intorno al 67,2% rispetto al 66,3% del secondo trimestre 2017. Rimane stabile il tasso di disoccupazione al 5,9% e in forte calo gli inattivi (-3,2% rispetto allo stesso periodo del 2017). Per quanto riguarda i lavoratori in cassa d'integrazione si rilevano poco più di 17mila individui, il 47% in meno rispetto al 2017.

Il Veneto è la regione con la quota più alta di diplomati che trova lavoro entro un anno. Le indagini Istat dei diplomati e laureati nel 2011 e successivamente intervistati nel 2015 porrebbero il Veneto tra i risultati migliori registrati nelle regioni italiane. Soprattutto per i diplomati veneti: coloro che hanno trovato il primo impiego entro un anno dalla maturità è pari al 60,4%.

OBIETTIVI DEL PIANO INN.O.VA. E ANALISI DEI FABBISOGNI DELLE SINGOLE IMPRESE

Nello schema che segue, si chiariscono le connessioni tra i due poli d'indagine: l'offerta formativa e i piani d'intervento delle singole imprese contenuti nella strategia progettuale, sono la traduzione operativa di tale collegamento e rappresentano, di fatto, il punto di contatto tra le *policies* di Fondimpresa e le richieste del territorio (lavoratori e aziende destinatari delle attività formative).

Obiettivi di sviluppo delle imprese partecipanti al Piano INN.O.VA.	AMBITO Fondimpresa Av. 3/2018	Obiettivi del Piano INN.O.VA.
Ricercare nuovi clienti e nuovi mercati all'estero, attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sviluppo commerciale estero <input type="checkbox"/> Aumento della % di fatturato su export <input type="checkbox"/> <i>Partnership e JV con operatori esteri</i> <input type="checkbox"/> <i>Migliorare le relazioni e la comunicazione nelle imprese che già operano in contesti internazionali</i> 	Internazionalizzazione	Sviluppare le competenze del personale per sostenere il radicamento e la crescita dell'azienda sui mercati esteri
Qualificazione della produzione aziendale attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nuove tecniche di produzione <input type="checkbox"/> Approccio LEAN PRODUCTION <input type="checkbox"/> Tecniche di controllo della produzione <input type="checkbox"/> Ricerca di produttività / riduzione costi 	Qualificazione dei processi e dei prodotti	Migliorare i reparti di produzione ottimizzando l'impiego delle risorse e sviluppando nuovi layout industriali
Favorire lo sviluppare e l'innovazione di prodotto e/o il processo produttivo, attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Innovazione dell'organizzazione in un'ottica di snellimento ed efficienza</i> <input type="checkbox"/> <i>Sviluppo di tecniche commerciali di promozione dell'immagine aziendale</i> <input type="checkbox"/> <i>Introduzione di nuove pratiche commerciali</i> <input type="checkbox"/> <i>Sviluppo di logiche di orientamento al cliente</i> <input type="checkbox"/> <i>Competenze trasversali a sostegno dell'innovazione</i> 	Innovazione dell'organizzazione	Migliorare le competenze del personale, manageriali e trasversali per sostenere i progetti di innovazione dell'organizzazione

Si riportano quindi, di seguito, gli estratti delle schede di analisi fabbisogni aziendali di n. 20 su 20 imprese coinvolte così come previsto dall'Avviso 3/2018 di Fondimpresa.

AZIENDA	MACRO AREA
PROTEKO SRL	Innovazione
CONSOFT INFORMATICA SRL	Innovazione
IT EUROCONSULTING SRL	Innovazione
MEDAL SRL	Innovazione
METALGALANTE SPA	Internazionalizzazione
FONDERIE DI MONTORSO	Innovazione
TOP GROUP SRL	Innovazione
VDP SRL	Internazionalizzazione

	Qualificazione dei processi produttivi
	Innovazione
ZF PADOVA SRL	Internazionalizzazione
MSERVICE	Qualificazione dei processi produttivi
VINICOLA CIDE	Qualificazione dei processi produttivi
BARBIERI SRL	Qualificazione dei processi produttivi
ANDREOLA SRL	Qualificazione dei processi produttivi
ELETTROINDUSTRIALE ANDREOLA	Qualificazione dei processi produttivi
ARQUATA	Qualificazione dei processi produttivi
WALIT	Innovazione
MUCH GREEN	Qualificazione dei processi produttivi
OIR ITALY	Innovazione
MARINI PALMA NALESSO SNC	Internazionalizzazione
PILKINGTON	Internazionalizzazione

Le aziende sono state aggregate per sezioni in relazione alle aree tematiche di afferenza dei fabbisogni individuati:

A- QUALIFICAZIONE

B- INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

F - INTERNAZIONALIZZAZIONE

MULTIAMBITO - AZIENDE IN CUI L'ANALISI DEI FABBISOGNI HA RILEVATO LA NECESSITA' DI PERCORSI INTEGRATI CHE TOCCHINO PIU' DI UNA AREA TEMATICA.

QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI E DEI PRODOTTI

AZIENDA		SETTORE
ANDREOLA SRL		Elettricità-Elettronica
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA
MICRO	MONTEBELLUNA	TV
ANDREOLA S.r.l., costituita il 9 febbraio 1973, opera nel settore elettrico, progetta e realizza impianti elettrici, quadri e automazione industriale, sistemi di sicurezza per l'industria, il terziario e il residenziale, e ne assicura la manutenzione.		
AZIENDA		SETTORE
ELETTROINDUSTRIALE ANDREOLA SRL		Elettricità-Elettronica
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA
PICCOLA	MONTEBELLUNA	TV
ELETTROINDUSTRIALE ANDREOLA S.r.l. Esegue impianti di trasmissione dati, di sicurezza antintrusione interno ed esterno, rilevazione fumi, building automation, forniture chiavi in mano, telecontrollo e sistemi di TVCC. L'azienda intende mantenere e, dove possibile, migliorare le attuali caratteristiche di qualità del proprio servizio per posizionarsi sempre più nella fascia alta del mercato. Di qui la decisione di realizzare e mantenere il sistema di garanzia della qualità, di relazionarsi con ditte leader del settore e collaborare con partner di livello nazionale ed internazionale.		
AREA TEMATICA	QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI	
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA		
OGGETTO	PROGETTO INTERAZIENDALE per la riorganizzazione della produzione attraverso revisione del layout e sviluppo di nuove tecnologie e controllo dei costi del settore produzione/installazione	
CONTENUTO	Progetto finalizzato all'introduzione di competenze per la riorganizzazione della produzione e dell'installazione impianti secondo una logica orientata al controllo dei costi.	
DOMANDA CHE VA A	Da sempre entrambe le aziende continuano ad investire, sperimentando e	

SODDISFARE	<p>promuovendo nuove tecnologie e nuovi sistemi integrati ad esse nella realizzazione di impianti all'avanguardia (come il FOTOVOLTAICO con impianti "IN EDIFICIO" e impianti "NON IN EDIFICIO" e impianti di produzione IDROELETTRICA).</p> <p>Per questo hanno richiesto un intervento per l'acquisizione di competenze tecniche per il reparto produzione/installazione e di competenze per un controllo del processo di produzione in grado di consentire il controllo di ogni singola fase in termini di risultato, tempi e costi.</p>		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	<p>Attraverso la riorganizzazione del settore produttivo e l'introduzione di un accurato sistema di controllo di gestione l'azienda acquisirà diversi vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riduzione degli errori in fase di lavorazione - Riduzione delle non conformità in fase di consegna - Riduzione delle rilavorazioni - Maggior controllo sulla qualità e sulle tempistiche di consegna - Migliore garanzia di affidabilità per il cliente finale sia in termini di qualità finale che di tempi di consegna - Miglioramento del sistema di budgettizzazione previsionale ed a consuntivo 		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	<p>Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese.</p> <p>Le aziende metteranno a disposizione dei docenti l'accesso ai settori produttivi per un'analisi dello status quo.</p> <p>La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.</p>		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Non sono previsti ulteriori investimenti		
PIANO OPERATIVO	Formazione del personale da marzo 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	1 operaio specializzato e un progettista dell'Azienda ANDREOLA 1 operaio specializzato e 1 impiegato amministrativo dell'azienda ELETTRINDUSTRIALE ANDREOLA	Conoscenze, competenze ed abilità riguardanti i prodotti e le tecniche utilizzate nonché relative alle operazioni di manutenzione correttiva più frequenti	Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 1. Definire i cicli di lavorazione 2. Individuare le tecnologie di produzione da introdurre in un'ottica 4.0 3. Risolvere problemi relativi alla produzione ed agli impianti Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizzare il sistema di controllo e gestione dei costi di produzione 2. Implementare un programma di riduzione costi 3. Identificare metodologie di budget e controllo dei costi per centro di responsabilità
5			
DI CUI DONNE	1+1		
DI CUI GIOVANI	1		

DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	2		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32	1 operaio specializzato e un progettista dell'Azienda ANDREOLA
	TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32	1 operaio specializzato e 1 impiegato amministrativo dell'azienda ELETTRINDUSTRIALE ANDREOLA

AZIENDA		SETTORE	
ARQUATA		Industria Tessile	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
PICCOLA	ARQUA' POLESINE	RO	
ARQUATA srl, è una azienda di Arquà Polesine specializzata nella produzione di borse da viaggio destinate ai grandi marchi. L'azienda che lavora solo come terzista, si affianca come partner dei suoi clienti per la progettazione e realizzazione di prodotti destinati a clienti di fascia alta (Articoli che in commercio poi saranno venduti dai 1.200 ai 6mila euro l'uno).			
AREA TEMATICA	QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Controllo dei costi del settore operativo aziendale e riorganizzazione dei processi di produzione in atto attraverso la valutazione del layout di produzione e la riprogettazione dello stesso		
CONTENUTO	Progetto finalizzato all'acquisizione/consolidamento delle competenze su tematiche relative alla valutazione dell'efficienza del layout ed individuazione/soluzione delle problematiche progettuali e gestionali integrato con un sistema di analisi dei costi delle linee di produzione		
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	<p>La crisi economica degli ultimi anni ha portato ad un forte ridimensionamento della produzione italiana e anche di quella regionale arrivando ad una contrazione del mercato vero e proprio che si è riscontrata in diversi settori dell'economia italiana, compreso quello tessile soprattutto targettizzato sul "lusso".</p> <p>Tale ridimensionamento ha avuto delle ricadute anche nel settore in cui opera ARQUATA che, oltre a registrare una diminuzione dei clienti storici (spesso anche per la concorrenza asiatica), si trova spesso a dover gestire le scelte commerciali non sempre chiare dell'industria di produzione. In un mercato dove i costi di gestione aumentano costantemente mentre i margini restano esili diventa sempre più importante per ARQUATA dotarsi di strumenti aziendali atti a migliorare l'efficacia non solo in termini di qualità del prodotto ma anche in termini di gestione e costi dei propri processi interni.</p>		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	<p>La riorganizzazione del settore produzione per linee di prodotto permetterà di abbattere i tempi di realizzazione e consegna al cliente.</p> <p>Il monitoraggio dei costi permetterà di operare una azione di spending review con l'obiettivo di rivalutare i prezzi al cliente per essere più competitivi sul mercato.</p>		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	<p>Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese.</p> <p>ARQUATA metterà a disposizione dei docenti l'accesso ai settori produttivi per un'analisi dello status quo.</p>		

	La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Acquistato modulo per l'implementazione del controllo di gestione in azienda		
PIANO OPERATIVO	Formazione del personale da marzo 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	1 resp. settore produzione 2 capi reparto 1 impiegata amministrativa 1 resp qualità	Competenze specifiche sulle prassi operative e le strumentazioni in uso nella propria azienda	Essere in grado di 1. Definire i cicli di lavorazione 2. Individuare le tecnologie di produzione da introdurre in un'ottica 4.0 3. Risolvere problemi relativi alla produzione ed agli impianti Essere in grado di 4. Organizzare il sistema di controllo e gestione dei costi di produzione 5. Implementare un programma di riduzione costi 6. Identificare metodologie di budget e controllo dei costi per centro di responsabilità
5			
DI CUI DONNE	3		
DI CUI GIOVANI	0		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	2		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32	1 resp. settore produzione 2 capi reparto
	TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32	1 impiegata amministrativa 1 resp qualità

AZIENDA		SETTORE	
BARBIERI SRL		Legno-Mobili-Arredamento	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
PICCOLA	SOSSANO	VI	
BARBIERI Srl produce e commercializza Piccole Macchine per Agricolture e Giardinaggio come Motozappe · Motofalciatrici · Motofalce. L'azienda con sede a Sossano, ha quest'anno festeggiato i 60 di vita.			
AREA TEMATICA	QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Innovazione della produzione aziendale attraverso competenze tecniche ed organizzative		
CONTENUTO	Progetto finalizzato a fornire competenze per rinnovare i sistemi produttivi aziendali in termini di tecniche di produzione ed anche in un'ottica di efficientamento degli stessi		
DOMANDA CHE VA A	L'azienda ha richiesto di essere supportata con attività formative finalizzate a		

SODDISFARE	migliorare i flussi di processo. Nello specifico per il 2019 l'azienda intende avviare un primo percorso di lean production intervenendo sui sistemi di controllo delle macchine, sull'organizzazione dello spazio in produzione e sull'accorpamento di alcune linee di produzione obsolete. I partecipanti saranno formati su strumenti di controllo della performance, sull'interpretazione dei dati macchina in tempo reale, sulla rilevazione di non conformità e colli di bottiglia al fine di ripensare le linee di produzione.		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	La riorganizzazione del settore produzione e delle linee di prodotto permetterà di abbattere i tempi di realizzazione e consegna al cliente		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese. BARBIERI metterà a disposizione dei docenti l'accesso ai settori produttivi per un'analisi dello status quo. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	A termine del progetto l'azienda intende valutare l'acquisto di nuovi macchinari		
PIANO OPERATIVO	Formazione del personale da marzo 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	1 resp. settore produzione 2 capi reparto 2 operai specializzati	Competenze specifiche sulle prassi operative e le strumentazioni in uso nella propria azienda	Essere in grado di 7. Definire i cicli di lavorazione 8. Individuare le tecnologie di produzione da introdurre in un'ottica 4.0 9. Risolvere problemi relativi alla produzione ed agli impianti Essere in grado di 1. Individuare gli sprechi e le potenzialità di ottimizzazione della produzione 2. Gestire il comparto produttivo tramite l'applicazione dei principi di produzione snella
5			
DI CUI DONNE	2		
DI CUI GIOVANI	1		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	1		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	MODELLI PRODUTTIVI EFFICACI	24	1 resp. settore produzione 2 capi reparto
	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32	2 operai specializzati

MSERVICE		Meccanica Metallurgia
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA
MICRO	MONTECCHIO MAGGIORE	VI
<p>L'azienda, nata da una profonda passione del Sig. Gianantonio Menti per le macchine utensili C.N.C., in oltre 40 anni è diventata punto di riferimento per piccole, medie e grandi realtà industriali italiane del settore automotive, meccanico ed agricolo.</p> <p>Ha iniziato con la progettazione e la costruzione di torni, perfezionandosi nella produzione di dentatrici, macchine per la lavorazione di aste cromate, barenatrici e centro-intestatrici.</p> <p>Ricerca e sviluppo hanno consentito all'azienda di innovarsi, offrendo come servizio la possibilità di realizzare macchine speciali su commessa.</p> <p>Ad oggi l'azienda si presenta sul mercato con un nuovo marchio: Menti Machine Tools.</p> <p>Le macchine sono assemblate con particolari meccanici ed elettronici di prima scelta e sono costruite con l'ausilio di avanzati strumenti di misurazione e verifica.</p>		
AREA TEMATICA	QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI	
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA		
OGGETTO	Miglioramento continuo dei processi di produzione attraverso competenze per affrontare i problemi di scelta, progettazione e pianificazione dei sistemi di produzione e introdurre elementi di controllo di gestione dei costi di produzione	
CONTENUTO	Il progetto ha la finalità di fornire conoscenze e strumenti per la sperimentazione e l'innovazione di nuovi processi produttivi. In particolare verranno trattati i seguenti argomenti: modellazione dei processi produttivi, pianificazione sperimentale per la modellazione ed ottimizzazione di processi, controllo statistico del processo produttivo. E' inoltre previsto un intervento per l'introduzione di un sistema di controllo dei costi produttivi per commessa finalizzato all'ottimizzazione dei costi e dei tempi di produzione.	
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	<p>Il progetto intende sostenere l'obiettivo di crescita ed espansione di BM attraverso un aumento della propria competitività sul mercato.</p> <p>L'analisi dei bisogni effettuata ha evidenziato, in tale prospettiva, la necessità di procedere ad una riorganizzazione del layout produttivo dell'azienda poiché l'attuale organizzazione "rigida" agisce come freno sia in termini di tempi che di costi. Relativamente a questi ultimi poi, l'azienda ha richiesto di acquisire competenze per impostare correttamente ed efficacemente un sistema di controllo di gestione ed in particolare per l'analisi previsionale dei costi operativi connessi a singole commesse/linee/prodotti.</p>	
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	<p>Attraverso la riorganizzazione del settore produttivo l'azienda acquisirà diversi vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programmare la produzione con logica push e pull - Saper ripensare le linee di produzione sulla base delle richieste dei clienti - Gestire le scorte e gli approvvigionamenti con riduzione delle giacenze - Migliorare l'efficienza della produzione - Tempi sicuri di consegna al cliente del prodotto <p>Il modello di controllo di gestione correlato alla produzione invece si pone l'obiettivo strategico di rimediare ai limiti dei modelli di monitoraggio tradizionale e di tradurre le strategie competitive in indicatori di performance assicurando l'equilibrio tra le prestazioni di breve termine, misurate attraverso parametri di natura finanziaria, e quei fattori non finanziari che dovrebbero condurre l'impresa a prestazioni competitive superiori e sostenibili nel tempo.</p>	
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le	

UTILIZZARE	competenze attese. MSERVICE metterà a disposizione dei docenti l'accesso ai settori produttivi per un'analisi dello status quo. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	E' previsto un intervento di consulenza successivo alla formazione per la reingegnerizzazione del layout di produzione. Costo previsto di circa 6.500 €
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo trimestre 2019. La consulenza seguirà la formazione e si concluderà entro il 2019

GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO

RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓ 4	1 Resp. di produzione 1 Resp. Qualità 1 Operaio specializzato	Conoscenza approfondita del settore produzione aziendale e dei macchinari	Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 4. Definire i cicli di lavorazione 5. Individuare le tecnologie di produzione da introdurre in un'ottica 4.0 6. Risolvere problemi relativi alla produzione ed agli impianti 7. ottimizzare l'industrializzazione del processo produttivo 8. proporre alternative valutate di miglioramento layout produttivo
	1 amministrativo	Competenze di amministrazione e contabilità	Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 10. Organizzare il sistema di controllo e gestione dei costi dei prodotti 11. Implementare un programma di riduzione costi 12. Identificare metodologie di budget e controllo dei costi per centro di responsabilità
DI CUI DONNE	5		
DI CUI GIOVANI	0		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	0		

FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32	1 Resp. di produzione 1 Resp. Qualità
	TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32	1 amministrativo 1 Operaio specializzato 1 amministrativo

AZIENDA	SETTORE	
MUCH GREEN	Ecologia e ambiente	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA
MICRO	ROMANO D'EZZELINO	VI
Much Green s.r.l è la società specializzata nella raccolta e nello stoccaggio di tutti i rifiuti professionali che offre servizi ambientali ad elettrauto, autofficine, carrellisti e autodemolitori.		

<p>Rispetto della legalità, condivisione di una comune cultura ambientale, eccellenza produttiva, responsabilità e informazione, sono i principi guida di ogni attività portata avanti.</p> <p>Animata dal forte spirito innovativo e dall'esperienza trentennale dei suoi fondatori, Maria Chiara Livieri (amministratore delegato) e Mauro Padoan (responsabile logistico), Much Green fa parte del grande network di Punti Cobat, la rete logistica del Consorzio Nazionale Raccolta e Riciclo, Cobat, il sistema multifiliera che da trent'anni garantisce in tutto il Paese servizi integrati e personalizzati assicurando i migliori standard di efficacia ed efficienza per la raccolta, il trattamento e il riciclo di rifiuti tecnologici (pile e accumulatori esausti, RAEE, inclusi i moduli fotovoltaici e pneumatici fuori uso da auto rottamazione).</p>	
AREA TEMATICA	QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA	
OGGETTO	Efficientamento e controllo dei costi del settore operativo aziendale
CONTENUTO	Il progetto intende fornire ai partecipanti le competenze necessarie per supportare la direzione aziendale nell'obiettivo di rivedere l'organizzazione dell'intera filiera dei processi in atto per il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti attraverso un'ottica lean ed implementare un sistema di controllo di gestione in grado di aumentare l'efficienza nel controllo dei sistemi di budgetizzazione e di monitoraggio del budget stesso.
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	<p>Punto di riferimento per tutte le piccole e medie imprese del Veneto, Much Green offre servizi ambientali capillari su tutto il territorio, effettuando il servizio di raccolta, stoccaggio e bonifica con mezzi autorizzati e con personale tecnico qualificato, costantemente aggiornato sulle direttive europee in ambito ambientale.</p> <p>Consapevole della crescente esigenza da parte delle imprese di smaltire in modo efficiente ed efficace l'ampia mole di rifiuti prodotti dalle proprie attività professionali, Much Green è in grado di affiancarle e supportarle attraverso l'offerta di servizi al passo con i loro processi produttivi interni, studiati per migliorare le performance ambientali, ridurre i tempi e costi relativi alla gestione dei rifiuti e aumentare la competitività di ogni impresa. Per migliorare i servizi resi correlando la riorganizzazione ad un controllo efficace dei costi, l'azienda ha richiesto di essere supportata con interventi di formazione del personale.</p>
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	<p>Attraverso la riorganizzazione del settore produttivo e l'introduzione di un accurato sistema di controllo di gestione l'azienda acquisirà diversi vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reingegnerizzazione dei processi in un'ottica LEAN che permetterà di ottimizzare la condivisione delle informazioni in entrata ed in uscita riducendo gli errori - Riduzione dei tempi di risposta ai clienti, attraverso il miglioramento del flusso delle informazioni - Migliore pianificazione delle attività funzionale all'allocazione ottimale delle risorse. - Migliore servizio al cliente - Miglioramento del sistema di budgetizzazione previsionale ed a consuntivo
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	<p>Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese.</p> <p>MUCH GREEN metterà a disposizione dei docenti l'accesso ai settori produttivi per un'analisi dello status quo.</p> <p>La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.</p>
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI	L'investimento atteso è quello di estendere questo pacchetto formativo con altre ore di formazione/consulenza necessarie per creare un sistema di controllo

SUL PROGETTO/ INTERVENTO	di gestione funzionale ed efficace		
PIANO OPERATIVO	Formazione del personale e contestuale attività di consulenza per la definizione del sistema di controllo di gestione da marzo 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/ INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓ 5	2 impiegati tecnici 1 impiegata amministrativa 1 commerciale 1 resp. settore smaltimento	Competenze specifiche sulle prassi operative e le strumentazioni in uso nella propria azienda	Essere in grado di 9. Individuare gli sprechi e le potenzialità di ottimizzazione della produzione 10. Gestire il comparto produttivo tramite l'applicazione dei principi di produzione snella Essere in grado di 13. Organizzare il sistema di controllo e gestione dei costi di produzione 14. Implementare un programma di riduzione costi 15. Identificare metodologie di budget e controllo dei costi per centro di responsabilità
DI CUI DONNE	2		
DI CUI GIOVANI	1		
DI CUI OVER50- SOSPESI-STRANIERI	2		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	MODELLI PRODUTTIVI EFFICACI	24	2 impiegati tecnici 1 impiegata amministrativa
	TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32	1 commerciale 1 resp. settore smaltimento

AZIENDA		SETTORE	
VINICOLA CIDE		Commercio Vini	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
MICRO	MARENO DI PIAVE	TV	

<p>Vinicola Cide è il punto di riferimento per i vini nel territorio del Prosecco. Vanta più di 40 anni di esperienza nell'acquisto, lavorazione ed imbottigliamento di vino fermo, vini frizzanti e spumanti originari del Veneto e di altre regioni italiane. La loro specializzazione è soddisfare le richieste individuali di ogni cliente, garantendo elevati parametri di qualità, con la capacità di offrire voluminose quantità dei prodotti.</p>	
AREA TEMATICA	QUALIFICAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA	
OGGETTO	Innovazione della produzione aziendale attraverso competenze tecniche ed organizzative
CONTENUTO	Progetto finalizzato a fornire competenze per rinnovare i sistemi produttivi aziendali in termini di tecniche di produzione ed anche in un'ottica di efficientamento degli stessi
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	L'azienda si occupa di stoccaggio, confezionamento e vendita all'ingrosso di vini e altri prodotti vinicoli. Recentemente ha sviluppato molto il proprio business, acquisendo diversi nuovi clienti e aumentando sensibilmente il carico di lavoro. Pertanto deve procedere con un percorso di analisi del processo produttivo e di razionalizzazione delle procedure che coinvolgono i diversi dipartimenti aziendali. Intende approfondire i sistemi innovativi di pianificazione e della produzione e di controllo remoto della performance dei flussi, tramite identificazione e uso di indicatori di processo finalizzati a valutare in tempo reale l'andamento del processo di produzione.
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	Attraverso la riorganizzazione del settore produttivo l'azienda acquisirà diversi vantaggi: <ul style="list-style-type: none"> - Programmare la produzione con logica push e pull - Saper ripensare le linee di produzione sulla base delle richieste dei clienti - Gestire le scorte e gli approvvigionamenti con riduzione delle giacenze - Migliorare l'efficienza della produzione - Tempi sicuri di consegna al cliente del prodotto
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese. metterà a disposizione dei docenti l'accesso ai settori produttivi per un'analisi dello status quo. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI	Non sono previsti ulteriori investimenti

SUL PROGETTO/ INTERVENTO			
PIANO OPERATIVO		Formazione del personale, analisi del processo produttivo e di razionalizzazione delle procedure	
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/ INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	3 impiegati produzione & logistica 2 Ricerca e sviluppo	Competenze specifiche sulle prassi operative e le strumentazioni in uso nella propria azienda	Essere in grado di 4. Definire i cicli di lavorazione 6. Risolvere problemi relativi alla produzione ed agli impianti 7. ottimizzare l'industrializzazione del processo produttivo 8. proporre alternative valutate di miglioramento layout produttivo Essere in grado di 10. Organizzare il sistema di controllo e gestione dei costi dei prodotti 11. Implementare un programma di riduzione costi 12. Identificare metodologie di budget e controllo dei costi per centro di responsabilità
5			
DI CUI DONNE	2		
DI CUI GIOVANI	1		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	2		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	24	3 produzione & logistica 2 Ricerca e sviluppo
	TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32	

INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

AZIENDA		SETTORE	
CONSOFT INFORMATICA SRL		Informatica	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
MEDIA	PADOVA	PD	
<p>CONSOFT INFORMATICA opera nella fornitura di servizi di consulenza nell'ambito dell'Information e Communication Tecnologi, con Sede a Padova, Roma, Milano.</p> <p>Nelle sedi di Roma e Padova sono presenti spazi dedicati alla #factory. Diversi gruppi di lavoro sviluppano progetti che variano da prodotti per la gestione aziendale (fatturazione e rapporti) passando per lo sviluppo di app per arrivare allo sviluppo di task per i nostri clienti.</p> <p>In quest'ultimo caso la factory interna sviluppa seguendo due modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prendendone totalmente in carico la gestione (raccolta requisiti, analisi, sviluppo, test e messa in esercizio); - sviluppando solo alcuni moduli che il cliente vuole esternalizzare seguendo le direttive del team di 			

<p>lavoro del cliente. Di recente sviluppo l'Area Formazione aziendale che propone corsi su tematiche informatiche alle nuove generazioni di programmatori e sviluppatori per dar modo alle aziende di trovare sempre nuove soluzioni ben strutturate.</p>			
AREA TEMATICA		INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO		Innovazione organizzativa attraverso l'implementazione di nuove competenze per lo sviluppo di progetti efficienti basati sulla tecnologia Object Oriented	
CONTENUTO		Il progetto di CONSOFIT INFORMATICA è finalizzato all'efficientamento del settore "core" aziendale, il reparto progettazione e sviluppo, ed all'introduzione di metodologie di sviluppo software UML (Unified Modelling Language) & Object Oriented.	
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE		CONSOFIT INFORMATICA ha negli anni fondato le basi del proprio lavoro sul "genio" dei programmatori e su un'organizzazione completamente orientata al cliente. Creare ciò che tecnologicamente rappresenta "il futuro" non è semplice. Occorre interrogarsi su ciò che davvero potrebbe facilitare e supportare; capire a quale target di utenti potrebbe interessare; ascoltare e far diventare pratico e semplice, il desiderio di un cliente che vuole facilitare la sua attività. La società, che sviluppa app, siti e-commerce di ultima generazione, portali e strumenti web per supportare aziende e gestione del personale, per continuare ad essere innovativa ha richiesto una formazione specifica su nuove tecniche di programmazione basate su tecnologie UML e, nel contempo, di formare il proprio personale del settore progettazione e sviluppo IT, su metodologie di progettazione efficiente.	
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO		L'utilizzo del linguaggio UML (standard dell'Object Management Group) garantisce un approccio allo sviluppo flessibile ed adattabile alle esigenze del cliente. L'introduzione di modelli organizzativi "SMART" per la progettazione garantirà uno snellimento delle attività aziendali in grado di ridurre i tempi di sviluppo-test-consegna al cliente finale in linea con un mercato che richiede tutto e subito.	
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE		Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese. CONSOFIT INFORMATICA metterà a disposizione dei docenti, la documentazione (procedure e strumenti) descrittiva dei modelli organizzativi esistenti in azienda per condurre in merito un'analisi di dettaglio. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.	
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO		Non sono previsti ulteriori investimenti	
PIANO OPERATIVO		Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo semestre 2019	
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
	6 Project manager	Coordinamento team di sviluppo Analisi tecnica con il cliente	Essere in grado di 1. Applicare i concetti Lean alla gestione dei progetti per aumentare il rispetto delle

↓		Sviluppo moduli	<p>tempistiche, dei costi e dei carichi di risorse</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Snellire la gestione di progetti complessi aumentandone l'efficacia 3. Eliminare gli sprechi nella gestione dei progetti <p>Essere in grado di</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. sviluppare progetti software complessi 12. applicare le tecniche ingegneristiche più adatte per ciascuna delle attività presenti in un progetto software <p>utilizzare modelli di Analisi e di Disegno dell'applicazione</p>
6			
DI CUI DONNE	2		
DI CUI GIOVANI	6		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	0		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	INNOVAZIONE NEI PROCESSI E NELLE TECNOLOGIE DEL PARADIGMA OBJECT ORIENTED	32	6 project manager
	AGILE PROJECT MANAGEMENT	24	

AZIENDA		SETTORE	
FONDERIE DI MONTORSO		Meccanica Metallurgia	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
GRANDE	MONTORSO VICENTINO	VI	
<p>Fondata nel 1962, FONDERIE DI MONTORSO da oltre mezzo secolo realizza getti di ghisa di alta qualità. Dal 2010 Patrizia Comello è CEO di Fonderie di Montorso spa. Al suo arrivo ha messo in atto un piano strategico di investimenti pari a 25 milioni di euro.</p> <p>Da gennaio 2016 Fonderie di Montorso passa a SAP, il sistema gestionale industriale più avanzato a livello mondiale. Il sistema copre tutte le aree dell'azienda, dalla produzione all'amministrazione, assicurando pieno controllo, condivisione dei dati in tempo reale ed efficienza.</p>			
AREA TEMATICA	INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	PROGETTO IN PARTE ITERAZIENDALE: Innovazione organizzativa per sostenere gli obiettivi di sviluppo aziendali attraverso l'implementazione di metodologie lean sostenute da competenze trasversali		
CONTENUTO	Il progetto di FONDERIE DI MONTORSO è finalizzato all'efficientamento della organizzazione aziendale anche grazie a competenze a sostegno dell'innovazione di leadership management e team working		
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	<p>Il CDA ha approvato per il triennio 2018 – 2020 i seguenti obiettivi strategici:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rafforzare il ruolo di leader nei mercati dell'oleodinamica e della meccanica complessa sia per i getti in ghisa grigia sia sferoidale. • Creare le sinergie necessarie al fine di migliorare ed ottimizzare ulteriormente 		

	<p>prodotti e produzione.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riorganizzazione interna per l'efficiamento dei processi aziendali • Piano di investimenti di circa 20.000.000€. • Aumentare la presenza sul mercato estero. <p>Per sostenere tali obiettivi l'azienda ha richiesto di formare i manager aziendali sulle metodologie della lean organization e lean production affinché possano, ognuno per la propria area di competenza, procedere ad una analisi del livello di efficienza e sviluppare una nuova organizzazione per l'innalzamento degli stessi. Consapevole inoltre che i cambiamenti devono essere sostenuti ed accompagnati, i manager aziendali verranno formati anche al fine di sviluppare la propria leadership e poter guidare il personale verso il futuro. Viste le dimensioni aziendali, è stato previsto anche un percorso per i livelli intermedi (capi area) del settore produzione per lo sviluppo di metodologie di lavoro di gruppo e per obiettivi.</p>		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	La riorganizzazione interna ha come obiettivo il miglioramento delle performance aziendali e dei singoli dipendenti. Questo permetterà a FONDERIE DI MONTORSO di raggiungere gli obiettivi fissati dal CDA.		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	<p>I 2 interventi formativi per i manager aziendali saranno sviluppati in modalità interaziendale con VDP SRL, azienda del medesimo settore, per favorire uno scambio di informazioni e buone prassi fra i manager.</p> <p>Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese.</p> <p>FONDERIE DI MONTORSO metterà a disposizione dei docenti, la documentazione (procedure e strumenti) descrittiva dei modelli organizzativi esistenti in azienda per condurre in merito un'analisi di dettaglio.</p> <p>La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.</p>		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Piano di investimenti di circa 20.000.000€		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo trimestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	MKT manager CFO Direttore tecnico 2 Resp. produzione Direttore commerciale	Elevate competenze manageriali	<p>Essere in grado di</p> <p>13. Applicare elementi di organizzazione snella in ottica di ottimizzazione dei processi aziendali</p> <p>14. Applicare elementi di organizzazione snella alla produzione</p> <p>15. Stendere un progetto di riorganizzazione aziendale per l'applicazione dei principi lean</p> <p>Essere in grado di</p> <p>4. Diventare agente di cambiamento</p>
12			


			sostenendo l'innovazione dell'impresa 5. Guidare il team per ottenere autonomia operativa e capacità di miglioramento continuo
	6 capo reparto	Competenze operative del settore produzione	Essere in grado di 1. Lavorare in gruppo costruendo sinergie che supportino il miglioramento dell'impresa 2. Riconoscere ruolo e competenze, proprie ed altrui, nel gruppo di lavoro
DI CUI DONNE	5		
DI CUI GIOVANI	0		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	0		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	LEAN ORGANIZZATION & LEAN PRODUCTION (in interaziendalità con VDP)	40	MKT manager CFO Direttore tecnico 2 Resp. produzione Direttore commerciale
	PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION	24	6 capo reparto
	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA (in interaziendalità con VDP)	24	MKT manager CFO Direttore tecnico 2 Resp. produzione Direttore commerciale

AZIENDA		SETTORE	
IT EURO CONSULTING SRL		Informatica	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
MEDIA	PADOVA	PD	
I.T. EURO CONSULTING si occupa di Consulenza, System Integration ed Application Management, in ambito ICT, operando in tutti i principali settori di mercato: Bancario ed Assicurativo, Industria, Pubblica Amministrazione e Servizi. Una vasta e profonda conoscenza delle tecnologie, una grande esperienza maturata nel mondo delle applicazioni ed una costante attenzione alla soddisfazione del cliente, sono gli elementi chiave del successo e della crescita dell'azienda che l'ha portata ad essere una delle maggiori realtà del nord-est nel mondo dell'ICT, partner affidabile per ogni tipo di applicazione, progetto o servizio, modellato sulle specifiche esigenze del cliente. Grazie alla consolidata esperienza nel ruolo di System Integrator ed alle soluzioni leader di mercato che propone, I.T. EURO CONSULTING è inoltre in grado di garantire ai propri clienti risposte concrete e qualificate alle specifiche esigenze di tipo gestionale od applicativo.			
AREA TEMATICA	INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Innovazione organizzativa nel settore commerciale supportata da nuovi livelli di efficienza del settore progettazione e sviluppo		
CONTENUTO	Il progetto di I.T. EURO CONSULTING è finalizzato alla riorganizzazione dei settori vendite e tecnico. Da un lato verranno fornite ai commerciali competenze per la commercializzazione delle soluzioni aziendali attraverso		

	modalità nuove ed in linea con un mercato in continua evoluzione come quello dell'ICT, dall'altro verranno fornite allo staff di analisti e sviluppatori competenze per l'efficientamento dello sviluppo software		
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	<p>I.T. EURO CONSULTING ha richiesto di essere supportata attraverso la formazione del proprio personale per rispondere a 2 obiettivi aziendali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aumento di fatturato - riduzione dei costi di sviluppo. <p>In sede di analisi dei fabbisogni, l'analista e la Direzione aziendale, hanno concordato di procedere in 2 direzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento del personale del settore commerciale in un percorso per lo sviluppo di nuove competenze per la vendita dei servizi; in particolare i commerciali verranno formati per la conduzione di trattative in cui di I.T. EURO CONSULTING si configuri più come un partner che come un fornitore - Coinvolgimento di analisti e sviluppatori in un percorso sul lean project management per renderli maggiormente consapevoli della necessità di pianificare e controllare le attività di progettazione e sviluppo in coerenza con quanto previsto in fase di PROSPECT. Accade spesso, infatti, che a termine progetto, si rilevi un effort di risorse interne superiore a quanto preventivato con conseguente calo della marginalità di commessa. 		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	<p>Il cambio di mentalità dei commerciali, l'approccio al cliente come partner, permetteranno l'acquisizione di nuovi clienti ma soprattutto la fidelizzazione dei clienti già in portfolio.</p> <p>L'introduzione di modelli organizzativi "SMART" per la progettazione garantirà uno snellimento delle attività aziendali in grado di rispettare i tempi assegnati a sviluppo-test-consegna al cliente e di garantire la marginalità delle commesse correlata all'utile dell'impresa.</p>		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	<p>Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese.</p> <p>I.T. EURO CONSULTING metterà a disposizione dei docenti l'accesso ai reparti aziendali ed agli applicativi in uso.</p> <p>La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.</p>		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	<p>Nell'ottica di sviluppare un ruolo di partner per i propri clienti, I.T. EURO CONSULTING ha già avviato (in fase di conclusione per fine 2018) altri percorsi di formazione del personale sull'orientamento del servizio al cliente</p>		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo semestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	1 analista 3 sviluppatori	Analisi tecnica Sviluppo moduli	Essere in grado di <ul style="list-style-type: none"> 6. Applicare i concetti Lean alla gestione dei progetti per aumentare il rispetto delle tempistiche, dei costi e dei carichi di risorse 7. Snellire la gestione di progetti complessi aumentandone l'efficacia
8			

			8. Eliminare gli sprechi nella gestione dei progetti
	4 commerciali	Tecniche di vendita	Essere in grado di 16. pianificare le strategie di vendita in modo coerente con gli obiettivi commerciali 17. migliorare le capacità di preparazione, organizzazione e gestione delle trattative commerciali 18. migliorare l'orientamento ai bisogni del cliente
DI CUI DONNE	3		
DI CUI GIOVANI	1		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	1		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	AGILE PROJECT MANAGEMENT	24	1 analista 3 sviluppatori
	INNOVAZIONE DELLE TECNICHE DI VENDITA PER I MERCATI AD ALTA COMPETITIVITA'	24	4 commerciali

AZIENDA		SETTORE	
MEDAL SRL		Servizi Socio-educativi	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
PICCOLA	RECOARO TERME	VI	
<p>MEDAL SRL è la società che gestisce la casa di riposo PARCO FORTUNA di Recoaro Terme. La struttura è autorizzata ed accreditata dalla Regione Veneto per i seguenti servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centro Servizi Anziani non autosufficienti - 2 Comunità Alloggio per anziani - Casa di Riposo per Anziani autosufficienti <p>per un totale di 70 posti letto.</p> <p>Parco Fortuna nasce come albergo nel centro della città di Recoaro Terme nei primi anni del 1900. Si impone subito come centro culturale e ricettivo della città, e ne segue l'evoluzione turistica. Prende il nome dal parco adiacente, ora di proprietà comunale.</p> <p>Dopo vari ampliamenti e ristrutturazioni, oggi si presenta come una struttura di assistenza e riabilitazione per utenti anziani.</p> <p>Non perdendo la filosofia di "Albergo protetto", è inserito nella rete dei servizio socio-sanitari dell'ULSS 8 come casa albergo per anziani autosufficienti e non.</p>			
AREA TEMATICA	INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Innovazione organizzativa finalizzata al miglioramento del servizio reso all'ospite		
CONTENUTO	<p>Il progetto di MEDAL SRL prevede di lavorare su 2 livelli:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formazione dei responsabili di settore per una leadership consapevole in grado di favorire il cambiamento - Formazione del personale dei servizi per lo sviluppo di capacità di lavoro in sinergia 		
DOMANDA CHE VA A	MEDAL SRL ha vissuto negli ultimi 2 anni un processo di profondo cambiamento		

SODDISFARE	<p>che ha permesso di innalzare il tasso di saturazione dei posti letto (77% nel 2016, 93% nel 2017 e per il 2018 si stima una copertura del 97%) anche grazie alla situazione di contesto: i bisogni di assistenza degli anziani sono in aumento per via dell'invecchiamento demografico della popolazione, spesso sono correlati ad alti livelli di sanitarizzazione non gestibili a domicilio; nel contempo le liste di attesa per strutture accreditate hanno tempi di accesso superiori ai 3 mesi. MEDAL SRL, nella struttura di PARCO FORTUNA, riesce attualmente, grazie al giusto mix di posti in convenzione e di posti autorizzati, a garantire un tempo medio di ingresso di 30 gg.</p> <p>A ciò però si correla un elevato turn over degli ospiti che utilizzano la struttura come "passaggio" in attesa di essere chiamati da altre realtà convenzionate. Per ridurre il tasso di turn over, la Direzione Aziendale intende agire sul miglioramento della qualità dei servizi resi all'ospite attraverso l'introduzione di una organizzazione focalizzata sullo stesso ed in grado di lavorare per obiettivi.</p>		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	<p>L'innalzamento degli standard di servizio verrà pubblicato nella Carta dei Servizi per promuovere gli stessi ed attirare nuovi ospiti.</p> <p>L'elevato livello di qualità in fase di ingresso e permanenza permetterà di ridurre i trasferimenti presso altre strutture garantendo così la copertura dei posti letto ma anche la possibilità di sviluppare progetti di assistenza personalizzati di più lunga durata.</p>		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	<p>Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese.</p> <p>MEDAL SRL metterà a disposizione dei docenti, la documentazione (procedure e strumenti) descrittiva dei modelli organizzativi esistenti in azienda per condurre in merito un'analisi di dettaglio.</p> <p>La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.</p>		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/ INTERVENTO	<p>A partire dal 2018, con contratto triennale, l'azienda ha incaricato un consulente esterno, esperto in organizzazione dei servizi socio-sanitari. La sig.ra Levorato è presente presso la struttura con cadenza settimanale ed attualmente sta conducendo un accurato lavoro di temporizzazione delle attività.</p> <p>Successivamente alla formazione, affiancherà la Direzione aziendale nella riprogettazione dei servizi e nella definizione dei nuovi standard. Infine effettuerà attività di monitoraggio e controllo.</p>		
PIANO OPERATIVO	<p>Anno 2018 -> Progetto rilevazione tempi di lavoro</p> <p>Anno 2019 -> Formazione del personale e progettazione nuova organizzazione</p> <p>Anno 2020 -> Monitoraggio e controllo per la rendicontazione dei risultati</p>		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/ INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
 27	1 Resp. Infermieristico 2 Referenti assistenziali 1 Resp. cucina 1 Resp. servizi ausiliari 1 Resp. amministrazione	Coordinamento team di lavoro Competenze sulle attività del settore di cui sono responsabili	Essere in grado di 19. Diventare agente di cambiamento sostenendo l'innovazione dell'impresa 20. Guidare il team per ottenere autonomia operativa e capacità di miglioramento continuo
	13 OSS 4 Infermieri	Competenze sulle attività del settore	Essere in grado di 1. Lavorare in gruppo costruendo

	2 Addetti cucina 2 Addetti servizi ausiliari		sinergie che supportino il miglioramento dell'impresa 2. Riconoscere ruolo e competenze, proprie ed altrui, nel gruppo di lavoro
DI CUI DONNE	17		
DI CUI GIOVANI	2		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	5		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24	1 Resp. Infermieristico 2 Referenti assistenziali 1 Resp. cucina 1 Resp. servizi ausiliari 1 Resp. amministrazione
	PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION	24	13 OSS 4 Infermieri 2 Addetti cucina 2 Addetti servizi ausiliari

AZIENDA		SETTORE	
OIR ITALY		Distribuzione commerciale	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
MICRO	MIRA	VE	
<p>Dall'esperienza ventennale nel mondo della gioielleria, nasce il progetto di reinterpretare il settore orafa: viene fondato il gruppo Orafinrete, il primo network di maestri orafi. Orafinrete cresce rapidamente, apprezzato in Italia e all'estero, decide di rinnovarsi e di scegliere un nuovo nome che non dimentichi la tradizione e che sottolinei l'italianità del gruppo: O I R I T A L Y</p> <p>OIRITALY è il marketplace che seleziona le migliori gioielleria d'Italia, per offrire il catalogo di gioielli ed orologi più grande d'Europa.</p> <p>E' possibile effettuare acquisti presso gioiellerie ricche di tradizione, esperienza e professionalità, con la garanzia della migliore qualità e del miglior prezzo.</p>			
AREA TEMATICA	INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Innovazione organizzativa per sostenere gli obiettivi commerciali aziendali sostenuti dall'orientamento al cliente		
CONTENUTO	Il progetto di OIR ITALY è finalizzato all'innovazione del settore commerciale per l'ampliamento dei clienti e delle vendite		
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	Per superare le reticenze del cliente medio rispetto all'acquisto online di gioielli di valore, OIR ITALY ha deciso di puntare sulle competenze dello staff di vendita ed assistenza al cliente affinché lo stesso sia preparato e competente, a completa disposizione del cliente via email o tramite contatto telefonico, per assisterlo sia nella ricerca che prima e dopo l'acquisto.		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	Aumento vendite Fidelizzazione cliente		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le		

UTILIZZARE	competenze attese. OIR ITALY metterà a disposizione dei docenti i dati di vendita, gli strumenti dei commerciali (cataloghi, brochure, contratti) La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	E' in fase di valutazione l'acquisto di un CRM (Zucchetti)		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo trimestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	2 venditori 3 addetti assistenza cliente	Tecniche di vendita Conoscenze dei prodotti/servizi aziendali	Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 21. creare maggiore valore per i propri Clienti rispetto alla concorrenza attraverso un approccio personalizzato one to one; 22. applicare un approccio CRM nella propria azienda Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 9. Diventare agente di cambiamento sostenendo l'innovazione dell'impresa 10. Guidare il team per ottenere autonomia operativa e capacità di miglioramento continuo Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 1. Lavorare in gruppo costruendo sinergie che supportino il miglioramento dell'impresa 2. Riconoscere ruolo e competenze, proprie ed altrui, nel gruppo di lavoro
5			
DI CUI DONNE	1		
DI CUI GIOVANI	4		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	0		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	CRM E CENTRALITA' DEL CLIENTE	24	2 venditori 3 addetti assistenza cliente
	INNOVAZIONE DELLE TECNICHE DI VENDITA PER I MERCATI AD ALTA COMPETITIVITA'	24	

AZIENDA		SETTORE	
PROTEKO SRL		Varie: Consulenza	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
MICRO	TORRI DI QUARTESOLO	VI	

<p>PROTEKO SRL si occupa di progettazione, certificazione e manutenzione di sistemi che garantiscano l'assoluta sicurezza negli ambienti di lavoro.</p> <p>Con sede a Vicenza, la società opera in tutto il territorio italiano offrendo, grazie alla preparazione dei tecnici, un servizio completo ed efficiente, dalla consulenza, alla progettazione fino alla formazione e l'addestramento in materia di sicurezza aziendale.</p>			
AREA TEMATICA		INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Innovazione organizzativa attraverso l'implementazione di metodologie lean sostenute da competenze trasversali sia dei responsabili di settore che del personale operativo		
CONTENUTO	Il progetto di PROTEKO è finalizzato all'efficientamento della organizzazione aziendale anche grazie a competenze a sostegno dell'innovazione di leadership management e team working		
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	La società ha richiesto, nel corso delle interviste condotte per l'analisi dei fabbisogni, di essere supportata in un percorso di riorganizzazione interna finalizzato all'abbattimento dei costi tramite una riduzione delle inefficienze interne. Il mondo della consulenza e della formazione infatti, vive un momento caratterizzato da forte concorrenza in cui troppo spesso non viene riconosciuto il valore della professionalità. La presenza di professionisti che offrono servizi a prezzi molto bassi, ha causato un abbassamento dei prezzi di mercato inevitabile per mantenere la clientela acquisita e continuare con successo l'azione commerciale. In quest'ottica, per mantenere le marginalità aziendali, diventa un obbligo agire su sprechi ed inefficienze. A sostegno di tali obiettivi, oltre ad una formazione specifica sulla lean organization, sono necessarie anche competenze che rendano sostenibile l'innovazione: modelli di leadership consapevoli ed orientati al risultato, team di lavoro coesi che lavorino insieme per raggiungere gli obiettivi fissati.		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	La riorganizzazione interna ha come obiettivo il miglioramento delle performance aziendali e dei singoli dipendenti. Questo permetterà a PROTEKO di poter rivedere i costi dei servizi al cliente, allineandoli con le nuove posizioni dei concorrenti ma mantenendo nel contempo elevati standard qualitativi.		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese. PROTEKO metterà a disposizione dei docenti, la documentazione (procedure e strumenti) descrittiva dei modelli organizzativi esistenti in azienda per condurre in merito un'analisi di dettaglio. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Non sono previsti ulteriori investimenti		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo semestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
	1 Resp. Commerciale	Elevate competenze nella gestione dei clienti chiave aziendali,	Essere in grado di 23. Applicare elementi di organizzazione snella in ottica di ottimizzazione dei processi

↓		promozione e vendita dei servizi	aziendali
	1 Resp. Area Formazione	Competenze per la progettazione, il coordinamento e la rendicontazione di attività formative	24. Applicare elementi di organizzazione snella alla produzione 25. Stendere un progetto di riorganizzazione aziendale per l'applicazione dei principi lean
	1 Resp. Area servizi e consulenza	Competenze per il coordinamento dello staff di consulenti aziendali	Essere in grado di 11. Diventare agente di cambiamento sostenendo l'innovazione dell'impresa 12. Guidare il team per ottenere autonomia operativa e capacità di miglioramento continuo
8	1 Resp. Amministrativo	Competenze per la gestione economico finanziaria dell'azienda	
	2 Impiegato segreteria ed amministrazione	Competenze di front office Competenze base di contabilità	Essere in grado di 3. Lavorare in gruppo costruendo sinergie che supportino il miglioramento dell'impresa 4. Riconoscere ruolo e competenze, proprie ed altrui, nel gruppo di lavoro
	2 Consulenti e Formatori	Competenze in materia di sicurezza ed organizzazione aziendale	
DI CUI DONNE		5	
DI CUI GIOVANI		0	
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI		0	
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION	24	4 Impiegato segreteria ed amministrazione
	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24	4 Consulenti e Formatori

AZIENDA		SETTORE	
TOP GROUP SRL		Legno-Mobili-Arredamento	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
PICCOLA	VIGONZA	PD	
<p>TOP GROUP, nasce nel 1992 dall'incontro tra l'esperienza nel settore del mobile di Rino Bilato e la grande passione per i camper del figlio Mauro che progettano un primo prototipo di camper puro, il "Project 711" caratterizzato da una notevole cura nella scelta dei materiali e da un'attenzione particolare per la lavorazione artigianale. Lo stesso veicolo ha fatto la sua prima uscita ufficiale al Salone Caravan Europa di Torino nello stesso anno: la stampa ne ha elogiato le linee, gli interni ed ogni altro particolare eleggendolo il miglior camper della fiera. Dopo questo inaspettato successo, tra le prime commesse l'allestimento degli interni dei camper più conosciuti in Italia: i camper di Stranamore (famosa trasmissione televisiva di quegli anni) che hanno portato TOP GROUP a fare i suoi primi passi nel mondo dei veicoli ricreazionali e dall'allestimento di mezzi speciali.</p>			

<p>Hanno poi cominciato ad arrivare nuove richieste di veicoli personalizzati e la piccola officina diventa decisamente troppo piccola. Dal '96 si decide di allargare gli spazi di produzione spostandosi in un nuovo funzionale capannone dotato di ottime strumentazioni tecniche, che fanno però solo da supporto alle lavorazioni volutamente manuali.</p> <p>In seguito l'ingresso nel mondo dello sport con la manutenzione di veicoli per il trasporto cavalli, l'allestimento di semirimorchi per team sportivi adibiti in parte a caravan per lo staff ed in parte ad officina meccanica, fino agli sport estremi.</p> <p>Infatti, a Top Group vengono commissionati veicoli in grado di affrontare i percorsi imprevedibili del deserto del Sahara nella rinomata Parigi-Dakkar.</p> <p>Top Group produce mezzi che soddisfano le più svariate richieste anche da parte di aziende: uffici, cucine mobili, ambulatori medici, aule didattiche su 4 ruote nonché veicoli per i servizi sociali e non mancano i mezzi realizzati a scopo pubblicitario, tra i quali una salumiera mobile a forma di mortadella è forse tra le realizzazioni più curiose.</p> <p>Nel 2006 Top Group porta a termine un'altra sfida: Road Yacht, l'allestimento di un camper motorhome di oltre 9 metri che ospita all'interno un garage per l'auto oltre a un lussuoso allestimento abitativo con particolari che non passano inosservati.</p> <p>Nel corso degli anni l'azienda ha ampliato la gamma delle sue offerte con le manutenzioni su mezzi di qualsiasi dimensione e nazionalità, con il noleggio di camper categoria lusso; fino ad estendersi a tutti i servizi accessori presenti nel mondo del camper.</p>	
AREA TEMATICA	INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA	
OGGETTO	Innovazione organizzativa per sostenere gli obiettivi commerciali aziendali sostenuti da competenze trasversali
CONTENUTO	Il progetto di TOP GROUP è finalizzato all'innovazione del settore commerciale per l'ampliamento dei clienti sui settori in cui l'azienda è presente ma anche per lo sviluppo di nuovi mercati settoriali
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	TOP GROUP è una azienda in perpetuo cambiamento ed espansione. La Direzione aziendale ha avuto nel tempo la lungimiranza di aprirsi a nuovi settori sviluppando prodotti specifici per gli stessi e continuando a mantenere prodotti eccellenti nei settori storici di presenza come la camperistica. La volontà di continuare questo processo di espansione ha portato l'azienda a richiedere una formazione del proprio staff commerciale finalizzato a cambiare l'organizzazione: il personale che si interfaccia con i clienti non deve più limitarsi alla vendita ma essere in grado di studiare il fabbisogno del cliente, esplicito e latente, anticiparne le richieste, rendere esplicite le richieste sottointese e soprattutto studiare nuovi bisogni che possano portare a sviluppare nuove linee di prodotti. Inoltre nel nuovo modello, il commerciale non conclude il suo incarico con la vendita ma accompagna il cliente e resta suo riferimento nel tempo necessario alla consegna e successivamente per ogni richiesta in merito a quanto acquistato. Questo comporta che il commerciale dovrà interfacciarsi di continuo anche con gli altri settori aziendali. Per sostenere l'innovazione organizzativa, sono state richieste anche attività formative che mettano i responsabili in condizioni di guidare il cambiamento
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	Vantaggi attesi sono la riduzione dei costi, la ridefinizione dell'offerta di prodotti, la riduzione delle attività commerciali, la concorrenza dei prezzi, la fidelizzazione del cliente.
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese. TOP GROUP metterà a disposizione dei docenti i dati di vendita, gli strumenti

	dei commerciali (cataloghi, brochure, contratti) La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	E' in fase di valutazione l'acquisto di un CRM (Sales Forces)		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo trimestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓ 5	1 Direttore commerciale ITALIA 1 Direttore commerciale estero 3 commerciali	Tecniche di vendita Conoscenze dei prodotti/servizi aziendali	Essere in grado di 26. pianificare le strategie di vendita in modo coerente con gli obiettivi commerciali 27. migliorare le capacità di preparazione, organizzazione e gestione delle trattative commerciali 28. utilizzare le nuove tecnologie informatiche e telematiche a supporto della vendita Essere in grado di 13. Diventare agente di cambiamento sostenendo l'innovazione dell'impresa 14. Guidare il team per ottenere autonomia operativa e capacità di miglioramento continuo Essere in grado di 3. Lavorare in gruppo costruendo sinergie che supportino il miglioramento dell'impresa 4. Riconoscere ruolo e competenze, proprie ed altrui, nel gruppo di lavoro
DI CUI DONNE	2		
DI CUI GIOVANI	1		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	2		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24	1 Direttore commerciale ITALIA 1 Direttore commerciale estero 3 commerciali
	PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION	24	
	INNOVAZIONE DELLE TECNICHE DI VENDITA PER I MERCATI AD ALTA COMPETITIVITA'	24	

AZIENDA		SETTORE	
WALIT		Consulenza	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
MICRO	VENEZIA	VE	
WALIT è una società di consulenza che offre un insieme di servizi completo per portare sempre a termine con successo il progetto del cliente. In particolare i servizi aziendali sono: Consulenza, Project Management, Analisi funzionale, Team leader, revisione del codice, manutenzione e supporto continuativi			
AREA TEMATICA	INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Innovazione organizzativa nel settore commerciale supportata da nuovi livelli di efficienza del settore progettazione e sviluppo		
CONTENUTO	Il progetto verterà su due tematiche distinte ma correlate: da un lato è previsto un intervento relativo alla riorganizzazione del settore progettazione secondo logiche lean al fine di massimizzare i risultati in termini qualitativi dei servizi resi al cliente. Parallelamente, per valorizzare tale approccio, è previsto un intervento per il miglioramento dell'attività commerciale.		
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	L'impresa WALIT, attraverso un'analisi dei propri processi, finalizzata ad un aumento della propria efficacia ha richiesto di formare i propri consulenti sia su metodologie e strumenti di Lean Project management affinché gli stessi siano in grado di supportare ed accogliere le richieste dei clienti con attenzione all'efficacia ed efficienza, sia su tecniche di vendita. Infatti la Direzione aziendale sostiene da sempre che la migliore attività commerciale è quella effettuata dal tecnico in fase di consulenza.		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	L'introduzione di modelli organizzativi "lean" per la progettazione garantirà uno snellimento delle attività aziendali in grado di rispettare i tempi garantiti contrattualmente ai clienti. Si prevede inoltre un aumento delle vendite grazie all'azione sinergica di commerciali e consulenti.		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese. WALIT metterà a disposizione dei docenti l'accesso ai reparti di progettazione ed agli applicativi in uso. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Non sono previsti ulteriori investimenti		
PIANO OPERATIVO	Formazione del personale		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
	2 commerciali 3 consulenti	Competenze specifiche sulle prassi operative e le strumentazioni in	Essere in grado di 1. Applicare i concetti Lean alla gestione dei progetti per aumentare il rispetto delle

↓		uso nella propria azienda	<p>tempistiche, dei costi e dei carichi di risorse</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Snellire la gestione di progetti complessi aumentandone l'efficacia 3. Eliminare gli sprechi nella gestione dei progetti <p>Essere in grado di</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pianificare le strategie di vendita in modo coerente con gli obiettivi commerciali 2. migliorare le capacità di preparazione, organizzazione e gestione delle trattative commerciali 3. migliorare l'orientamento ai bisogni del cliente
5			
DI CUI DONNE	1		
DI CUI GIOVANI	1		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	1		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	AGILE PROJECT MANAGEMENT	24	2 commerciali 3 consulenti
	INNOVAZIONE DELLE TECNICHE DI VENDITA PER I MERCATI AD ALTA COMPETITIVITA'	24	

INTERNAZIONALIZZAZIONE

AZIENDA	SETTORE	
MARINI PALMA NALESSO SNC	Varie:Assicurazioni	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA
MEDIA	DOLO	VE
L'azienda si occupa di servizi assicurativi per privati ed imprese. L'agenzia assicurativa è mandataria di GENERALI ed offre ai propri clienti: Polizze per il risparmio e gli investimenti, assicurazioni danni, prodotti di previdenza integrativa o su misura per la propria attività.		
AREA TEMATICA	INTERNAZIONALIZZAZIONE	
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA		
OGGETTO	Sostegno all'internazionalizzazione dell'impresa attraverso competenze linguistiche	
CONTENUTO	Progetto finalizzato all'acquisizione/consolidamento delle competenze avanzate di lingua straniera (inglese) per il business	
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	L'agenzia sta sviluppando un settore assicurativo dedicato alla copertura dei rischi per aziende che lavorano in ambito internazionale. Per questo gli agenti ed il personale si trovano spesso a doversi confrontare con interlocutori stranieri e necessitano di un percorso di formazione linguistica	

	che permetta loro di confrontarsi su tematiche tecniche con clienti stranieri.		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	Sostegno alla commercializzazione della nuova linea di prodotti per risk management negli scambi commerciali con l'estero		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Non sono previsti ulteriori investimenti		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo trimestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	4 impiegati 2 commerciali	Competenze inglese base	Essere in grado di 1. Sostenere conversazioni con partner e clienti stranieri 2. Elaborare/comprendere documenti contrattuali in inglese 3. Negoziare in lingua inglese
6			
DI CUI DONNE	3		
DI CUI GIOVANI	0		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	3		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	56	6 impiegati Coinvolti nell'area Supply Chain/Logistics Projects; Gestione clienti esteri e fornitori

AZIENDA	SETTORE		
METALGALANTE SPA	Meccanica Metallurgia		
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
PICCOLA	NOVENTA DI PIAVE	VE	
METALGALANTE SPA produce CARMIX, l'autobetoniera autocaricante fuoristrada numero uno al mondo. Una macchina di facile impiego ideale per produrre e distribuire calcestruzzo nei cantieri. L'azienda, fondata nel 1976, si pone da subito l'obiettivo di offrire prodotti all'avanguardia con una progettazione e produzione completamente italiana con componentistica europea.			
AREA TEMATICA	INTERNAZIONALIZZAZIONE		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Sostegno all'internazionalizzazione dell'impresa attraverso azioni di mkt estero e competenze linguistiche		
CONTENUTO	Il progetto di METALGALANTE SPA è finalizzato a sostenere gli obiettivi di		

	internazionalizzazione dell'impresa per attività di marketing targetizzate sui mercati esteri obiettivo e competenze linguistiche avanzate per le comunicazioni con clienti e distributori esteri.		
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	METALGALANTE SPA è presente con CARMIX in oltre 150 paesi distribuiti tra Europa, Asia, Oceania, Sudamerica e Africa. Per mantenere il primato attuale e combattere la concorrenza soprattutto asiatica (che si posiziona sul mercato con macchinari simili a costi più bassi che però non garantiscono la qualità ed affidabilità di CARMIX), ha necessità di sviluppare strategie di marketing internazionale in grado non solo di "arrivare" al cliente ma di far passare anche il valore aggiunto dell'azienda. Inoltre, per sostenere tale attività, ha necessità che i commerciali esteri sviluppino elevate competenze linguistiche che permettano di sostenere comunicazioni complesse con clienti e distributori.		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	<p>Grazie al presente progetto l'azienda intende acquisire i seguenti vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definizione di politiche di MKT differenziate in base al paese obiettivo per una penetrazione più agevole - Allargamento della propria base di mercato con conseguente aumento del fatturato e diversificazione del rischio - Contatto con nuove realtà, nuovi modi di operare, nuove idee di successo che potranno essere recepite e utilizzate sia sul mercato italiano, sia sugli altri mercati - Sviluppo di una immagine internazionale 		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	<p>Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese.</p> <p>METALGALANTE SPA metterà a disposizione dei docenti informazioni sui mercati aziendali, sugli andamenti di vendite nel corso dell'ultimo triennio e sugli strumenti commerciali e di promozione in essere.</p> <p>La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.</p>		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Non sono previsti ulteriori investimenti		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo semestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	2 impiegati ufficio marketing 3 commerciali estero	Competenze per l'analisi dei mercati e la promozione dell'azienda Tecniche di vendita Lingua inglese base-intermedia	Essere in grado di 1. Costruire una strategia di Marketing Internazionale efficace Essere in grado di 29. Sostenere conversazioni con partner e clienti stranieri 30. Elaborare/comprendere documenti contrattuali in inglese 31. Negoziare in lingua inglese
5			
DI CUI DONNE	2		
DI CUI GIOVANI	0		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	2		
FABBISOGNI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI

FORMATIVI	TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	56	6 project manager
	STRATEGY MARKETING PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	16	

AZIENDA		SETTORE	
PILKINGTON		Produzione e lavorazione vetri	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
MEDIA	VENEZIA	VE	
L'azienda si occupa di servizi assicurativi per privati ed imprese.			
AREA TEMATICA	INTERNAZIONALIZZAZIONE		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Sostegno all'internazionalizzazione dell'impresa attraverso competenze linguistiche		
CONTENUTO	Progetto finalizzato all'acquisizione/consolidamento delle competenze avanzate di lingua straniera (inglese) per il business		
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	Il progetto previsto soddisfa l'esigenza aziendale di sviluppare ulteriormente il proprio mercato sia in Italia che all'Estero. L'azienda infatti negli ultimi anni sta portando avanti un progetto di internazionalizzazione che ha già dato ottimi risultati. Parallelamente intende formare il proprio personale perché lo stesso acquisisca un <i>fluent english</i> per supportare gli scambi comunicativi con potenziali partner, clienti e fornitori stranieri. Per far ciò, in continuità con la formazione realizzata negli anni precedenti, PILKINGTON intende fornire al proprio personale competenze linguistiche adeguate alla gestione dei processi di promozione, commerciale e gestione cliente in lingua inglese.		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	Il progetto mira a favorire il processo di internazionalizzazione di PILKINGTON attraverso la formazione del personale nell'ambito del consolidamento delle competenze linguistiche (inglese, scelta perché lingua universale).		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Non sono previsti ulteriori investimenti		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo trimestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
	7 impiegati Coinvolti	Competenze inglese base	Essere in grado di 4. Sostenere conversazioni con

INTERVENTO	nell'area Supply Chain/Logistics Projects; Gestione clienti esteri e fornitori		partner e clienti stranieri 5. Elaborare/comprendere documenti contrattuali in inglese 6. Negoziare in lingua inglese
↓			
7			
DI CUI DONNE	1		
DI CUI GIOVANI	0		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	2		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	DURATA 56	PARTECIPANTI 7 impiegati Coinvolti nell'area Supply Chain/Logistics Projects; Gestione clienti esteri e fornitori

AZIENDA		SETTORE	
ZF PADOVA SRL		Meccanica Metallurgia	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
GRANDE	SELVAZZANO DENTRO	PD	
<p>ZF è presente sul mercato italiano dal 1951, inizialmente come fornitore di trasmissioni per macchine agricole e dal 1953 come fornitore di primo equipaggiamento di impianti sterzo per la "Giulietta" dell'Alfa Romeo. Il Gruppo ZF si avvale di filiali presenti nelle maggiori nazioni, ognuna con una autonomia finanziaria e gestionale. La nascita ufficiale di ZF Italia srl avviene nel 1990 quando la società SAIM, licenziataria del marchio ZF per l'Italia, si unisce al colosso tedesco ZF Friedrichshafen AG. Al debutto contava 47 dipendenti, oggi, nel 2017 dopo anni di continua crescita ha raggiunto circa 150 dipendenti.</p> <p>Le principali aree di business di ZF Italia comprendono l'automotive (cambi meccanici, automatici ed automatizzati, assali, sistemi sterzanti, frizioni, prese di forza, sospensioni, ecc.), l'automazione industriale (freni a isteresi, riduttori epicicloidali e angolari, inverter) il settore marino (invertitori, sistemi di propulsione, eliche a passo variabile fino alle innovative eliche di superficie), il Rail ferroviario (riduttori ferroviari) e il settore eolico (moltiplicatori eolici).</p> <p>L'obiettivo della Azienda è fornire un servizio globale che soddisfi pienamente la clientela. A tale scopo ZF Italia si è impegnata a costituire e mantenere un effettivo Sistema della Qualità ed è certificata UNI ISO 9001:2015.</p>			
AREA TEMATICA	INTERNAZIONALIZZAZIONE		
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA			
OGGETTO	Sostegno all'internazionalizzazione dell'impresa attraverso competenze linguistiche		
CONTENUTO	<p>Il progetto intende formare il personale aziendale sulla lingua inglese – livello intermedio ed avanzato per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sostenere il già ampio mercato estero e supportare l'acquisizione di nuovi clienti - mantenere i rapporti con la casa madre e le altre aziende del gruppo 		
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	<p>ZF ha richiesto di formare il proprio personale a seguito della sempre più forte necessità di confrontarsi con interlocutori internazionali a tutti i livelli aziendali. Il progetto intende quindi rispondere all'esigenza dell'azienda di aumentare i medio-bassi livelli di conoscenza della lingua inglese da parte dello staff (sia tecnico-commerciale che operativo - amministrativo e di produzione) nonché di migliorare la conoscenza della terminologia tecnica in lingua per operare all'estero.</p> <p>Ciò permetterà di comunicare correttamente e specificatamente con i clienti ed i fornitori esteri per la gestione delle problematiche e delle questioni tecnico-</p>		

	produttive, per controlli qualitativi "in process" e "post process" e processi di manutenzione e montaggio		
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	Il piano ha vantaggi competitivi relativamente ai competitor nazionali poiché l'acquisizione di competenze linguistiche tecniche può condurre l'impresa, in breve tempo, ad ottimizzare la comunicazione e le relazioni con i clienti esteri e definire una metodologia adeguata per interfacciarsi al meglio col cliente estero.		
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Non sono previsti ulteriori investimenti		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo trimestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓	1 impiegato amministrativo 3 commerciali 1 installatore	Competenze inglese base	Essere in grado di 32. Utilizzare la lingua inglese in ambito professionale per supportare adeguatamente le comunicazioni ed interazioni con clienti/partner esteri Essere in grado di 1. Produrre comunicazioni e testi scritti specialistici in lingua inglese
5			
DI CUI DONNE	2		
DI CUI GIOVANI	0		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	0		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	BUSINESS ENGLISH INTERMEDIATE LEVEL	32	1 impiegato amministrativo 3 commerciali
	BUSINESS ENGLISH ADVANCED LEVEL	32	1 installatore

MULTIAMBITO

AZIENDA		SETTORE	
VDP FONDERIA SRL		Meccanica Metallurgia	
DIMENSIONE IMPRESA	COMUNE	PROVINCIA	
MEDIA	SCHIO	VI	
L'azienda VDP Fonderia SpA è situata a Schio e da oltre tre generazioni è impegnata nello coprire, conoscere e sviluppare i processi fusori ed i segreti della creazione di un getto in ghisa prodotto dal sistema di colata automatico e manuale. E' una fonderia moderna, dotata di innumerevoli sistemi di sicurezza ambientale e lavorativa per garantire getti dalle straordinarie prestazioni di affidabilità ed			

integrità strutturale. VDP, da sempre attenta all'innovazione tecnologica ed a strutture che garantiscono la massima sicurezza negli ambienti lavorativi, ha sempre investito in tecnologia e risorse per un metodo lavorativo d'eccellenza. Sistemi di movimentazione automatica, logistica di stoccaggio automatizzata, sistemi di controllo qualità, garantiscono metodo, sicurezza e precisione in tutti i processi di produzione per getti dal peso unitario fino a 100 tonnellate. La dedizione quotidiana al metodo di lavoro di VDP, l'ha resa oggi uno dei principali player di mercato per applicazioni in settori differenti, tra cui navale, energia, movimento terra ed altre primarie derivazioni. L'integrità dei prodotti è rispecchiata dal processo di produzione: la parte più solida di un getto è la collaborazione a favore del cliente, che si costituisce come beneficiario assoluto delle prestazioni aziendali. La perfetta conoscenza delle fasi che rappresentano la trasformazione di un liquido metallico in una forma metallica permanente solida, permette al reparto di ricerca e sviluppo VDP di progettare e simulare, tramite software opportuni, la solidificazione di un nuovo prodotto prima della costruzione dell'attrezzatura. I getti vengono sottoposti a severi test per verificarne l'integrità strutturale. Tecnici qualificati eseguono diverse prove che vanno dall'esame con durometri fino ad esami effettuati con strumenti per controllo ultrasuoni, misurazione spessori e magnetoscopici. Un laboratorio metallurgico ampiamente attrezzato esegue prove di temperatura, analisi al quantometro, esami al microscopio con software dedicati per misurazioni grafite e matrice, prove di trazione con macchine fino a sessanta tonnellate e prove di resilienza con metodo a pendolo fino a temperatura di 50°.

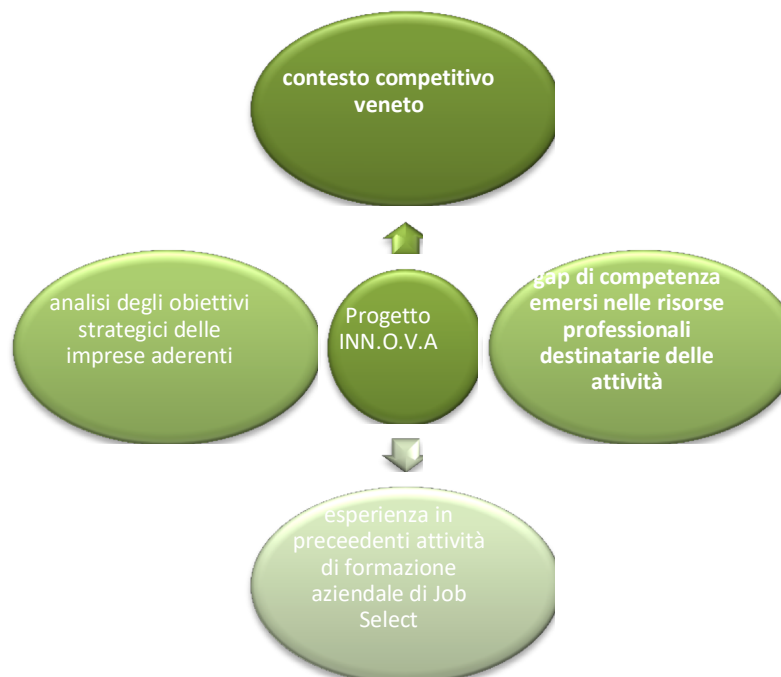
AREA TEMATICA	INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE, QUALIFICAZIONE, INTERNAZIONALIZZAZIONE
PROGETTO/INTERVENTO DELL'AZIENDA	
OGGETTO	PROGETTO IN PARTE ITERAZIENDALE (Con FONDERIE DI MONTORSO): per l'aggiornamento tecnico ed organizzativo dei reparti produttivi, l'analisi dell'organizzazione in un'ottica di efficientamento, l'internazionalizzazione.
CONTENUTO	Il progetto affronterà diverse tematiche: <ul style="list-style-type: none"> - Innovazione organizzativa per sostenere gli obiettivi di sviluppo aziendali attraverso l'implementazione di metodologie lean sostenute da competenze trasversali - Qualificazione della produzione attraverso l'introduzione di nuove tecniche - Internazionalizzazione tramite l'acquisizione di competenze linguistiche specialistiche
DOMANDA CHE VA A SODDISFARE	Il progetto mira a contribuire alla priorità d'investimento per l'adattamento dell'azienda VDP al cambiamento, al fine di favorire la permanenza e il benessere lavorativo dei dipendenti. In un contesto di forte competizione internazionale e di crescita, l'azienda ritiene importante agire sulle competenze tecniche del personale per consentire l'adozione di nuovi processi e procedure sostenibili, che sappiano razionalizzare ed ottimizzare le attività aziendali incrementando performance e qualità dei prodotti realizzati. Inoltre l'azienda ha richiesto la formazione del settore commerciale attraverso un corso di Technical English.
VANTAGGIO COMPETITIVO ATTESO SUL MERCATO DI RIFERIMENTO	La riorganizzazione interna ha come obiettivo il miglioramento delle performance aziendali e dei singoli dipendenti. Questo permetterà a VDP FONDERIA di raggiungere gli obiettivi strategici dell'impresa, migliorando l'organizzazione interna, mantenendo alta la motivazione del personale, prima linea per lo sviluppo di prodotti di qualità.
TECNOLOGIE E/O METODOLOGIE CHE SI INTENDONO UTILIZZARE	I 2 interventi formativi per i manager aziendali saranno sviluppati in modalità interaziendale con FONDERIE DI MONTORSO, azienda del medesimo settore, per favorire uno scambio di informazioni e buone prassi fra i manager. Tutti i corsi sono stati progettati prevedendo sia attività d'aula che modalità non tradizionali al fine di poter consolidare, attraverso esercitazioni o sperimentazioni sul lavoro, se necessario sotto la supervisione di un coach, le competenze attese.

	VDP metterà a disposizione dei docenti, la documentazione (procedure e strumenti) descrittiva dei modelli organizzativi esistenti in azienda per condurre in merito un'analisi di dettaglio. La formazione avrà luogo in spazi aziendali con il supporto di strumenti come: pc, videoproiettore.		
INVESTIMENTI IN CORSO O PREVISTI SUL PROGETTO/INTERVENTO	Non sono previsti ulteriori investimenti		
PIANO OPERATIVO	Si prevede che la formazione sia avviata entro il secondo trimestre 2019		
GAP DI COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI GENERATI DAL PROGETTO/INTERVENTO			
RISORSE AZIENDALI INTERESSATE DAL PROGETTO/INTERVENTO	FIGURA PROFESSIONALE	COMPETENZE POSSEDUTE	COMPETENZE DA ACQUISIRE
↓ 50	5 commerciali	Competenze lingua inglese intermedio	Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 15. Sostenere conversazioni con partner e clienti stranieri 16. Elaborare/comprendere documenti contrattuali in inglese 17. Negoziare in lingua inglese
	10 manager aziendali	Competenze per la gestione ed il coordinamento dei settori di cui sono responsabili	Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 33. Applicare elementi di organizzazione snella in ottica di ottimizzazione dei processi aziendali 34. Applicare elementi di organizzazione snella alla produzione 35. Stendere un progetto di riorganizzazione aziendale per l'applicazione dei principi lean Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 5. Diventare agente di cambiamento sostenendo l'innovazione dell'impresa 6. Guidare il team per ottenere autonomia operativa e capacità di miglioramento continuo
	10 capi reparto produzione	Competenze tecniche di produzione	Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 1. Definire i cicli di lavorazione 2. Individuare le tecnologie di produzione da introdurre in un'ottica 4.0 3. Risolvere problemi relativi alla produzione ed agli impianti
	6 project manager	Competenze per la progettazione e sviluppo	Essere in grado di <ol style="list-style-type: none"> 1. Applicare i concetti Lean alla gestione dei progetti per aumentare il rispetto delle tempistiche, dei costi e dei carichi di risorse 2. Snellire la gestione di progetti complessi

			aumentandone l'efficacia 3. Eliminare gli sprechi nella gestione dei progetti
DI CUI DONNE	6		
DI CUI GIOVANI	15		
DI CUI OVER50-SOSPESI-STRANIERI	10		
FABBISOGNI FORMATIVI	TITOLO DEL CORSO	DURATA	PARTECIPANTI
	TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	56	5 commerciali
	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32	10 capi reparto produzione
	LEAN ORGANIZATION & LEAN PRODUCTION	40	10 manager aziendali
	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24	10 manager aziendali
	LEAN COMMUNICATION	8	5 commerciali
	AGILE PROJECT MANAGEMENT	24	6 project manager

3.2 OBIETTIVI E STRUTTURA DEL PIANO

Il Piano Formativo INN.O.VA. è stato progettato tenendo in considerazione i seguenti fattori:



In generale la finalità del Piano Formativo è

Sostenere le imprese Venete nel raggiungimento dei propri obiettivi strategici e nell'affrontare sfide competitive del contesto economico e produttivo agganciando la ripresa dei mercati

L'analisi dei bisogni condotta ha evidenziato, sulle 3 aree tematiche di progetto, fabbisogni così quantificati:

Innovazione dell'organizzazione	Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti	Internazionalizzazione
51%	33%	16%

A seguito di questa analisi preliminare sono stati definiti gli obiettivi generali e specifici del piano:

AMBITO Fondimpresa Av. 3/2018	Obiettivi Qualitativi del Piano INN.O.VA.	Obiettivi specifici	Indicatori
Internazionalizzazione	Sviluppare le competenze del personale per sostenere il radicamento e la crescita dell'azienda sui mercati esteri	<input type="checkbox"/> Sviluppo commerciale estero <input type="checkbox"/> Aumento della % di fatturato su export <input type="checkbox"/> Partnership e JV con operatori esteri <input type="checkbox"/> Migliorare le relazioni e la comunicazione nelle imprese che già operano in contesti internazionali	Aumento % di fatturato su export N° di nuovi paesi esteri in cui l'azienda commercializza prodotti e servizi Numero partecipazione a fiere internazionali % dipendenti con certificazione linguistica
Qualificazione dei processi e dei prodotti	Migliorare i reparti di produzione ottimizzando l'impiego delle risorse e sviluppando nuovi layout industriali	<input type="checkbox"/> Nuove tecniche di produzione <input type="checkbox"/> Approccio LEAN PRODUCTION <input type="checkbox"/> Tecniche di controllo della produzione <input type="checkbox"/> Ricerca di produttività/ riduzione costi	N° di innovazioni tecnologiche introdotte nei settori produttivi N° progetti di rimodellazione del layout di produzione Aumento fatturato Aumento marginalità del settore produttivo
Innovazione dell'organizzazione	Migliorare le competenze del personale, manageriali e trasversali per sostenere i progetti di innovazione dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> Innovazione dell'organizzazione in un'ottica di snellimento ed efficienza <input type="checkbox"/> Sviluppo di tecniche commerciali di promozione dell'immagine aziendale <input type="checkbox"/> Introduzione di nuove pratiche commerciali <input type="checkbox"/> Sviluppo di logiche di orientamento al cliente <input type="checkbox"/> Competenze trasversali a sostegno dell'innovazione	N° di innovazioni organizzative introdotte nelle aziende Riduzione dei costi di produzione dovuta ai minori sprechi Diminuzione tempo Lead time Numero di innovazioni di processo per l'aumento della produttività Aumento della soddisfazione cliente misurata tramite indice di fidelizzazione nel triennio Riduzione tasso turn-over del personale

Partendo quindi dagli obiettivi specifici è stato definito il set di competenze critiche o emergenti per i destinatari delle azioni formative:

AREA INNOVAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE: ESSERE IN GRADO DI...
supportare l'azienda nei processi di trasformazione, riorganizzazione, innovazione
riprogettare i processi, soprattutto di produzione ma anche i processi che con il settore produzione interagiscono in una logica di INPUT/OUTPUT, al fine di una ottimizzazione degli stessi
Introdurre pratiche di promozione dei prodotti/servizi ed in generale del brand finalizzati all'acquisizione di nuovi clienti
Supportare i progetti di innovazione organizzativa tramite competenze trasversali

AREA QUALIFICAZIONE: ESSERE IN GRADO DI...
introdurre sistemi e strumenti di controllo della produzione e/o dei servizi al fine di un monitoraggio in tempo reale dei processi aziendali per aumentare l'efficienza dell'intera impresa
migliorare la qualità dei prodotti/servizi erogati
Riprogettare il sistema produzione
Monitorare i costi attraverso un controllo di gestione targettizzato sul prodotto

AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE: ESSERE IN GRADO DI...
supportare le relazioni commerciali estere aziendali
identificare e valutare le possibilità e potenzialità di internazionalizzazione dell'azienda considerando le sue caratteristiche strategiche, organizzative ed economiche e le leggi e i regolamenti specifici vigenti nei mercati target
gestire i rapporti con clienti e partner esteri

Nelle 3 macro-aree sono state individuate le azioni formative in grado di colmare le lacune percepite, di seguito riportate in maniera sintetica:

AMBITO	TITOLO	ORE TOT
Innovazione	AGILE PROJECT MANAGEMENT	24
	INNOVAZIONE DELLE TECNICHE DI VENDITA PER I MERCATI AD ALTA COMPETITIVITA'	24
	CRM E CENTRALITA' DEL CLIENTE	24
	INNOVAZIONE NEI PROCESSI E NELLE TECNOLOGIE DEL PARADIGMA OBJECT ORIENTED	32
	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24
	LEAN COMMUNICATION	8
	LEAN ORGANIZATION & LEAN PRODUCTION	40
Internazionalizzazione	PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION	24
	BUSINESS ENGLISH ADVANCED LEVEL	32
	BUSINESS ENGLISH INTERMEDIATE LEVEL	32
	STRATEGY MARKETING PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	16
Qualificazione dei processi produttivi	TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	56
	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32
	MODELLI PRODUTTIVI EFFICACI	24
	TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32

In merito alla struttura generale del piano, è opportuno sottolineare che, essendo INN.O.VA. imperniato su azioni formative post esperienziali, le metodologie didattiche sono fortemente interattive con un ridotto utilizzo della lezione frontale a vantaggio dell'esercitazione e del lavoro di gruppo. Accanto a tali metodologie si farà ampiamente ricorso all'action learning, al di fuori dalla dimensione tradizionale d'aula.

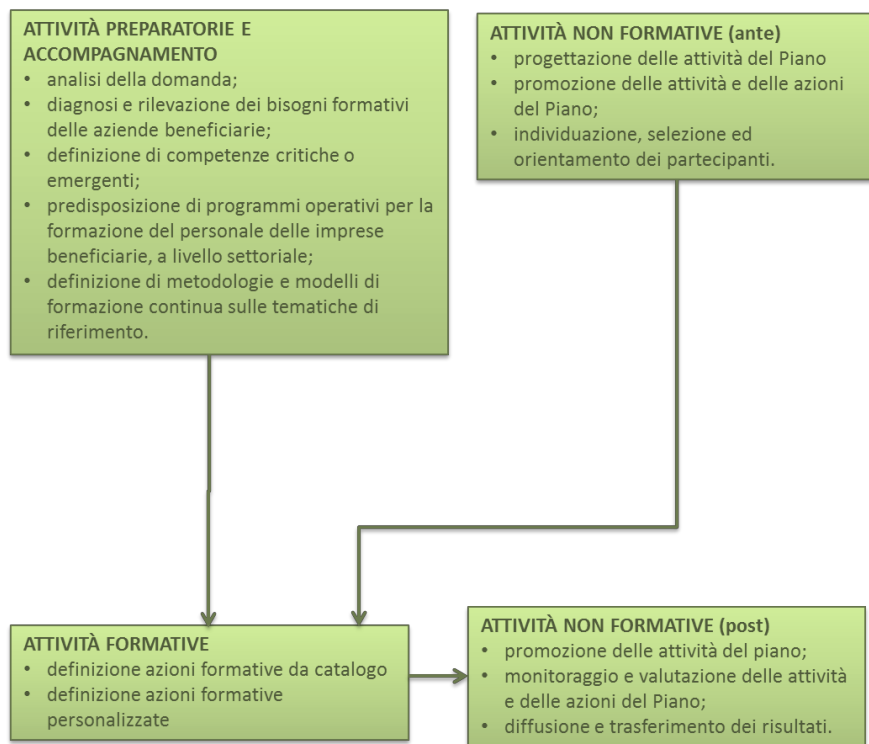
Il Piano formativo prevede dunque azioni di tipo:

TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	OBIETTIVO	DESCRIZIONE SINTETICA
PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO	Consentire sia l'analisi precisa del contesto di riferimento nell'ambito del quale saranno sviluppate le azioni formative, sia il monitoraggio e la valutazione delle aspettative dei soggetti coinvolti	Attraverso la realizzazione delle attività preparatorie e di accompagnamento JOB SELECT in grado di rispondere in modo integrato e coerente al fabbisogno rilevato attraverso: <ul style="list-style-type: none"> - l'attivazione, mediante la realizzazione delle azioni formative previste dal Piano, di rapporti di collaborazione e di rete tra le imprese e tra le imprese e le istituzioni/soggetti qualificati; -il trasferimento al management aziendale e ai dipendenti della cultura della produttività, in termini di miglioramento delle performance qualitative della produzione e di riduzione dei costi di produzione quali fattori determinanti per aumentare la competitività della propria azienda sui mercati nazionali e internazionali; -la condivisione di medesime metodologie d'intervento, adattate alle specifiche esigenze aziendali, al fine di facilitare l'individuazione delle soluzioni tecnologiche utili al ciclo produttivo di ciascuna azienda e il conseguente trasferimento delle competenze comuni a tutte e di quelle specifiche
NON FORMATIVE	Garantire la governance efficiente delle diverse attività progettuali e realizzative	Attraverso la realizzazione delle attività non formative, il Soggetto Proponente è in grado di: <ul style="list-style-type: none"> - Elaborare un piano formativo in grado di rispondere in modo analitico, puntuale e propositivo ai fabbisogni aziendali; - Costruire strumenti di monitoraggio e valutazione in grado di evidenziare il gap di competenze del management e dei lavoratori/trici, verso ciascuna azienda al fine di direzionare la programmazione di attività formative necessarie all'implementazione, applicazione e utilizzo delle soluzioni tecnologiche innovative opportune per una politica economica basata sull'aumento della produttività; - Trasferire al management aziendale strumenti di monitoraggio e controllo della performance attraverso indicatori di rilevazione che non hanno impatto immediato sulle rilevazioni contabili, ma sono strategici per programmare le attività aziendali (definendo obiettivi misurabili nel breve e medio periodo), misurare gli scostamenti (Gap) tra obiettivi attesi e risultati ottenuti, e intraprendere le azioni necessarie per correggere i gap, ovvero gestire con metodo (pianificazione, controllo, correzioni tempestive)l'azienda. - Elaborare un bilancio di competenze dei lavoratori partecipanti alle azioni formative
FORMATIVE	Formare il personale aziendale coinvolto e valorizzare una metodologia didattica interattiva, trasversale e di integrazione tra le diverse aree tematiche in cui il Piano stesso è strutturato	Formazione nei 3 ambiti: <ul style="list-style-type: none"> - Innovazione dell'organizzazione - Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti - Internazionalizzazione

Gli obiettivi formativi delineati e raccolti sulla base dell'analisi dei fabbisogni, dimostrano una buona convergenza tra le aziende destinatarie del Piano che, unitamente alla previsione di una rilevante parte di azioni da realizzare in modalità interaziendale, evidenziano una certa comunanza delle strategie di sviluppo.

Lo studio delle singole manifestazioni d'interesse – corredata dalla relativa analisi dei fabbisogni - permette di raggruppare la domanda di formazione secondo le aree tematiche di Fondimpresa e le relative priorità di intervento, rafforzando ulteriormente la coerenza interna della strategia di intervento del presente Piano Formativo e la sua relevance generale. Nella matrice che segue si evidenziano tali elementi strategici per l'implementazione di un sistema formativo customizzato sulle esigenze puntuali delle diverse organizzazioni produttive destinatari e dei loro lavoratori, all'interno di un quadro di riferimento comune che tenga conto delle sfide competitive attuali e delle priorità di policy di Fondimpresa.

Nell'ambito delle Attività Preparatorie e di Accompagnamento, l'analisi dei fabbisogni formativi in concerto con le imprese, i lavoratori, e le Parti Sociali, ha permesso di definire le competenze critiche relativamente alle 3 aree tematiche individuate e a predisporre un corretto Piano formativo.



Per quanto riguarda le Attività non formative, si sottolinea che ciascuna attività formativa è stata progettata (definizione di metodologie e modelli di formazione continua) tenendo conto delle metodologie e degli strumenti più avvertiti nel campo della formazione continua, sulla base della condivisione in termini contenutistici e metodologici tra le aziende coinvolte e i formatori. Il Soggetto Proponente prevede inoltre un'adeguata promozione delle attività e delle azioni del Piano, al fine di evitare l'accumulo delle condizioni di svantaggio nell'accessibilità ai finanziamenti per le piccole imprese non strutturate (la maggior parte delle imprese del territorio). Sempre al fine di evitare l'accumulo delle condizioni di

svantaggio per i lavoratori/trici, nella fase d'individuazione, selezione e orientamento dei partecipanti, il Soggetto Proponente coinvolgerà tutte le famiglie professionali.

La fase di monitoraggio e la valutazione delle attività costituirà la piattaforma per la progettazione di dettaglio in itinere e la riprogettazione di nuovi percorsi formativi che si inseriscono nella progettualità a lungo termine messa in atto dal Soggetto Proponente.

Infine, sono previste attività di diffusione e trasferimento dei risultati, affinché l'esperienza e le buone prassi consolidate durante la gestione del Piano siano condivise e possano essere messe a disposizione dei vari stakeholders.

L'integrazione tra la fase di erogazione della formazione, le modalità di preparazione/accompagnamento e le azioni non formative è assicurata dall'attività di gestione, coordinamento e supporto realizzata dal Referente del Piano, dal Referente Scientifico e dal Coordinatore Didattico. In particolare sono previsti incontri periodici di coordinamento e verifica ed il tutoraggio continuativo delle esperienze formative. A partire dalle effettive caratteristiche ed esigenze dei destinatari e dal contesto specifico di erogazione all'interno delle singole aziende coinvolte, verranno poste in essere le opportune azioni di accompagnamento e supporto mediante l'utilizzo delle risorse professionali ed organizzative disponibili.

CARATTERISTICHE PIANO E DESTINATARI

Caratteristiche del Piano	Numero	Percentuale
Totale ore di formazione del Piano	1232	

Totale lavoratori della formazione	158	
Numero aziende beneficiarie della formazione	20	
Ore di formazione delle azioni che si concludono con la certificazione delle competenze in rapporto al totale delle ore di formazione del Piano	288	23,38%
Ore di formazione delle azioni che si concludono con la verifica di apprendimento in rapporto al totale delle ore di formazione del Piano	944	77,62%
Aziende aderenti partecipanti al Piano che non hanno mai beneficiato con propri dipendenti di azioni formative finanziate dagli Avvisi di Fondimpresa a partire dal 2007.	3	15%
Ore di formazione interaziendale	128	10,39%
Progettazione di dettaglio delle azioni formative del Piano in misura superiore al 70% delle ore di formazione complessivamente previste	1232	100%
Caratteristiche dei destinatari	Numero	Percentuale
Donne lavoratrici sul totale dei lavoratori coinvolti nelle azioni formative	32	39,24%
Lavoratori con età superiore a 50 anni, lavoratori sospesi, lavoratori stranieri, in rapporto al totale dei lavoratori coinvolti nelle azioni formative	37	23,42%
Lavoratori giovani tra i 18 e i 29 anni	36	22,78%
Lavoratori destinatari della formazione provenienti da PMI su totale lavoratori	141	89%

3.2.1 PROGRAMMA DELLE ATTIVITA' PREPARATORIE E DI ACCOMPAGNAMENTO

L'obiettivo generale di garantire l'efficacia e l'efficienza delle azioni svolte e di potenziare, sviluppare e personalizzare la formazione offerta alle imprese e ai lavoratori, è perseguito attraverso le attività di preparazione e accompagnamento sia in fase di predisposizione puntuale del programma di lavoro che durante la sua implementazione e sono attuate da Job Select in sinergia con i Partner e controllato dal sistema di monitoraggio e valutazione del Piano (cui si rimanda) per sostenere i processi e le metodologie di apprendimento attivate e presidiare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In dettaglio le attività preparatorie e di accompagnamento si concretizzano in differenti tipologie di azioni propedeutiche alla realizzazione delle attività formative e di quelle non formative:

- Analisi della Domanda
- Diagnosi e rilevazione dei fabbisogni formativi delle aziende beneficiarie e definizione di competenze critiche o emergenti
- Predisposizione di Programmi operativi per la formazione del personale delle imprese beneficiarie a livello aziendale o interaziendale, sulla base dell'analisi delle competenze richieste dalle strategie aziendali e dallo sviluppo professionale dei lavoratori nelle macro aree Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'organizzazione Internazionalizzazione (pianificazione formativa)
- Definizione di metodologie e modelli di formazione continua sulla tre macro aree oggetto del presente Piano.

Per il conseguimento degli obiettivi del Piano sono state individuate le azioni formative da proporre alle aziende aderenti considerate, formalmente condivise dalle Parti Sociali, che hanno altresì provveduto a individuare gli enti di formazione connotati da consolidata esperienza nella gestione della formazione continua e in particolare della formazione finanziata. Successivamente è stata avviata la fase di promozione, nel corso della quale gli enti coinvolti hanno svolto una serie di attività preparatorie e di accompagnamento finalizzate a rilevare i fabbisogni formativi generali e specifici.

Tali attività saranno svolte anche per tutta la durata del Piano con puntuali analisi periodiche volte a identificare sia le priorità formative emergenti in itinere, sia a garantire un sistematico controllo quali-quantitativo dei dati economico-gestionali e delle effettive ricadute delle azioni formative sui lavoratori e sulle aziende coinvolte.

Le fasi di monitoraggio, di valutazione e di diffusione dei risultati sono coordinate Job Select. Tutte le attività del Piano saranno comunque svolte in coerenza con le direttive di un Comitato Paritetico di Pilotaggio, i cui componenti sono indicati nell'accordo siglato dalle parti sociali.

Tale integrazione operativa intende assicurare il raggiungimento degli obiettivi del Piano formativo già a partire dalla fase di progettazione esecutiva dei singoli interventi formativi, promuovendo la necessaria omogeneità nelle modalità di gestione e nell'utilizzo di procedure e strumenti informativi univoci da parte degli enti associati.

I. Analisi della domanda.

L'attività rappresenta il punto di partenza del Piano Formativo e comprende l'analisi della domanda, del contesto operativo di riferimento delle aziende e dei lavoratori destinatari, dei fabbisogni attuali del sistema delle imprese. Dai risultati emersi da tale attività, infatti, derivano le scelte progettuali che guidano le attività successive.

Obiettivi

- Rilevare le politiche aziendali in atto per favorire la competitività dell'impresa sul mercato
- Rilevare il gap di competenze che impedisce, ostacola e/o rallenta tali politiche
- Qualificare la domanda di formazione espressa dalle micro, piccole e medie imprese a cui il piano rivolge la propria offerta formativa.

Articolazione

- Ricerca e analisi delle più aggiornate fonti bibliografiche disponibili per comprendere l'evoluzione della domanda e gli scenari evolutivi che caratterizzano l'ambito settoriale di riferimento del Piano.
- Interviste con aziende e lavoratori per definire i gap formativi.

Metodologie di realizzazione

L'analisi è stata condotta considerando:

- analisi multilevel del quadro macroeconomico di riferimento delle imprese tramite fonti statistiche e documentali ufficiali (Confindustria, IRES, UnionCamere, etc)
- analisi di scenario multilevel
- analisi delle esperienze formative precedenti realizzate per lo stesso target group/area di intervento e precedenti Piani formativi

Programma di sviluppo e durata

L'attività è stata svolta prima della presentazione del Piano nel mese di ottobre 2018 mediante:

- analisi documentale
- incontri con stakeholder, referenti d'impresa, esperti tematici, Parti Sociali

Profilo delle risorse impegnate

- I soggetti coinvolti nell'analisi della domanda sono il personale ed i professionisti degli enti proponenti, le imprese coinvolte in qualità di testimoni privilegiati, altri esperti tematici, esperti di analisi socioeconomica, di valutazione competitiva delle imprese, di progettazione strategica e formativa e docenti che hanno supportato nella focalizzazione delle maggiori criticità rilevate.

Prodotti/Output

L'output dell'azione è l'analisi desk con l'individuazione di temi prioritari per i destinatari su cui intervenire attraverso le azioni formative riportato al paragrafo 3.1 del presente formulario.

Ricadute attese

- Individuazione dei trend evolutivi che caratterizzano il tessuto economico/produttivo il contesto aziendale ed il settore di riferimento del Piano Formativo;
- Analisi dei gap di competenze e delle linee d'azione sulla cui base costruire l'offerta formativa.

Indicatori sintetici di risultato

- database fabbisogni delle aziende e dei lavoratori aggiornato
- disponibilità dei dati qualitativi e quantitativi, economici e produttivi, territoriali, settoriali e aziendali aggiornati

II. Diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi delle aziende beneficiarie e definizione di competenze critiche o emergenti.

Il bisogno formativo è stato indagato mediante un approccio che, a partire da un'analisi dei processi aziendali, delle tecnologie e, più in generale del modello organizzativo, produttivo e di mercato adottato dalla singola impresa (tramite questionario ad hoc), che, articolato in stretto riferimento ai 3 item del Piano Formativo (Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'Organizzazione, Internazionalizzazione), ha consentito di far emergere gli obiettivi aziendali, le competenze attese e le aree di miglioramento legate alla realtà delle imprese target. Oggetto dell'analisi sono state, pertanto, le competenze da sviluppare/incrementare in grado di innalzare i livelli di performance delle imprese target.

Sono stati così predisposti i programmi operativi (per la cui descrizione si rimanda al punto 3.2.3 del formulario) per la formazione del personale delle imprese beneficiarie, a livello aziendale o interaziendale, sulla base dell'analisi delle competenze richieste dalle strategie aziendali e dallo sviluppo professionale dei lavoratori.

Obiettivi

- Mappare i fabbisogni formativi delle imprese aderenti e dei lavoratori/trici in esse occupati;
- Definire le competenze critiche rispetto alle quali realizzare azioni formative;
- Predisporre le azioni formative;
- Favorire la progettazione di dettaglio;
- Definire le azioni formative che prevedono il coinvolgimento di più imprese.

Articolazione

L'attività si basa sulla gestione dei contatti preliminari con le aziende potenzialmente interessate ad aderire al Piano Formativo e sulla successiva verifica dei fabbisogni formativi e della loro coerenza nei confronti delle priorità indicate dall'Avviso 3/2018 di Fondimpresa e con le Linee d'azione definite per il Piano Formativo.

L'analisi è strutturata su due livelli e dimensioni di indagine:

- analisi di contesto: lo studio del contesto operativo attuale, degli scenari possibili e dei trend economici e produttivi in ambito territoriale, ha permesso di individuare elementi critici (diminuzione della produzione, del fatturato, degli ordinativi e delle vendite, aumento dei costi) con cui le imprese si devono confrontare per elaborare le proprie strategie competitive;
- analisi dei fabbisogni: grazie agli strumenti di rilevazione attivati in fase di progettazione degli interventi formativi e alle ricerche su campioni rappresentativi di PMI, è stato possibile condurre un'analisi in profondità tesa a rilevare le caratteristiche distintive e gli obiettivi strategici che le aziende target si sono date nel medio periodo, in stretto riferimento ai 3 item del Piano Formativo (Qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, Innovazione dell'Organizzazione, Internazionalizzazione), nonché le priorità di intervento in coerenza con i percorsi di crescita auspicati e le aree tematiche in cui concentrare gli investimenti. Lo studio di tali dimensioni rappresenta il fondamento per la costruzione del Piano Formativo, finalizzato a fornire le competenze e gli elementi cognitivi necessari a colmare i gap delle risorse umane destinate a realizzare gli obiettivi aziendali. Le evidenze emerse sono:
 - ricercare nuovi clienti e nuovi mercati in un contesto internazionale attraverso un migliore posizionamento dell'azienda;
 - organizzare meglio le attività realizzative per diminuire i costi produttivi, anche in relazione alla innovazione tecnologica dei processi aziendali in ottica di revisione del business model di riferimento;
 - sviluppare ed innovare il prodotto e il processo produttivo nella duplice accezione di trasferimento tecnologico e di change management, agendo sulle condizioni di contesto aziendali che ne favoriscano l'adozione;
 - introdurre competenze trasversali in grado di supportare il cambiamento in azienda che risulta spesso faticoso ed ostacolato dalle resistenze delle risorse umane.

Metodologie di realizzazione

- interviste, contatti telefonici, visite in azienda, focus group tematici con rappresentanti delle imprese e dei lavoratori, imprenditori
- analisi tematiche
- questionari di rilevazione dei fabbisogni formativi
- input dalle Parti Sociali
- indicazioni e suggerimenti degli esperti tematici

Programma di sviluppo e durata

- L'attività muove dai risultati dell'indagine on-desk svolta per l'analisi della domanda e prosegue con l'indagine sul campo ex ante, ma anche durante tutto lo svolgimento del Piano.
- L'attività è stata pertanto svolta in parte anche prima della presentazione del Piano Formativo.

Profilo delle risorse impegnate

L'attività viene svolta da personale esperto in attività di analisi e rilevazione dei fabbisogni, di progettazione formativa, di metodologie didattiche e modelli formativi, di valutazione di qualità.

Prodotti

- la sintesi dei fabbisogni e dei gap di competenza dei destinatari, riportati nelle schede nominative di ogni azienda al punto 3.1. Tale documento si raccorda con l'analisi dell'impatto e dei risultati attesi dalla formazione sulle strategie di riposizionamento competitivo delle imprese;
- la definizione dell'offerta formativa per i lavoratori e le aziende aderenti al Piano, declinata in termini di macrocontenuti, metodologie didattiche e formative, destinatari, competenze critiche emergenti e ambiti tematici di riferimento.

Ricadute attese

- Articolazione di una risposta formativa pertinente, aderente e puntuale alle specifiche esigenze formative delle aziende target generando una coerenza tra fabbisogni formativi rilevati, obiettivi di apprendimento programmati e risultati perseguiti

Indicatori sintetici di risultato

- il numero di lavoratori/imprese incontrati e/o contattati telefonicamente
- la disponibilità di dati significativi sui destinatari: anagrafica e descrizione qualitativa e quantitativa delle aziende e dei lavoratori per cluster omogenei, descrizione dei fabbisogni formativi
- la disponibilità del documento di analisi dei fattori di competitività individuati ed indagati presso le aziende beneficiarie tramite questionario ad hoc da promuovere attraverso la formazione
- la definizione e condivisione degli obiettivi formativi e di impatto atteso a fronte delle evidenze emerse dall'analisi di contesto

III. Predisposizione di programmi operativi per la formazione del personale delle imprese beneficiarie

L'attività definisce i programmi operativi per la realizzazione delle azioni formative rivolte al personale delle aziende beneficiarie, in coerenza con quanto emerso dall'analisi del contesto, dei fabbisogni e dei gap esistenti, per garantire il raggiungimento degli obiettivi delle imprese e il rispetto delle priorità di intervento di Fondimpresa.

Obiettivi

Sulla base dei risultati dell'analisi della domanda e della rilevazione dei fabbisogni, predisporre dei programmi formativi aziendali e interaziendali coerenti con le evidenze emerse e con le esigenze delle imprese beneficiarie e dei lavoratori/trici in esse occupati.

Articolazione

- Definizione dei nuclei tematici su cui calare i percorsi didattici
- Definizione degli obiettivi formativi da conseguire e dei correlati contenuti da erogare
- La progettazione complessiva, ovvero la definizione delle azioni formative progettate per le aziende e i lavoratori/trici;
- La progettazione di dettaglio, relativa alla programmazione delle singole azioni.

Metodologie di realizzazione

- rilevazione dei dati e delle informazioni emerse dall'analisi della domanda e dei fabbisogni
- Identificazione delle priorità formative rispetto agli ambiti prescelti
- Adozione dell'approccio competence-based per declinare l'articolazione delle skill distintive e strategiche del piano in termini di conoscenze, abilità e comportamenti da sviluppare

Programma di sviluppo e durata

L'attività si svolge a valle del completamento dell'analisi della domanda e dell'analisi e rilevazione dei fabbisogni formativi e procede durante lo svolgimento del Piano fino al completamento delle attività formative.

Profilo delle risorse impegnate

Le azioni di rilevazione sono state condotte da Job Select, in sinergia con i partner, esperti tematici, referenti delle aziende destinatarie, per giungere ad una coerente definizione dei fabbisogni e delle metodologie operative necessarie a garantire il processo di apprendimento.

Prodotti

Gli output attesi sono rappresentati dalla descrizione dei singoli interventi formativi e dalla loro personalizzazione in funzione della varietà e della variabilità della domanda proveniente dai target di riferimento.

Ricadute attese

L'attività fornisce un supporto concreto alle aziende nella definizione di piani formativi aziendali coerenti con i fabbisogni segnalati e con le esigenze di sviluppo e/o cambiamento. I programmi costituiscono la base di partenza dell'offerta formativa, su cui definire le metodologie e modelli di formazione continua nel rispetto delle specifiche esigenze delle singole aziende.

Indicatori sintetici di risultato

- Programmi operativi predisposti in sede di presentazione del Piano (100%)
- Definizione azioni aziendali e interaziendali (100%)
- Definizione delle attività per ogni fase delle azioni formative (100%)
- L'indicatore di risultato è rappresentato dalla disponibilità dei documenti di sintesi degli interventi formativi, coerentemente con le azioni dedicate all'erogazione delle attività formative.

IV. Definizione di metodologie e modelli di formazione continua

Obiettivi

- Individuazione delle metodologie e dei modelli formativi più adatti a creare/trasferire le competenze attese dalle imprese e dai lavoratori coinvolti per raggiungere gli obiettivi progettuali del Piano:
 - metodologie e modelli di formazione continua utilizzati nell'ambito dei rispettivi interventi;
 - obiettivi, metodologie, contenuti e risultati delle azioni trasversali: progettazione, promozione, monitoraggio, valutazione, diffusione, ecc;
 - strumenti e tecniche per la governance efficiente del progetto;
 - modalità di valutazione degli apprendimenti e di certificazione delle competenze per migliorare le prestazioni generali delle attività formative e garantire l'impatto atteso per i destinatari.
- creare sinergie che daranno al Piano formativo un valore ben più alto di quello dei singoli interventi che lo compongono, valorizzando le conoscenze, le competenze e le modalità operative consolidate da ciascuno in una logica di mutuo apprendimento e innovazione dell'offerta formativa.
- definire e individuare i programmi operativi attorno cui aggregare le esigenze dei diversi contesti produttivi aziendali, afferenti ai medesimi cluster territoriali o meno.

Articolazione

Sulla base dei fabbisogni formativi emersi, degli obiettivi di apprendimento programmati delle competenze da sviluppare per favorire la competitività delle aziende target e tenuto conto delle peculiarità organizzative e della cultura formativa delle singole aziende coinvolte è stato sviluppato un modello di formazione continua in grado di alimentare la dimensione cognitiva, operativa e comportamentale dell'apprendimento.

Metodologie di realizzazione

- analisi di contesto
- analisi dei fabbisogni aziendali rilevati
- definizione delle caratteristiche dei destinatari e delle aziende per cluster
- obiettivi formativi e risultati attesi
- metodologie formative a disposizione della partnership
- processi di gestione e monitoraggio delle attività formative
- altre best practice maturate dai partner

Programma di sviluppo e durata

L'attività si svolge contestualmente alla pianificazione, all'avvio e alla realizzazione delle azioni formative previste nel Piano.

Profilo delle risorse impegnate

I soggetti coinvolti sono il personale e i professionisti di Job Select che in collaborazione con i referenti delle imprese e i docenti, collaborano all'individuazione delle migliori metodologie e dei modelli formativi da attivare per facilitare e rendere più efficace il processo di apprendimento sostenuto dalle azioni formative. L'attività viene svolta e coordinata in particolare da esperti di progettazione didattica e formativa, avvalendosi delle risorse cognitive messe a disposizione dal sistema informativo di progetto. Le competenze possedute dal personale dedicato alle attività di analisi della domanda e le esperienze maturate, garantiscono il valore qualitativo dei prodotti realizzati.

Prodotti

- modelli formativi, metodologie didattiche, strumenti e tecniche di formazione e apprendimento
- processi e metodologie di gestione dei processi formativi

Ricadute attese

Fornire alle imprese e ai lavoratori/trici in esse occupati una risposta puntuale e mirata rispetto ai bisogni espressi e alle esigenze di cambiamento.

Indicatori sintetici di risultato

- Grado di trasferibilità del modello formativo proposto in altri contesti geografici e settoriali
- L'adattabilità del modello alle esigenze delle aziende target
- Il livello di gradimento e di apprendimento generato dall'utilizzo del modello

Tutte le attività previste nel programma delle Attività Preparatorie e di Accompagnamento sono adeguate e coerenti con la struttura del Piano, e congrue rispetto ai costi indicati nella voce C del preventivo economico del Piano.

Per la realizzazione delle attività citate è previsto il coinvolgimento di mediamente 5 persone per un numero complessivo di ore che si prevede di 280 ca. Le indicazioni relative alle tempistiche di svolgimento di ciascuna attività, evidenziano quali sono state effettuate prima della presentazione del Piano: analisi della domanda, diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi, predisposizione di programmi operativi (in parte), definizione di metodologie e modelli di formazione continua.

3.2.2 PROGRAMMA DELLE ATTIVITA' NON FORMATIVE

Le attività che sono state e saranno messe in atto afferiscono alle seguenti tipologie:

1. Progettazione delle attività del Piano
2. Promozione delle attività e delle azioni del Piano
3. Individuazione, selezione ed orientamento dei partecipanti
4. Monitoraggio e valutazione delle attività e delle azioni del Piano

I. Progettazione delle attività del Piano

Obiettivi

Disporre di un documento tecnico che definisca le attività (preparatorie e di accompagnamento, formative, non formative) che costituiscono il Piano (in termini di obiettivi, attività, ruoli e risorse economiche). Come previsto

dall'Avviso, in fase di presentazione del Piano formativo si è provveduto a sviluppare una progettazione di dettaglio che superasse il 70% del totale delle ore complessive di corso previste (Job Select ha progettato il 100%). In fase attuativa, ogni azione formativa già definita all'interno del Piano rispetto agli argomenti, sarà comunque calibrata alla realtà delle aziende secondo una logica di contestualizzazione degli interventi alle specifiche situazioni e condizioni che caratterizzano la singola realtà produttiva e i lavoratori partecipanti.

Articolazione e metodologie di realizzazione

L'attività consiste nella definizione delle specifiche operative delle diverse attività di cui è costituito il Piano Formativo e nella loro condivisione con i diversi stakeholder a vario titolo coinvolti.

Gli strumenti per la realizzazione delle attività sono:

- il piano formativo condiviso dalle aziende target e dalle parti sociali, con particolare attenzione alla descrizione della proposta formativa
- i colloqui orientativi e le interviste con i destinatari delle attività formative e i referenti delle aziende aderenti al Piano
- le metodologie didattiche e i modelli formativi prescelti per supportare il processo di capitalizzazione delle esperienze lavorative dei destinatari e indirizzare la formazione alla soluzione di casi aziendali concreti in modo da ricondurre la formazione alle situazioni tipiche di lavoro di ogni partecipante.

Programma di sviluppo e durata

L'attività si svolge a monte della realizzazione del Piano. Le successive verifiche e l'eventuale riprogrammazione delle attività si baseranno su una revisione in itinere che rappresenterà un processo continuo lungo l'arco temporale di svolgimento del Piano. Il confronto tra la progettazione ex ante e il consuntivo delle attività ex post sarà oggetto di analisi in sede di monitoraggio e valutazione del Piano Formativo.

Risorse professionali impegnate

I soggetti coinvolti sono il personale e i professionisti di Job Select specializzati nella gestione degli interventi formativi, che in collaborazione con i referenti delle imprese e i docenti, collaborano all'individuazione delle migliori metodologie e dei modelli formativi da attivare per personalizzare il processo di apprendimento sostenuto dalle azioni formative. L'attività viene svolta e coordinata in particolare da esperti di progettazione didattica e formativa, avvalendosi delle risorse cognitive messe a disposizione dal sistema informativo di progetto.

Prodotti

- progetto descrittivo del Piano;
- allegati dimensionamento quantitativo del Piano (economico e di adesione imprese e lavoratori);
- elenco dei corsi;
- audit rilevazione fabbisogni;
- progettazione di dettaglio.

Ricadute attese

- realizzazione di un modello per la progettazione di piani formativi settoriali rispondenti a standard qualitativi sotto il profilo contenutistico e metodologico
- corretto governo del Piano e la gestione delle attività da esso previste

Indicatori sintetici di risultato

Gli indicatori utilizzati sono contenuti nelle tabelle ed elenchi aziende consegnate mensilmente al Comitato di pilotaggio che raccolgono i dati:

- numero, titolo, argomento delle azioni formative progettate, competenze critiche/aree tematiche di riferimento
- numero di aziende coinvolte, descrittori qualitativi e quantitativi
- numero di lavoratori, descrittori qualitativi e quantitativi

II. Promozione delle attività e delle azioni del Piano

Obiettivi

La promozione del presente Piano costituisce un'occasione esemplare per incentivare ad aderire a Fondimpresa anche aziende che non avevano ancora fatto la scelta di optare per l'adesione ad un fondo interprofessionale. Più in dettaglio, tale attività si pone gli obiettivi di:

- diffondere la cultura della formazione continua e dello sviluppo di nuove competenze
- sviluppare e/o consolidare la convinzione delle aziende e dei lavoratori/trici circa l'importanza della formazione continua per lo sviluppo e la competitività delle imprese e per l'occupabilità delle persone;
- facilitare la partecipazione al Piano di un ampio numero di imprese e di lavoratori/trici.

Articolazione e metodologie di realizzazione

L'attività si basa su un piano di promozione, già avviato in sede di progettazione del Piano Formativo, che comprende l'utilizzo congiunto di più canali di comunicazione:

- documentazione informativa su Fondimpresa e sul Piano, sia in formato cartaceo che web, utilizzata e consegnata alle imprese ed ai lavoratori per informare e fornire una puntuale conoscenza sulle opportunità esistenti;
- diffusione periodica, attraverso i siti web degli enti coinvolti (società di servizi, enti istituzionali) delle informazioni sulle attività in programma, in particolare delle azioni formative disponibili, per favorire la partecipazione dei lavoratori e delle imprese alle attività del Piano;
- realizzazione di incontri su base locale tra i referenti delle imprese, delle Parti Sociali e dei professional della partnership, volti a presentare le opportunità offerte dal Piano e da Fondimpresa al fine di stimolare un uso consapevole ed efficiente della formazione come leva strategica dell'impresa. Tali incontri sono stati finalizzati anche a presentare buone pratiche e testimonianze aziendali che già hanno sviluppato iniziative di formazione;
- realizzazione di iniziative informative e di sensibilizzazione a più largo raggio, quali: mailing cartaceo e via web, inserimento di pagine web dedicate al Piano nei siti dei partner.

Programma di sviluppo e durata

L'attività ha carattere continuativo. Pur essendo precedente, in termini di inizio del suo svolgimento, rispetto all'avvio delle attività formative, proseguirà anche nel corso dell'attuazione del Piano, al fine di favorire la più ampia partecipazione. L'attività è stata pertanto svolta in parte anche prima della presentazione del Piano Formativo.

Risorse professionali impegnate

Tutti i soggetti coinvolti nel Piano hanno avviato un'intensa attività di promozione destinata alle aziende aderenti a Fondimpresa, utilizzando i propri canali istituzionali e le risorse professionali dedicate al raccordo con i sistemi delle imprese target.

In particolare l'ufficio commerciale di Job Select ha messo in campo le proprie competenze e i propri sistemi relazionali per raggiungere in maniera capillare le imprese e i lavoratori cui si rivolgono le opportunità offerte da Fondimpresa.

Prodotti

- il piano di promozione
- le singole e sistematiche azioni di comunicazione rivolte alle imprese, ai lavoratori, alle organizzazioni di rappresentanza e alle parti sociali;
- il materiale cartaceo ed elettronico utilizzato e pubblicato.

Ricadute attese

Coinvolgimento e sensibilizzazione delle imprese nei confronti della formazione e dell'offerta formativa proposta dal Piano.

Indicatori sintetici di risultato

- numero di contatti con referenti aziendali sviluppati su base mensile per la presentazione delle opportunità offerte dal Piano
- Adesione al Piano Formativo di 20 imprese;
- Adesione al Piano Formativo di 3 imprese che non hanno usufruito degli Avvisi di Fondimpresa a partire dal 1 gennaio 2007.

III. Individuazione, selezione ed orientamento dei partecipanti

Obiettivi

L'attività ha l'obiettivo specifico di individuare, selezionare ed orientare i destinatari definendone nel dettaglio le caratteristiche specifiche per definire le attività formative proposte, con particolare attenzione ai seguenti item:

- dati anagrafici dei partecipanti (ex: età, genere);
- ruolo presso l'azienda e bisogno di apprendimento;
- obiettivi di apprendimento e risultati attesi dalla partecipazione alle azioni formative;
- verificare la coerenza tra le competenze in ingresso e le aspettative dei partecipanti rispetto ai contenuti e agli obiettivi di ogni formativa.
- I partecipanti ad ogni azione formativa vengono individuati e selezionati direttamente dalle singole aziende, in base ai profili professionali e alle specificità dei percorsi formativi, in raccordo con le esigenze di miglioramento e sviluppo manifestate dalle aziende stesse.

Articolazione e metodologie di realizzazione

L'attività si rivolge direttamente ai destinatari della formazione e ha il compito di accompagnare questi ultimi verso l'esperienza formativa. Per tenere traccia degli interventi formativi tutte le aziende ed i partecipanti saranno inseriti nel software aziendale JOBTARGET, progettato da Job Select, al fine di sostanziare un percorso di formazione continua che accompagni il lavoratore durante l'intero arco di vita lavorativa-

La selezione dei partecipanti è un'attività che parte con il processo di consulenza formativa svolto nei confronti delle aziende (nella misura in cui tale processo facilita la raccolta delle informazioni circa le caratteristiche dei

partecipanti agli interventi formativi) e prosegue nel corso dello svolgimento delle azioni formative. In particolare, nel caso dei corsi che richiedono un omogeneo livello di competenze in ingresso dei partecipanti al fine di creare classi coerenti con gli obiettivi e le finalità dei corsi, l'attività avrà il compito di verificare tali competenze, nonché di intercettare le aspettative dei partecipanti nei confronti della formazione.

Le attività delineate sono condotte attraverso:

- riunioni e colloqui con i referenti delle aziende partecipanti al Piano;
- bilancio delle competenze;
- attività di coordinamento, monitoraggio e controllo tra i coordinatori didattici e gli organi di governo del progetto
- database e registro dei partecipanti;
- Programma di sviluppo e durata
- L'attività si svolgerà parallelamente alla programmazione e alla realizzazione delle azioni formative previste dal Piano.

Risorse professionali impegnate

I soggetti coinvolti sono il personale e i professionisti fild Job Select specializzati nella gestione degli interventi formativi, che in collaborazione con i referenti delle imprese e i docenti, collaborano alla realizzazione delle attività di selezione, individuazione e orientamento dei partecipanti, condividendo metodologie di rilevazione e clusterizzazione comuni, anche in termini di strumenti operativi e di procedure a governo dei processi. L'attività viene svolta e coordinata in particolare da esperti di progettazione didattica e formativa, avvalendosi delle risorse cognitive messe a disposizione dal sistema informativo di progetto.

Prodotti

Il prodotto delle attività di selezione è rappresentato dall'insieme di informazioni e descrittori che individuano e qualificano i partecipanti e confluisce nel sistema informativo di progetto, ad uso e beneficio degli organi preposti al monitoraggio e alla validazione delle attività, oltre che degli stakeholder specifici. L'output atteso è rappresentato dalla descrizione dei destinatari delle attività – già delineata nel paragrafo "Caratteristiche del Piano e dei destinatari" – che verrà periodicamente aggiornata e comunicata al Comitato Paritetico di Pilotaggio.

Ricadute attese

Elevata capacità di risposta alle aspettative dei partecipanti nei confronti delle attività formative (da verificare in sede di valutazione del Piano).

Indicatori sintetici di risultato

- disponibilità di dati qualitativi e quantitativi aggiornati sui destinatari per la comunicazione ai coordinatori didattici, al responsabile di piano, al Comitato Paritetico di Pilotaggio

IV. Monitoraggio e valutazione delle attività e delle azioni del Piano

Obiettivi

In dettaglio gli obiettivi che si intendono raggiungere sono:

- Rispondere alle esigenze conoscitive degli stakeholders coinvolti nel Piano (imprese, lavoratori/trici, Parti Sociali, territori coinvolti, Enti Proponenti);
- Rispondere alle esigenze conoscitive di Fondimpresa;
- Fornire informazioni utili a comprendere e verificare l'andamento complessivo del Piano Formativo, in termini quantitativi e qualitativi;
- Favorire la comprensione delle possibili ragioni degli eventuali scostamenti tra i risultati conseguiti e le ipotesi progettuali;
- Fornire indicazioni utili per la gestione delle attività future e per l'adozione eventuale di azioni correttive.

Tali obiettivi sono presidiati attraverso l'implementazione dell'approccio alla qualità previsto dal Piano che impone di realizzare una serie di attività accessorie, tese a garantire la corretta raccolta e gestione dei dati quantitativi e qualitativi, che descrivono l'andamento generale del progetto.

Le finalità del monitoraggio quali-quantitativo del presente Piano formativo si concretizzano in attività a supporto del progetto tese a fornire risposte e report mirati e differenziati su due ambiti ben definiti:

- 1 – ambito interno al progetto, con aspetti legati alla coerenza progettuale, pianificazione, organizzazione, gestione delle attività, delle risorse umane e dimensione economica;
- 2 – ambito esterno al progetto con aspetti legati alle strategie di rete con gli attori chiave, modalità di diffusione dei risultati, rapporti con partner di progetto e di altri progetti complementari.

Il sistema di monitoraggio e valutazione avrà come obiettivo l'alimentazione di una serie di indicatori di carattere quantitativo e qualitativo che consentano all'organo di indirizzo strategico (Comitato Paritetico di Pilotaggio) e all'organo di indirizzo tecnico (Comitato di Gestione) di essere periodicamente aggiornati sull'andamento del progetto e sulle criticità dello stesso. Inoltre, l'attività di valutazione del Piano sarà utile non solo per effettuare un bilancio delle attività svolte ma anche per riprogrammare le successive attività nell'ambito dei Fondi

Interprofessionali. Si rimanda anche al paragrafo 5 per un approfondimento sul sistema di monitoraggio e valutazione adottato dal Piano.

Articolazione e metodologie di realizzazione

Sulla scorta delle esperienze maturate nei precedenti progetti, in particolare per quanto si riferisce alle metodologie gestionali di interventi complessi, il Piano sarà attuato secondo l'approccio di project management, utilizzando i meccanismi di questa metodologia per consentire la visibilità delle attività nel loro complesso e per verificarne la realizzazione in progress.

Gli strumenti messi a punto per il monitoraggio faranno riferimento a quattro dimensioni di valutazione:

- organizzativa, legata alle attività gestionali di progetto;
- finanziaria, stato di avanzamento economico di progetto e corretta imputazione delle spese;
- customer satisfaction e formativa, livello di gradimento sia da parte del partecipante che da parte dell'azienda finalizzato a monitorare il grado di qualità atteso e quello percepito, il grado di partecipazione alle azioni previste, la qualità dell'azione formativa svolta e l'efficacia in termini di ricaduta sul processo lavorativo;
- tecnologica – in termini di efficacia e di efficienza degli strumenti informatici utilizzati per la condivisione delle informazioni.

Gli strumenti più significativi per la raccolta e l'organizzazione dei dati dal sistema informativo di progetto che alimentano l'attività sono:

- dati amministrativi interni e registro partecipanti
- dati economico-finanziari
- questionari customer satisfaction
- database fabbisogni formativi e obiettivi di impatto
- strumenti informatici e software per il trattamento e la condivisione delle informazioni
- Programma di sviluppo e durata

L'attività di monitoraggio ha carattere quantitativo e continuativo, poiché si svolge lungo tutto l'arco temporale di esecuzione del Piano Formativo attraverso un'articolazione ex-ante, in itinere ed ex-post.

Risorse professionali impegnate

Il sistema prevede che, in stretto raccordo con le procedure sopra esposte, i coordinatori didattici degli enti erogatori della formazione siano responsabili del monitoraggio e della valutazione dei corsi, controllando lo svolgimento e fornendo puntuali e periodici report, qualitativi e quantitativi, al Referente del Piano ed al Comitato di Gestione.

Prodotti

I prodotti delle attività di monitoraggio e di valutazione delle attività e delle azioni del Piano sono raccolti nei report periodici (su base mensile e trimestrale) redatti dai coordinatori didattici utilizzando il sistema informativo di progetto, che raccolgono tutte le informazioni qualitative e quantitative necessarie a rilevare lo stato di avanzamento del programma di lavoro iniziale, da comunicare al Comitato Paritetico di Pilotaggio, e che rappresenta la base per gli eventuali interventi correttivi necessari. I dati che verranno forniti al Comitato Paritetico di Pilotaggio saranno sostanzialmente di tipo qualitativo, anche se si ritiene opportuno fornire dei dati quantitativi aggregati che consentano una visione generale dell'andamento del Piano. I dati qualitativi faranno riferimento, in particolare, ai temi ed alle modalità di svolgimento della formazione, alla soddisfazione degli utenti e delle imprese beneficiarie.

Ricadute attese

Attraverso la verifica quantitativa e qualitativa dei risultati conseguiti dal Piano, l'attività è propedeutica alla diffusione dei risultati stessi, in particolar modo per quanto riguarda gli impatti. Essa, inoltre, ha il compito di verificare il livello di allineamento o gli eventuali scostamenti tra i risultati e le ipotesi progettuali che hanno guidato la realizzazione del Piano.

Indicatori sintetici di risultato

Numero di questionari di monitoraggio/presidio qualitativo somministrati

Numero e tipologia di lavoratori coinvolti

Numero e tipologia di azioni correttive introdotte

Efficacia delle misure correttive introdotte

Rispondenza dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati

Tutte le attività previste nel programma delle Attività Non Formative sono adeguate e coerenti con la struttura del Piano, e congrue rispetto ai costi indicati nella voce C del preventivo economico del Piano.

Per la realizzazione delle attività citate è previsto il coinvolgimento di un team di persone per un numero complessivo di ore che si prevede di 320 ca.

3.2.3 PROGRAMMA DELLE ATTIVITA' FORMATIVE

Le attività formative del presente Piano si identificano come una serie organica di azioni sviluppate in un periodo di validità di 12 mesi, così come richiesto dall'Avviso 3/2018 di Fondimpresa e sono una diretta conseguenza dei risultati ottenuti dalle attività di preparazione ed accompagnamento e delle attività non formative (ex ante) già realizzate da JOB SELECT.

I fabbisogni delle imprese si sono quindi successivamente aggregati su specifici percorsi formativi mono ed interaziendali.

AMBITO	TITOLO	ORE TOT	EDIZIONI	TOT ORE PER AMBITO	% AMBITO
INNOVAZIONE	AGILE PROJECT MANAGEMENT	24	4	528 488	43%
	INNOVAZIONE DELLE TECNICHE DI VENDITA PER I MERCATI AD ALTA COMPETITIVITA'	24	4		
	CRM E CENTRALITA' DEL CLIENTE	24	1		
	INNOVAZIONE NEI PROCESSI E NELLE TECNOLOGIE DEL PARADIGMA OBJECT ORIENTED	32	1		
	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24	4		
	LEAN COMMUNICATION	8	1		
	LEAN ORGANIZATION & LEAN PRODUCTION	40	1		
	PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION	24	4		
INTERNAZIONALI ZZAZIONE	BUSINESS ENGLISH ADVANCED LEVEL	32	1	304	25%
	BUSINESS ENGLISH INTERMEDIATE LEVEL	32	1		
	STRATEGY MARKETING PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	16	1		
	TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	56	4		
QUALIFICA ZIONE DEI PROCESSI PRODOTTI	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32	6	400	32%
	MODELLI PRODUTTIVI EFFICACI	24	2		
	TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32	5		

Le attività formative, come poi vedremo nel dettaglio, sono state progettate prevedendo una scomposizione delle stesse in differenti interventi con modalità di erogazione della formazione differenziati.

L'utilizzo di metodologie non tradizionali è stato previsto per facilitare l'acquisizione delle competenze affiancando la parte di aula (per l'implementazione della CONOSCENZA) a modalità più operative (per l'implementazione delle ABILITA') e coniugare in tal modo elementi di sostegno al sapere ed al saper fare.

In generale sono state previste:

- attività formative d'aula tradizionali;
- attività formative svolte con metodologie alternative (vedi dettaglio nella tabella a seguire).

A seguire la strutturazione prevista dal piano.

ORE TOTALI	1232 1192	
DI CUI IN MODALITA' AULA TRADIZIONALE	488	45%
DI CUI IN MODALITA' ACTION LEARNING	260 276	21% 23%
DI CUI IN MODALITA' FAD	64 0	5% 0
DI CUI IN MODALITA' AFFIANCAMENTO	48	4%
DI CUI IN MODALITA' TRAINING ON THE JOB	208 232	17% 19%
DI CUI IN MODALITA' COACHING	96	8%

Inoltre, il presente Piano è stato strutturato in percorsi formativi aziendali, rivolti ad una sola impresa, e attività interaziendali, rivolti ad una pluralità di imprese che intendono perseguire gli stessi obiettivi. Tale scelta è avvenuta in concordato con le imprese grazie all'attività di mediazione dell'analista dei fabbisogni che ha evidenziato non solo la sovrapposizione dei fabbisogni formativi delle imprese ma anche l'opportunità di effettuare azioni formative interaziendali per poter condividere esperienze e metodologie ed attivare delle microreti di aziende che condividano percorsi e pratiche di successo. A seguire il dettaglio degli interventi interaziendali

AZIENDE	AMBITO	TITOLO DELL'INTERVENTO FORMATIVO	DURATA
FONDERIE DI MONTORSO	Innovazione	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24
VDP SRL		LEAN ORGANIZATION & LEAN PRODUCTION	40
ANDREOLA SRL	Qualificazione dei processi produttivi	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32
ELETTROINDUSTRIALE ANDREOLA		TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32
TOTALE			128 su 1232
% SU ORE TOTALI DEL PIANO			10,39%

In sede di organizzazione dei percorsi, sono state previste specifiche riferibili, ad esempio, alle singole tipologie di intervento con riferimento alla natura delle attività, ai parametri di durata, alla suddivisione dell'intervento in unità formative o sotto-articolazioni, al numero dei partecipanti, alle caratteristiche degli interventi, alle metodologie didattiche, ecc.

E' stata inoltre definita la strutturazione del sistema di verifica dell'apprendimento prevedendo per alcuni corsi una verifica scritta tramite somministrazione del questionario di apprendimento redatto dal docente e per altri la certificazione delle competenze (vedi par 5.1 del presente documento).

AMBITO	TITOLO	ORE TOT	EDIZIONI	TOT ORE	CONCLUDONO CON LA VERIFICA DI APPRENDIMENTO	CONCLUDONO CON LA CERTIFICAZIONE DI PARTE		
Innovazione	AGILE PROJECT MANAGEMENT	24	4	96	96			
	INNOVAZIONE DELLE TECNICHE DI VENDITA PER I MERCATI AD ALTA COMPETITIVITA'	24	4	96	96			
	CRM E CENTRALITA' DEL CLIENTE	24	1	24	24			
	INNOVAZIONE NEI PROCESSI E NELLE TECNOLOGIE DEL PARADIGMA OBJECT ORIENTED	32	1	32	32			
	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24	4	96	96			
	LEAN COMMUNICATION	8	1	8	8			
	LEAN ORGANIZATION & LEAN PRODUCTION	40	1	40	40			
	PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION	24	4	96	96			
Internazionalizzazione	BUSINESS ENGLISH ADVANCED LEVEL	32	1	32		32		
	BUSINESS ENGLISH INTERMEDIATE LEVEL	32	1	32		32		
	STRATEGY MARKETING PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	16	1	16	16			
	TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	56	4	224		224		
Qualificazione dei produttivi	INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32	6	192	192			
	MODELLI PRODUTTIVI EFFICACI	24	2	48	48			
	TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32	5	160	160			
				1232	1192	944	904	288
						77%	23%	

REFERENTI SCIENTIFICI E DIDATTICI

Sono stati individuati i seguenti referenti scientifici e didattici:

COGNOME E NOME	DESCRIZIONE PROFILO PROFESSIONALE	AMBITO IN RELAZIONE AL PROGETTO INN.O.VA.
Prof. Michael Gibbert	<p>Professore ordinario di Marketing all'IMCA (Istituto di Marketing e di Comunicazione aziendale). Ha completato gli studi e conseguito il PhD in Economia aziendale all'Università di San Gallo (Svizzera), ed il MSc. sempre in Economia aziendale all'Università di Stellenbosch (Sudafrica). È stato professore associato all'Università Bocconi di Milano (2003-2010), post-doc alla Yale University (2002-2003), e assistente di ricerca all'INSEAD (2000-2002). È autore e co-autore di diversi volumi e articoli inerenti allo sviluppo e alla teoria dell'innovazione, al marketing strategico, alla teoria dell'impresa, e alla metodologia della ricerca.</p> <p>Presso l'Università Svizzera Italiana è Docente Ordinario dei seguenti corsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Critical Consumer Behavior, Gibbert M., Mendini M., SP 2019 · Field Project, Gibbert M., Maślikowska M., SP 2019 · International Tourism Marketing, Gibbert M., Maślikowska M., SA 2018-2019 · Marketing, Gibbert M., SP 2019 · Methodologies for Tackling Wicked Problems, Gibbert M., Hoorani B. H., SP 2019 · Qualitative Research Methods, Gibbert M., Mengis J., SA 2018-2019 · Tackling World Challenges, Gibbert M., Maślikowska M., SP 2019 <p>Rientrano nelle sue aree di competenza le seguenti tematiche:</p> <p>Branding</p> <ul style="list-style-type: none"> · Buyer-supplier Relationship · Customer Value · Hospitality and Tourism Marketing Management · Human Dimension in Wildlife Management · Innovation management · Marketing · Marketing Research Methodologies · Onerous Consumption <p>Public Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> · Supplier Relationships · Sustainable Resource Utilisation 	REFERENTE DIDATTICO-SCIENTIFICO PER INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE
Dr.Giorgio Spanevello	<p>Giorgio Spanevello è Direttore della Fondazione Istituto Tecnico Superiore Nuove Tecnologie per il Made in Italy -Comparto mecatronico.</p> <p>Si occupa inoltre, relativamente al comparto mecatronico, di corsi brevi per occupati, aggiornamento formatori, promozione a vari livelli e diffusione di nuove tecnologie.</p> <p>Ha maturato un' esperienza pluriennale nel campo della formazione a livello di scuola media superiore e di corsi</p>	REFERENTE DIDATTICO-SCIENTIFICO PER QUALIFICAZIONE

	<p>postdiploma (lfts e fse).</p> <p>Dal 2005 al 2011 ha ricoperto il ruolo di Vicepresidente di una scuola tecnica di grandi dimensioni (ITIS Rossi di Vicenza)</p> <p>Ha partecipato attivamente a piu' progetti nel campo della formazione e dell'istruzione postdiploma (transnazionale del CUOA e DRIVING del CPV).</p> <p>Ha maturato inoltre un'esperienza amministrativa nel campo delle aziende pubbliche di servizi (Consigliere di amministrazione AIM Vicenza dal 1993 al 1996).</p> <p>Ha conseguito una laurea in Ingegneria Meccanica presso l'Ateneo di Padova.</p>	
Dr. Roberto Manzi	<p>Roberto Manzi è ricercatore presso l'Università della Svizzera Italiana a Lugano. I suoi campi di specializzazione riguardano l'impatto dell'innovazione digitale nel capitale umano e nell'amministrazione aziendale. ha maturato competenze professionali nei settori: marketing, sviluppo del business e team leadership.</p> <p>È Membro del consiglio di amministrazione di Confimprese e Assofranchising (dal 2006) e Textiles and Clothing Group di Varese Industrial Union (dal 2014).</p> <p>Dal 2010 al 2017 è stato Fondatore e direttore, dell'Academy of Pianoforte Holding, un'azienda italiana con una vocazione internazionale che lavora nel settore della moda, abbigliamento e accessori attraverso i marchi Yamamay, Carpisa, Jaked e con un fatturato di 300 milioni di euro, 1800 dipendenti in 7 paesi e 5000 affiliati. In qualità di titolare dell' Academy si è occupato della gestione della formazione, attività di comunicazione aziendale, di employer branding (con università, business school e scuole professionali), di sviluppo di percorsi di carriera interni (digital talent program) e sviluppo di processi e strumenti al servizio delle singole business unit.</p> <p>Nel 2000 ha conseguito presso l'IPE Business School un Master in Comunicazione aziendale.</p>	REFERENTE SCIENTIFICO PER INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

La presenza di tali referenti si concretizzerà, all'interno della struttura organizzativa, nella costituzione, in seguito all'approvazione del Piano formativo, di un Comitato Tecnico Scientifico (CTS). Il CTS si riunirà indicativamente tre volte (all'avvio, durante e dopo la conclusione delle attività Piano) e avrà diverse funzioni:

- analisi generale dell'offerta formativa promossa nell'ambito del Piano;
- eventuali proposte di indirizzi di approccio alle piccole e medie imprese;
- promozione delle tematiche prioritarie;
- monitoraggio dell'andamento delle attività;
- proposta di eventuali azioni di miglioramento;
- verifica dell'offerta formativa realizzata nell'ambito del Piano, delle metodologie utilizzate e della loro coerenza con gli obiettivi e i destinatari delle azioni.

Per quanto attiene la docenza, il 50% del totale delle ore di formazione del piano sarà assicurato da docenti con un'esperienza non inferiore a 5 anni nella materia trattata e almeno il 30% sarà erogato da docenti con un'esperienza documentata non inferiore a 10 anni.

La definizione dei fabbisogni formativi in azienda ha dato luogo all'individuazione di molteplici aree di intervento. Il fabbisogno che non potrà essere contemplato nel Piano, perché non riferibile alle aree tematiche dell'Avviso 3/2018 (es. formazione obbligatoria) potrà essere esaudito attraverso progetti a valere sui Conti Formazione delle imprese, altri canali di finanziamento, o impegno di risorse proprie dell'azienda. Il Soggetto Proponente intende infatti, con modalità diverse, supportare e favorire lo sviluppo complessivo delle singole aziende, attuando un processo di monitoraggio continuativo e lungimirante in relazione ai piani di sviluppo aziendale, favorendo una programmazione che non si esaurisca in maniera.

PROGETTAZIONE DI DETTAGLIO DEI PERCORSI FORMATIVI

Per ciascuna area tematica (a. Qualificazione dei processi e dei prodotti b. Innovazione dell'organizzazione; f. Internazionalizzazione) in corrispondenza agli obiettivi indicati al paragrafo 3.1, si riporta, di seguito, la progettazione di dettaglio dei percorsi formativi da attivare.

Titolo dell'azione		AGILE PROJECT MANAGEMENT			
N. di edizioni	4	Ore di corso	24		
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa					
IT EUROCONSULTING SRL	4	PD	Informatica		
VDP SRL	6	VI	Meccanica Metallurgia		
CONSOFT INFORMATICA SRL	6	PD	Informatica		
WALIT	5	VE	Varie		
Finalità dell'azione: Aggiornamento					
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Innovazione dell'organizzazione					
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:					
Essere in grado di					
36. Applicare i concetti Lean alla gestione dei progetti per aumentare il rispetto delle tempistiche, dei costi e dei carichi di risorse					
37. Snellire la gestione di progetti complessi aumentandone l'efficacia					
38. Eliminare gli sprechi nella gestione dei progetti					
Conoscenze					
Differenze principali tra la gestione tradizionale dei progetti quella che sfrutta i principi Lean					
Analisi sprechi nella gestione di progetto					
Concept Paper di un nuovo progetto					
Set based concurrent engineering					
Value Stream Mapping nella gestione dei progetti					
Creare un flusso livellato per il processo di sviluppo di un nuovo prodotto o servizio					
Dal sistema "waterfall" al sistema "value stream" di gestione progetti (Project Review System)					
Metodologie di Agile Development: SCRUM e Kanban					
Fare ciò che serve quando serve (Pull Planning e Tabelloni Kanban)					
E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 30 domande a risposta chiusa e 3 a risposta aperta.					
Livello :		Base	X	Avanzato	Specialistico
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze	Integrato con attività sostegno particolari utenze
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione	
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro	Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata					
Aula corsi interna	12	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni		Action Learning	12
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni		Affiancamento	
Autoapprendimento con FAD		Coaching		Training on the job	
Tematiche formative					
<input type="checkbox"/> Abilità personali;					

- Contabilità-Finanza;
- X** **Gestione aziendale-amministrazione;**
- Impatto ambientale-Informatica;
- Lavoro in ufficio e attività di segreteria;
- Lingue;
- Marketing vendite;
- X** **Qualità;**
- Sicurezza sul luogo di lavoro;
- Tecniche di produzione

Titolo dell'azione		CRM E CENTRALITA' DEL CLIENTE			
N. di edizioni	1	Ore di corso	24		
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa					
OIR ITALY	5	VE	Distribuzione commerciale		
Finalità dell'azione: Aggiornamento					
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Innovazione dell'organizzazione					
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:					
Essere in grado di					
39. creare maggiore valore per i propri Clienti rispetto alla concorrenza attraverso un approccio personalizzato one to one;					
40. applicare un approccio CRM nella propria azienda.					
Conoscenze					
La filosofia CRM per la centralità del cliente					
La gestione del marketing relazionale per incrementare il valore del Cliente;					
Le opportunità offerte dalle nuove tecnologie per un approccio one to one;					
Sviluppare in azienda un progetto di CRM;					
Gli strumenti a disposizione per un progetto di CRM: analisi costi benefici;					
La ridefinizione del processo di gestione del rapporto con il Cliente;					
Raggiungere l'obiettivo di deliziare i diversi target di Clientela attraverso un approccio altamente personalizzato;					
Coinvolgere il personale nella logica del CRM;					
E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 30 domande a risposta chiusa e 3 a risposta aperta.					
Livello :		Base	X	Avanzato	Specialistico
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze	Integrato con attività sostegno particolari utenze
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione	
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro	Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata					
Aula corsi interna	12	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni		Action Learning	12
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni		Affiancamento	
Autoapprendimento con FAD		Coaching		Training on the job	

Tematiche formative

- Abilità personali;
- Contabilità-Finanza;
- Gestione aziendale-amministrazione;
- Impatto ambientale-Informatica;
- Lavoro in ufficio e attività di segreteria;
- Lingue;
- Marketing vendite;**
- Qualità;
- Sicurezza sul luogo di lavoro;
- Tecniche di produzione

Titolo dell'azione			
INNOVAZIONE DELLE TECNICHE DI VENDITA PER I MERCATI AD ALTA COMPETITIVITA'			
N. di edizioni	4	Ore di corso	24
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa			
IT EUROCONSULTING SRL	4	PD	Informatica
TOP GROUP SRL	5	PD	Legno-Mobili-Arredamento
OIR ITALY	5	VE	Distribuzione commerciale
WALIT	5	VE	Elettricità-Elettronica
Finalità dell'azione: Aggiornamento			
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Innovazione dell'organizzazione			
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:			
Essere in grado di			
41. pianificare le strategie di vendita in modo coerente con gli obiettivi commerciali			
42. migliorare le capacità di preparazione, organizzazione e gestione delle trattative commerciali			
43. utilizzare le nuove tecnologie informatiche e telematiche a supporto della vendita			
Conoscenze			
Elementi per la comprensione del cambiamento dei mercati			
Da venditori a consulenti			
Utilizzare diversi tipi di domande per identificare i bisogni			
L'analisi di un cliente complesso: il GRID			
Stabilire rapidamente una comunicazione di qualità			
Adattare il proprio stile di approccio ai differenti interlocutori			
Costruire un clima di fiducia e di credibilità con atteggiamenti e comportamenti corretti			
L'analisi del processo decisionale: la DMU			
La costruzione di argomentazioni strutturate: l'approccio CUB			
Gli strumenti della negoziazione per sostenere e difendere la propria soluzione			
6 tecniche per concludere una vendita e condurre l'interlocutore ad una decisione			
Le nuove tecnologie in supporto ai processi di vendita			
E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 30 domande a risposta chiusa e 3 a risposta aperta.			
Livello :	Base	X	Avanzato
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione	Integrato con bilancio competenze
		Integrato con attività di orientamento	Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione
			Specialistico
			Integrato con attività sostegno particolari utenze

Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata						
Aula corsi interna	8	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni			Action Learning	4
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni			Affiancamento	12
Autoapprendimento con FAD			Coaching		Training on the job	
Tematiche formative						
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input checked="" type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione						

Titolo dell'azione	INNOVAZIONE NEI PROCESSI E NELLE TECNOLOGIE DEL PARADIGMA OBJECT ORIENTED					
N. di edizioni	1	Ore di corso			32	
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa						
CONSOFT INFORMATICA SRL	6		PD	Informatica		
Finalità dell'azione: Aggiornamento						
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Innovazione dell'organizzazione						
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:						
Essere in grado di						
44. sviluppare progetti software complessi						
45. applicare le tecniche ingegneristiche più adatte per ciascuna delle attività presenti in un progetto software						
46. utilizzare modelli di Analisi e di Disegno dell'applicazione						
Conoscenze						
UML e processi software UML						
Linee guida per uno sviluppo incrementale, iterativo, basato sull'architettura.						
Modelli per l'analisi UML e processi software; il paradigma Object Oriented.						
Analisi Object oriented – Definire i requisiti; modellare le proprietà; modellare i comportamenti.						
Dall'analisi al e modelli per il disegno						
Disegno di applicazione						
Attributi e Operazioni: tipologia e visibilità, specifica di vincoli e associazioni						
E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 40 domande a risposta chiusa e 4 a risposta aperta.						
Livello :		Base	X	Avanzato	Specialistico	
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze	Integrato con attività sostegno particolari utenze	
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento		

				mobilità/outplacement / ricollocazione	
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro
Modalità formative e durata					
Aula corsi interna	8	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni			Action Learning
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni			Affiancamento
Autoapprendimento con FAD			Coaching	Training on the job	24
Tematiche formative					
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input checked="" type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione					

Titolo dell'azione		LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA			
N. di edizioni	4 di cui 1 interaziendale	Ore di corso	24		
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa					
PROTEKO SRL	4	VI	Varie		
MEDAL SRL	6	VI	Servizi Socio-educativi		
FONDERIE DI MONTORSO	6	VI	Meccanica Metallurgia		
TOP GROUP SRL	5	PD	Legno-Mobili-Arredamento		
VDP SRL	10	VI	Meccanica Metallurgia		
Finalità dell'azione: Aggiornamento					
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Innovazione dell'organizzazione					
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:					
Essere in grado di					
47. Diventare agente di cambiamento sostenendo l'innovazione dell'impresa					
48. Guidare il team per ottenere autonomia operativa e capacità di miglioramento continuo					
Conoscenze					
Cos'è il Visual Management e perché è importante in una trasformazione aziendale					
Criteri ed obiettivi operativi del Visual Management					
Diverse applicazioni del Visual Management					
Il Visual Management come DSS – Decision Support System – manageriale					
I vantaggi di una leadership basata sui principi del Coaching I					
due processi possibili di coaching nella cultura aziendale					
Diventare agente di cambiamento sul campo: Kaikaku vs Kaizen					
L'organizzazione per il miglioramento continuo e i vari ruoli					
Leadership Standard Work					
E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 30 domande a risposta chiusa e 3 a risposta aperta.					

Livello :		Base	X	Avanzato		Specialistico
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze		Integrato con attività sostegno particolari utenze
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione		
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro		Parte durante e parte fuori orario di lavoro
						Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata						
Aula corsi interna	12	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni				Action Learning
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni				Affiancamento
Autoapprendimento con FAD			Coaching	12		Training on the job
Tematiche formative						
<input checked="" type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input checked="" type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione						

Titolo dell'azione						
LEAN COMMUNICATION						
N. di edizioni	1	Ore di corso			8	
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa						
VDP SRL	5	VI	Meccanica Metallurgia			
Finalità dell'azione: Aggiornamento						
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Innovazione dell'organizzazione						
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:						
Essere in grado di						
49. Conoscere e migliorare il proprio schema di comunicazione in funzione dell'interlocutore						
Conoscenze						
Le basi del rapporto interpersonale e la "consapevolezza comunicativa"						
La comunicazione come sistema e i suoi riflessi nel contesto aziendale						
I 6 principi fondamentali della comunicazione strategica						
Rapport: cosa è e come crearlo						
E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 10 domande a risposta chiusa e 1 a risposta aperta.						
Livello :		Base	X	Avanzato		Specialistico
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze		Integrato con attività sostegno particolari utenze
		Integrato con attività		Integrato con attività		

		di orientamento		di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione		
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata						
Aula corsi interna	8	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni			Action Learning	
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni			Affiancamento	
Autoapprendimento con FAD		Coaching			Training on the job	
Tematiche formative						
<input checked="" type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione						

Titolo dell'azione		LEAN ORGANIZATION & LEAN PRODUCTION			
N. di edizioni	1 interaziendale	Ore di corso	40		
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa					
FONDERIE DI MONTORSO	6	VI	Meccanica Metallurgia		
VDP SRL	10	VI	Meccanica Metallurgia		
Finalità dell'azione: Aggiornamento					
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Innovazione dell'organizzazione					
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:					
Essere in grado di					
50. Applicare elementi di organizzazione snella in ottica di ottimizzazione dei processi aziendali					
51. Applicare elementi di organizzazione snella alla produzione					
52. Stendere un progetto di riorganizzazione aziendale per l'applicazione dei principi lean					
Conoscenze					
Principi di organizzazione e complessità					
Definizione e sviluppo della Lean -Competenze Hard e Soft: iceberg organizzativo					
Definizione di Lean Thinking: concetto di Muda e Kaizen					
I principi classici del Lean Thinking -Modalità di riduzione degli sprechi e prevenzione delle criticità					
Peculiarità della produzione					
Ottimizzazione del sistema produttivo aziendale					
Elementi di un progetto di riorganizzazione: Obiettivi, Risultati ed esiti, Sistema di monitoraggio ed Indicatori					
E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 40 domande a risposta chiusa e 4 a risposta aperta.					
Livello :	Base	X	Avanzato	Specialistico	

Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze		Integrato con attività sostegno particolari utenze	
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione			
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro		Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata							
Aula corsi interna	24	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni				Action Learning	16
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni				Affiancamento	
Autoapprendimento con FAD				Coaching		Training on the job	
Tematiche formative							
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input checked="" type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input checked="" type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione							

Titolo dell'azione				PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION			
N. di edizioni		4		Ore di corso		24	
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa							
PROTEKO SRL		4		VI		Varie	
MEDAL SRL		20		VI		Servizi Socio-educativi	
FONDERIE DI MONTORSO		6		VI		Meccanica Metallurgia	
TOP GROUP SRL		5		PD		Legno-Mobili-Arredamento	
Finalità dell'azione: Aggiornamento							
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Innovazione dell'organizzazione							
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:							
Essere in grado di							
53. Lavorare in gruppo costruendo sinergie che supportino il miglioramento dell'impresa							
54. Riconoscere ruolo e competenze, proprie ed altrui, nel gruppo di lavoro							
Conoscenze							
Gruppi di lavoro e lavoro di gruppo							
Il ciclo di vita di un team							
Attività, squadra e individuo							
Lavoro in autonomia e lavoro in team							
Lavorare in team							
Il mio ruolo nel team: autodiagnosi sul modello di Belbin							
Passare da gruppo a team							
Team efficaci, team inefficaci							
Riconoscere il valore aggiunto portato dal team e potenziarlo							

Gruppi performanti: dalla reattività alla proattività					
Costruzione di obiettivi efficaci					
E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 30 domande a risposta chiusa e 3 a risposta aperta.					
Livello :		Base	X	Avanzato	Specialistico
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze	Integrato con attività sostegno particolari utenze
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione	
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro
					Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata					
Aula corsi interna	12	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni			Action Learning
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni			Affiancamento
Autoapprendimento con FAD			Coaching	12	Training on the job
Tematiche formative					
<input checked="" type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input checked="" type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione					

Titolo dell'azione				BUSINESS ENGLISH ADVANCED LEVEL	
N. di edizioni	1	Ore di corso		32	
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa					
ZF PADOVA SRL	5	PD	Meccanica Metallurgia		
Finalità dell'azione: Avanzato					
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Internazionalizzazione					
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:					
Essere in grado di					
55. Produrre comunicazioni e testi scritti specialistici in lingua inglese					
Conoscenze					
Conversazioni complesse: regole sintattiche e di approccio "british"					
Tipologie di testi scritti in ambito commerciale (email, - report, manuali, contratti)					
Regole di redazione di documenti commerciali					
E' prevista la certificazione delle competenze di parte terza rilasciata dal partner Trinity House. Si tratta della certificazione TOEIC.					
Livello :		Base	X	Avanzato	Specialistico

Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze	Integrato con attività sostegno particolari utenze	
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione		
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata						
Aula corsi interna				Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni		Action Learning 32
Aula corsi esterna				Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni		Affiancamento
Autoapprendimento con FAD				Coaching		Training on the job
Tematiche formative						
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input checked="" type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione						

Titolo dell'azione				BUSINESS ENGLISH INTERMEDIATE LEVEL			
N. di edizioni		1		Ore di corso		32	
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa							
ZF PADOVA SRL		5		PD		Meccanica Metallurgia	
Finalità dell'azione: Avanzato							
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Internazionalizzazione							
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:							
Essere in grado di							
56. Utilizzare la lingua inglese in ambito professionale per supportare adeguatamente le comunicazioni ed interazioni con clienti/partner esteri							
Conoscenze							
Regole fonetiche ed intonazione Strutture sintattiche complesse Differenze tra la costruzione orale e scritta Lessico e terminologia in ambito commerciale							
E' prevista la certificazione delle competenze di parte terza rilasciata dal partner Trinity House. Si tratta della certificazione TOEIC.							
Livello :		Base		X Avanzato		Specialistico	
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze	Integrato con attività sostegno particolari utenze		
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento			

				mobilità/outplacement / ricollocazione		
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata						
Aula corsi interna	32	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni			Action Learning	
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni			Affiancamento	
Autoapprendimento con FAD				Coaching	Training on the job	
Tematiche formative						
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; X Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione						

Titolo dell'azione		STRATEGY MARKETING PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI				
N. di edizioni	1	Ore di corso			16	
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa						
METALGALANTE SPA	5	VE	Meccanica Metallurgia			
Finalità dell'azione: Avanzato						
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Internazionalizzazione						
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze: Essere in grado di 57. Costruire una strategia di Marketing Internazionale efficace						
Conoscenze Country analysis e stima dei potenziali di mercato all'estero Strumenti di supporto alle decisioni di marketing internazionale Ricerca di partner e distributori all'estero						
E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 20 domande a risposta chiusa e 2 a risposta aperta.						
Livello :		Base	X	Avanzato	Specialistico	
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze	Integrato con attività sostegno particolari utenze	
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione		
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa

Modalità formative e durata					
Aula corsi interna	8	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni		Action Learning	
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni		Affiancamento	
Autoapprendimento con FAD		Coaching		Training on the job	8
Tematiche formative					
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input checked="" type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione					

Titolo dell'azione					
TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI					
N. di edizioni	4	Ore di corso	56		
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa					
METALGALANTE SPA	5	VE	Meccanica Metallurgia		
VDP SRL	5	VI	Meccanica Metallurgia		
MARINI PALMA NALESSO SNC	8	VE	Varie		
PILKINGTON	7	VE	Meccanica Metallurgia		
Finalità dell'azione: Specialistico					
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Internazionalizzazione					
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:					
Essere in grado di					
58. Sostenere conversazioni con partner e clienti stranieri					
59. Elaborare/comprendere documenti contrattuali in inglese					
60. Negoziare in lingua inglese					
Conoscenze					
ENGLISH FOR networking					
ENGLISH FOR meeting					
ENGLISH FOR email&telefoning					
ENGLISH FOR management					
ENGLISH FOR presentations					
ENGLISH FOR negotiations					
E' prevista la certificazione delle competenze di parte terza rilasciata dal partner Trinity House. Si tratta della certificazione TOEIC.					
Livello :		Base	X	Avanzato	Specialistico
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze	Integrato con attività sostegno particolari utenze
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione	

Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro	Al di fuori dell'orario di lavoro	Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata					
Aula corsi interna	24	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni		Action Learning	32
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni		Affiancamento	
Autoapprendimento con FAD		Coaching		Training on the job	
Tematiche formative					
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input checked="" type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input type="checkbox"/> Tecniche di produzione					

Titolo dell'azione					INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE				
N. di edizioni		6 di cui 1 interaziendale		Ore di corso			32		
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa									
VDP SRL		10		VI		Meccanica Metallurgia			
MSERVICE		4		VI		Meccanica Metallurgia			
VINICOLA CIDE		5		TV		Distribuzione commerciale			
BARBIERI SRL		5		VI		Legno-Mobili-Arredamento			
ANDREOLA SRL		2		TV		Elettricità-Elettronica			
ELETTROINDUSTRIALE ANDREOLA		2		TV		Elettricità-Elettronica			
ARQUATA		5		RO		Industria Tessile			
Finalità dell'azione: Aggiornamento									
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Qualificazione dei processi e dei prodotti									
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:									
Essere in grado di									
61. Definire i cicli di lavorazione									
62. Individuare le tecnologie di produzione da introdurre in un'ottica 4.0									
63. Risolvere problemi relativi alla produzione ed agli impianti									
Conoscenze									
Adottare metodi e tecniche di progettazione nell'industrializzazione e gestione del prodotto									
Gestire le strutture impiantistiche nella configurazione dei sistemi di processo e di prodotto									
Utilizzare le logiche sottese al miglioramento continuo: lotta agli sprechi in fase di produzione									
Individuare gli obiettivi delle politiche di qualità nell'utilizzo dei processi e nella realizzazione dei prodotti									
Realizzare processi e prodotti in ambienti ergonomici di base e in ottemperanza delle norme di sicurezza									
Focus sul settore aziendale									

E' prevista una **verifica dell'apprendimento** tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 40 domande a risposta chiusa e 4 a risposta aperta.

Livello :		Base	X	Avanzato		Specialistico	
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze		Integrato con attività sostegno particolari utenze	
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione			
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro		Parte durante e parte fuori orario di lavoro	Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata							
Aula corsi interna	16	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni				Action Learning	
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni				Affiancamento	
Autoapprendimento con FAD				Coaching		Training on the job	16
Tematiche formative							
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input checked="" type="checkbox"/> Tecniche di produzione							

Titolo dell'azione				MODELLI PRODUTTIVI EFFICACI			
N. di edizioni		2	Ore di corso		24		
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa							
BARBIERI SRL		5	VI		Legno-Mobili-Arredamento		
MUCH GREEN		5	VI		Ecologia e ambiente		
Finalità dell'azione: Aggiornamento							
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Qualificazione dei processi e dei prodotti							
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:							
Essere in grado di							
64. Individuare gli sprechi e le potenzialità di ottimizzazione della produzione							
65. Gestire il comparto produttivo tramite l'applicazione dei principi di produzione snella							
Conoscenze							
Principi di lean manufacturing							
Tecniche di identificazione dei flussi di lavoro (value stream mapping)							
Modalità produttiva "pull"							
Tecniche di gestione dei tempi (takt time e SMED)							
Metodi di gestione/riduzione delle scorte							
controlli in processo e sistemi a prova di errore (poka-yoke)							

E' prevista una **verifica dell'apprendimento** tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 30 domande a risposta chiusa e 3 a risposta aperta.

Livello :		Base	X	Avanzato		Specialistico
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze		Integrato con attività sostegno particolari utenze
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione		
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro		Parte durante e parte fuori orario di lavoro
						Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata						
Aula corsi interna	12	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni			Action Learning	12
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni			Affiancamento	
Autoapprendimento con FAD		Coaching			Training on the job	
Tematiche formative						
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input checked="" type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input checked="" type="checkbox"/> Tecniche di produzione						

Titolo dell'azione					TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI				
N. di edizioni		5 di cui 1 interaziendale		Ore di corso			32		
N. partecipanti previsti - Territorio interessato – Settore attività formativa									
MSERVICE		4		VI		Meccanica Metallurgia			
VINICOLA CIDE		5		TV		Meccanica Metallurgia			
ANDREOLA SRL		2		TV		Distribuzione commerciale			
ELETTROINDUSTRIALE ANDREOLA		2		TV		Legno-Mobili-Arredamento			
ARQUATA		5		RO		Elettricità-Elettronica			
MUCH GREEN		5		VI		Industria Tessile			
Finalità dell'azione: Aggiornamento									
Area/e tematica/che a cui l'azione è connessa: Qualificazione dei processi e dei prodotti									
Obiettivi dell'azione espressi in termini di competenze:									
Essere in grado di									
66. Organizzare il sistema di controllo e gestione dei costi dei prodotti									
67. Implementare un programma di riduzione costi									
68. Identificare metodologie di budget e controllo dei costi per centro di responsabilità									

Conoscenze						
<p>Contenuti</p> <p>Sistema di controllo di gestione della produzione</p> <p>Bilancio aziendale come strumento di analisi e controllo dei costi</p> <p>Determinazione e analisi dei costi di prodotto</p> <p>Determinazione e analisi dei costi per commessa</p> <p>Analisi e riduzione dei costi di produzione</p> <p>Valutazione degli investimenti</p> <p>Scelte di make or buy Analisi costi-volumi-risultati Budget dei costi di produzione</p> <p>Monitoraggio delle prestazioni</p> <p>Indicatori economico-finanziari</p> <p>Performance non monetarie</p> <p>Metodo dei KPI e FCS</p> <p>Esempi di report a KPI</p> <p>Come utilizzare gli strumenti per la riduzione dei costi di produzione</p> <p>Tecnica delle 5S</p> <p>Utilizzo dello SMED per ridurre i costi di setup</p> <p>Tpm</p> <p>Metodologie di analisi cost-reduction</p> <p>E' prevista una verifica dell'apprendimento tramite somministrazione di un questionario predisposto dal docente. In linea con le indicazioni di Job Select, il questionario sarà strutturato con 40 domande a risposta chiusa e 4 a risposta aperta.</p>						
Livello :		Base	X	Avanzato		Specialistico
Tipologia progetto:	X	Standard-solo formazione		Integrato con bilancio competenze		Integrato con attività sostegno particolari utenze
		Integrato con attività di orientamento		Integrato con attività di accompagnamento mobilità/outplacement / ricollocazione		
Collocazione temporale:	X	Durante l'orario di lavoro		Al di fuori dell'orario di lavoro		Parte durante e parte fuori orario di lavoro
						Nei periodi di sospensione temporanea dell'attività lavorativa
Modalità formative e durata						
Aula corsi interna	16	Partecipazione a convegni-seminari-workshop interni				Action Learning
Aula corsi esterna		Partecipazione a convegni-seminari-workshop esterni				Affiancamento
Autoapprendimento con FAD				Coaching		Training on the job 16
Tematiche formative						
<input type="checkbox"/> Abilità personali; <input checked="" type="checkbox"/> Contabilità-Finanza; <input checked="" type="checkbox"/> Gestione aziendale-amministrazione; <input type="checkbox"/> Impatto ambientale-Informatica; <input type="checkbox"/> Lavoro in ufficio e attività di segreteria; <input type="checkbox"/> Lingue; <input type="checkbox"/> Marketing vendite; <input type="checkbox"/> Qualità; <input type="checkbox"/> Sicurezza sul luogo di lavoro; <input checked="" type="checkbox"/> Tecniche di produzione						

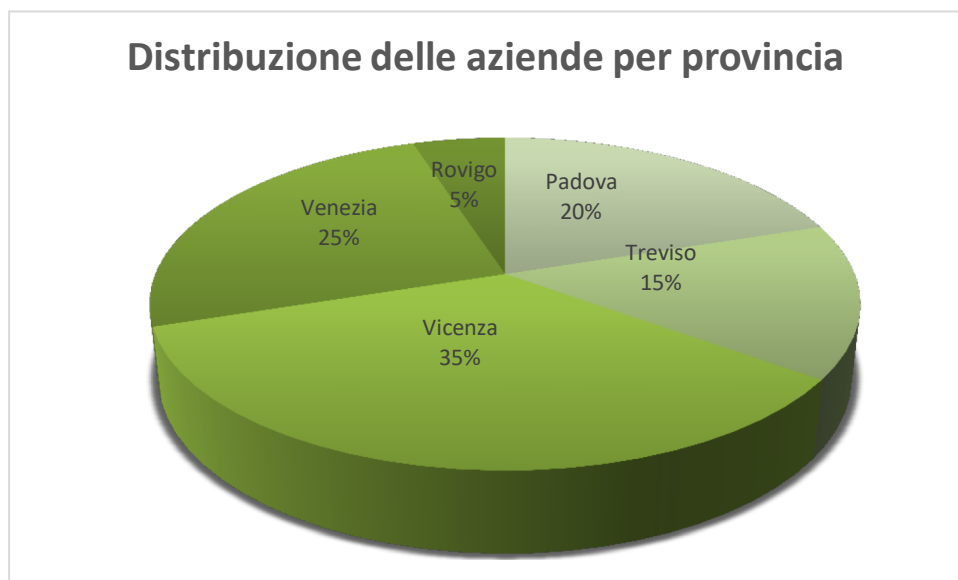
3.3 AMBITO DI INTERVENTO

Il presente Piano formativo territoriale (per tutte le attività formative, non formative e di progettazione e accompagnamento connesse alla realizzazione di ogni singola azione) interesserà tutto il territorio della Regione Veneto .

La Macro-Area di riferimento, ai sensi del punto I dell'art. 9 dell'avviso, è pertanto la A – NORD.

La ripartizione delle n. 20 aziende aderenti al Piano, che afferiscono a differenti settori produttivi, viene di seguito riportata indicando l'incidenza percentuale per ciascuna provincia

PROVINCIE	N° DI IMPRESE ADERENTI AL PIANO
Padova	4
Treviso	3
Vicenza	7
Venezia	5
Rovigo	1



3.4 SOGGETTI ESTERNI QUALIFICATI COINVOLTI

3.4.1 SOGGETTI PARTNER

USI - Università della Svizzera Italiana

L'Università della Svizzera italiana (USI) è una delle dodici università pubbliche ufficialmente riconosciute dal sistema accademico svizzero. È organizzata in cinque Facoltà ed è attiva in diverse aree di studio e di ricerca, in particolare: architettura, comunicazione, data science, diritto, economia, health studies, informatica, medicina e biomedicina, scienza computazionale e studi umanistici.

Nei suoi tre campus a Lugano, Mendrisio e Bellinzona si confrontano ogni giorno 2800 studenti e 800 docenti e ricercatori provenienti da oltre 100 paesi. Nata nel 1996, l'USI è una realtà in continuo sviluppo, che capitalizza al meglio la propria posizione di frontiera culturale tra l'Europa del Nord e il Mediterraneo.

Docenti di profilo internazionale, dimensioni contenute, cultura dinamica e informale, buone infrastrutture e connessioni con il mondo professionale consentono all'USI di offrire un'esperienza di studio avvalorante, molto apprezzata dagli studenti, nel contesto delle vantaggiose condizioni quadro del sistema universitario.

Nei programmi proposti dall'Università una formazione di qualità, interdisciplinare e che dà spazio all'applicazione pratica della teoria si coniuga con l'opportunità di non essere solo un numero.

Pur svolgendo prevalentemente attività orientate allo sviluppo delle conoscenze, l'USI è attiva anche nel loro trasferimento e valorizzazione, come pure nella promozione diretta dell'innovazione.

Le discipline dell'USI più aperte al trasferimento e alla valorizzazione sono informatica e biomedicina, ma sono attive su questo fronte anche le scienze umane e sociali.

L'USI è impegnata in numerosi programmi di ricerca nazionali e internazionali, all'interno di una rete che contempla partner in diversi paesi.

La ricerca svolta all'Università si caratterizza per l'intraprendenza di progetti che cercano nuovi orizzonti e nuove soluzioni attraverso prospettive interdisciplinari in diverse aree, in particolare: architettura, comunicazione, data science, diritto, economia, health studies, informatica, medicina e biomedicina, scienza computazionale, studi umanistici.

MOTIVAZIONE DELLA SCELTA E QUALIFICAZIONE

JOB SELECT ha scelto di coinvolgere USI come partner di progetto perché da sempre è impegnata in numerosi programmi di ricerca nazionali e internazionali, all'interno di una rete che contempla partner in diversi paesi. La ricerca svolta all'Università si caratterizza per l'intraprendenza di progetti che cercano nuovi orizzonti e nuove soluzioni attraverso prospettive interdisciplinari in diverse aree, in particolare, in riferimento agli ambiti del progetto INN.O.VA.:

comunicazione,
diritto-economia.

Inoltre, pur svolgendo prevalentemente attività orientate allo sviluppo delle conoscenze, l'USI è attiva anche nel loro trasferimento e valorizzazione, come pure nella promozione diretta dell'innovazione. Tra le iniziative già sviluppate figurano in particolare:

- il Centro promozione Start-up (CP Start-up), grazie a cui sono state già create 45 aziende tuttora attive sul territorio della Svizzera italiana, dove hanno generato ca. 150 posti di lavoro;
- numerosi studi applicati, tra cui anche i field project realizzati dagli studenti e la didattica applicata più in generale;
- analisi settoriali a beneficio di aziende e istituzioni, ad esempio nell'ambito dei servizi pubblici;
- una serie di programmi di formazione avanzata dedicati all'imprenditorialità
- la promozione dell'imprenditorialità più in generale tramite il programma Training per start-up di Innosuisse, la cui antenna ticinese è coordinata da USI, SUPSI e CP Start-up;
- la partecipazione alle attività della Fondazione Agire.

ATTIVITA' CHE SI PREVEDE DI AFFIDARE

- Analisi del fabbisogno formativo
- Progettazione contenuti didattici
- Coordinamento Scientifico e didattico
- Validazione dei test per la verifica degli apprendimenti

VALORE DEGLI AFFIDAMENTI: 5.500,00 €

Istituto tecnico superiore ITS Academy mecatronico veneto

L'ITS è una Scuola Speciale di Tecnologia, si configura come un "piccolo politecnico" specializzato sulla mecatronica, con una offerta formativa differenziata rispetto a quella universitaria, e caratterizzata da una alta percentuale (almeno il 50%) di formazione in azienda secondo specifici progetti concordati e dall'attività didattica fortemente improntata a lavori di progetto, simulazioni di casi, laboratorio, al fine di formare un Tecnico Superiore Meccatronico sulla base di standard nazionali e regionali nella cui definizione il contributo delle aziende è fondamentale ed indispensabile.

La Fondazione si occupa dell'organizzazione e dello svolgimento dei corsi biennali per i tecnici superiori.

Oltre a questo la Fondazione si occupa di:

- progettazione e realizzazione di corsi specialistici per occupati;
- progettazione e realizzazione di corsi brevi per inoccupati;
- accompagnamento al lavoro dei giovani al termine dei corsi;
- realizzazione di attività di aggiornamento destinate al personale docente di discipline scientifiche e tecnico-professionali della scuola e della formazione professionale (in primis delle entità socie), oltre a quelle relative alla formazione dei formatori impegnati nella realizzazione dei percorsi,
- realizzazione di attività di aggiornamento destinate al personale delle aziende socie,
- orientamento dei giovani verso le professioni tecniche.

MOTIVAZIONE DELLA SCELTA E QUALIFICAZIONE

L'Istituto è stato scelto come partner in quanto Istituto conosciuto per l'eccellenza della didattica e

soprattutto perché da sempre collegato ai fabbisogni di competenza delle aziende. Istituto Tecnico Superiore "ITS Academy Meccatronico Veneto" svolge un ruolo attivo nel territorio, ruolo che ha permesso lo sviluppo negli anni di competenze specifiche sull'analisi dei processi aziendali di metodologie di miglioramento continuo.

Il ruolo di Istituto Tecnico Superiore "ITS Academy Meccatronico Veneto" sarà quello di supportare JOB SELECT srl nei processi pregnanti per verificare la qualità dell'efficacia formativa attraverso l'elaborazione di strumenti e metodologie che consentano la misurazione delle competenze acquisite rispetto agli obiettivi formativi attesi.

ATTIVITA' CHE SI PREVEDE DI AFFIDARE

- Coordinamento scientifico e didattico
- Validazione dei test per la verifica degli apprendimenti

VALORE DEGLI AFFIDAMENTI: 5.500,00 €

TRINITY HOUSE

Trinity House è una Scuola di Lingue, Centro per le Certificazioni Internazionali ed Ente accreditato dalla Regione Veneto per la Formazione Continua.

Nasce nel 1993 "Trinity House: School of Languages" nell'ancora oggi sede di Dolo, in provincia di Venezia. Era — ed è — un ambiente aperto alla maggiore conoscenza che ha portato l'internazionale nel territorio, che è rimasto fedele ai suoi valori di condivisione e approfondimento continuo. Nel 2003 si espande per essere sempre più vicina alle aziende e viene aperta una seconda sede all'interno del Centro Vega, nel Parco Scientifico Tecnologico di Venezia Marghera. Dal 2010 Trinity House è anche ente di formazione continua accreditato dalla Regione Veneto. Trinity House organizza corsi di formazione per tutti, sia per i più piccoli sia per imprenditori e professionisti. Organizza inoltre viaggi studio e stage all'estero. Trinity House è Ente specializzato accreditato MIUR, autorizzato ad attestare il grado delle competenze linguistiche in conformità al Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue.

Trinity House è centro accreditato per le certificazioni toeic da ets global-eas milano.

il Toeic (test of english for international communication) è un test che misura e certifica le competenze linguistiche nel Business English internazionale a livello medio-avanzato (da B2 a C2 del CEFRL), ovvero in contesti commerciali internazionali ai livelli sia intermedio che avanzato: il test fornisce una misurazione accurata delle capacità dell'inglese di chi non è madrelingua per ascolto, lettura e grammatica della lingua inglese.

Da più di 30 anni il TOEIC rappresenta lo Standard riconosciuto a livello mondiale per la misurazione della competenza di lingua inglese in ambito lavorativo.

Codice Credenzial accreditamento Formazione Continua: A0515

MOTIVAZIONE DELLA SCELTA E QUALIFICAZIONE

Trinity House, partner di progetto, svolge i numerosi servizi di preparazione all'utilizzo della lingua Inglese e di certificazione delle competenze. La volontà da parte dell'ente proponente di avere come partner all'interno del progetto Trinity House è dovuta da fattori quali la riconosciuta qualità dell'offerta formativa dell'Istituto, la pluriennale e proficua collaborazione sviluppata con l'Ente promotore del piano e l'ampio collegamento non solo con i destinatari ma anche con le aziende del territorio.

Trinity House è funzionale al progetto perché sarà l'organizzazione preposta per rilascio della certificazione delle competenze linguistiche in quanto possiede oltre all'esperienza necessaria le seguenti abilitazioni:

accreditato per le certificazioni toeic da ets global-eas milano. il Toeic (test of english for international communication) è un test che misura e certifica le competenze linguistiche nel Business English internazionale a livello medio-avanzato (da B2 a C2 del CEFRL), ovvero in contesti commerciali internazionali ai livelli sia intermedio che avanzato: il test fornisce una misurazione accurata delle capacità dell'inglese di chi non è madrelingua per ascolto, lettura e grammatica della lingua inglese.

Trinity House sarà coinvolto anche in altri processi necessari per l'attuazione del piano. In particolare il coinvolgimento sarà effettuato per tutte le attività formative che precedono la certificazione delle competenze. E' prevista la condivisione delle metodologie e dei strumenti per:

analisi del bisogno formativo dei corsisti e per la definizione del gap di competenza, progettazione dei percorsi e dei contenuti dai percorsi in modo tale da permettere ai corsisti di arrivare agli standard di previsti dalle certificazioni.

ATTIVITA' CHE SI PREVEDE DI AFFIDARE
<ul style="list-style-type: none"> - Formazione in Lingua Inglese - Certificazioni Linguistiche TOEIC - Attività di supporto alla progettazione dei corsi di Lingua
VALORE DEGLI AFFIDAMENTI: 25.402,24 €

3.4.2 SOGGETTI DELEGATI

Non sono previsti soggetti delegati

3.5 CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE E DEI LAVORATORI DESTINATARI

Il numero di aziende coinvolte nel Piano INN.O.VA. è pari a 20. Di seguito si riportano alcuni dati specifici rilevati in fase di raccolta delle adesioni.

DIMENSIONI DELLE AZIENDE

DIMENSIONE	N° DI IMPRESE ADERENTI AL PIANO
MICRO	8
PICCOLA	6
MEDIA	4
GRANDE	2

SETTORI DI ATTIVITA'

In merito ai i settori attività è previsto il coinvolgimento di imprese afferenti a settori differenti, di cui di seguito si inserisce un quadro dettagliato; risulta evidente una prevalenza di aziende afferenti al settore Meccanica-Metallurgia, distribuzione commerciale, legno-mobili-arredamento.

SETTORI	N° AZIENDE ADERENTI
Credito e Assicurazioni	1
Distribuzione commerciale	2
Ecologia e ambiente	1
Elettricità-Elettronica	2
Industria tessile	1
Informatica	2
Legno-Mobili-Arredamento	2
Meccanica Metallurgia	6
Servizi socio educativi	1
Varie	2

DESTINATARI

TOTALE DESTINATARI	158	
DONNE	UNDER 29	OVER 50, SOSPESI, STRANIERI
62	36	37
39,24%	22,78%	23,42%

Le professionalità coinvolte saranno prevalentemente quelle che nelle imprese svolgono funzioni di:

- Capi reparto/resp./addetti produzione
- Resp./addetti alla logistica e magazzino
- Resp./addetti alla progettazione e sviluppo prodotto
- Impiegati ufficio commerciale, ufficio commerciale estero,

- Impiegati gestione clienti e fornitori
- Impiegati addetti all'amministrazione e alla contabilità
- Responsabili ICT
- Responsabili delle risorse umane
- Impiegati ufficio acquisti, vendita e post vendita
- Resp. di sito produttivo
- Tecnici

In caso di finanziamento, si prevede l'avvio del Piano entro Novembre 2018. Le attività legate all'erogazione della formazione e ai servizi correlati avranno una durata totale di 12 mesi, mentre il Piano, nel suo complesso, avrà una durata di 13 mesi (si veda anche cronogramma).

Le fasi indicate precedentemente, in alcuni casi, saranno tra loro sovrapposte.

Macro-fase	Fasi operative	Febbraio-Marzo 2019	Aprile 2019	Maggio 2019	Giugno 2019	Luglio 2019	Agosto 2019	Settembre 2019	Ottobre 2019	Novembre 2019	Dicembre 2019	Gennaio 2020	Febbraio 2020	Marzo 2020	Aprile-Maggio 2020	
1 - Attività preparatorie e di accompagnamento	Analisi della domanda (revisione dell'analisi già svolta in fase pre-progettuale)															
	Diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi delle aziende beneficiarie e definizione di competenze critiche o emergenti (ridefinizione e verifica dei fabbisogni rilevati in fase preliminare, rilevazione fabbisogni eventuali imprese che aderiscono nelle fasi successive)															
	Predisposizione di programmi operativi per la formazione del personale delle imprese beneficiarie (verifica congruenza ed eventuale revisione)															
	Definizione di metodologie e modelli di formazione continua (verifica metodologie adottate ed eventuale riadattamento)															
2 - Attività non formative	Progettazione delle attività del Piano															
	Promozione delle attività e delle azioni del Piano															
	Monitoraggio e valutazione delle attività e delle azioni del Piano															
3 - Attività formative	Erogazione della formazione e certificazione delle competenze															
4- Attività trasversali	Direzione, coordinamento, amministrazione, gestione progetto, rendicontazione, ecc.															

3.6 ACCORDI SINDACALI

In data 7/12/2018 le Parti sociali Territorialmente competenti per il VENETO si sono riunite per approvare il piano formativo e le manifestazioni di interesse delle aziende con particolare riferimento a quelle che non hanno la rappresentanza sindacale interna, sottoscrivendo il verbale di consenso.

Tale verbale contiene la corrispondenza del Programma e delle azioni formative in esso contenute, alle specifiche esigenze delle imprese e dei lavoratori destinatari, tenute in debita considerazione le indicazioni contenute nelle rilevazioni dei fabbisogni e dei profili professionali, di cui si dispone.

I firmatari del verbale di consenso, sono:

NOME E COGNOME	ENTE RAPPRESENTATO
Nicola De Gaspari	Confindustria Veneto
Luciano Milan	Cgil
Elisa Ponzio	Cisl
Enrico Biscaro	Uil

4 ORGANIZZAZIONE

4.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO DEL SOGGETTO ATTUATORE PER L'ESECUZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Job Select, in qualità di ente attuatore e titolare della domanda di finanziamento nella realizzazione del piano formativo presentato adotta, il **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** ovvero l'insieme delle regole e delle procedure organizzative dell'ente, volte a prevenire la commissione di determinati reati, secondo quanto previsto dal D.lgs. 231 dell'8 giugno 2001 (indirizzo mail dell'Organismo di Vigilanza: odv@jobselect.it).

Opera secondo una Carta dei Servizi definita, adottando un Codice Etico, a tutela delle persone coinvolte nei servizi erogati e garantendone la riservatezza delle informazioni, ed è inoltre Ente certificato secondo gli standard di qualità ISO 9001: 2008, (certificato il 30.07.2012, n° Q- 0566/12). Il sistema definisce le procedure e gli standard dei processi di progettazione ed erogazione di corsi teorici e pratici.

La conoscenza del territorio, lo stretto rapporto con le Aziende e con le reti dei professionisti che operano nel tessuto produttivo identificano Job Select come ente proponente adeguato e in grado di garantire il miglior rapporto possibile tra la rappresentatività formativa delle strutture proponenti e operative e le finalità di supporto all'innovazione e internazionalizzazione organizzativa del piano formativo proposto. In qualità di Odf accreditato per la formazione continua dalla Regione veneto (A0565) e in possesso dell'autorizzazione Ministeriale per l'attività di ricerca e selezione del personale (13/1/0028084/03.01), dispone al proprio interno di professionisti in grado di erogare direttamente la formazione ma anche di figure professionali specializzate nell'attività di ricerca e selezione di nuovi consulenti e formatori. Al fine di assicurare l'alta qualità della formazione erogata, oltre ad un'attenta selezione dei propri collaboratori, l'azienda prevede la somministrazione ai discenti al termine di ogni intervento formativo di un questionario di valutazione dell'efficacia della formazione fruita.

Il questionario richiede ai discenti di dare una valutazione su un punteggio da 1 a 9 relativamente al livello di soddisfazione rispetto a : materiali didattico distribuito, adeguatezza durata del corso, grado di approfondimento dei contenuti, equilibrio della metodologia applicata tra teoria e approfondimenti pratici, applicabilità dei contenuti. Il questionario prevede inoltre una valutazione dei docenti su un punteggio da 1 a 9 relativamente ai seguenti parametri: chiarezza espositiva, padronanza della materia insegnata, metodologia didattica applicata.

Nella definizione della propria offerta formativa e nella progettazione dei percorsi, Job Select adotta un modello di analisi dei fabbisogni ormai consolidato, allo scopo di personalizzare gli interventi proposti in funzione delle esigenze rilevate nelle aziende e nei destinatari. Inoltre definisce e monitora accuratamente le altre attività collaterali alla definizione ed erogazione del piano formativo: affidamenti a partner, definizione delle tempistiche di realizzazione del piano, rispetto del budget e degli aspetti economici e finanziari, attività propedeutiche e non formative previste.

La struttura tecnico organizzativa che supporta la realizzazione del piano è costituita come tabella di seguito riportata:

STRUTTURA	FIGURE PROFESSIONALI
1 - Comitato Tecnico scientifico	Referenti scientifici didattici
2 - Comitato di Gestione	Referente del piano, Direttori/responsabili enti partner
3 - Comitato paritetico di pilotaggio	Responsabile e membri nominati
4 - Area Gestione del Piano	Responsabile di area, progettista, addetto alla segreteria didattica, al tutoraggio, al monitoraggio e alla valutazione
5 - Area didattica	Responsabile di area e docenti/consulenti
6 - Area Amministrativa	Responsabile amministrativo e addetti all'amministrazione e rendicontazione.

1 Comitato tecnico scientifico.

Il gruppo di lavoro coordinato dal Direttore del Comitato oltre che Responsabile Didattico. In collaborazione con il Comitato di Coordinamento Generale, il CTS si occuperà della supervisione scientifica e della supervisione didattica delle azioni formative. Ne verificherà la congruenza rispetto agli obiettivi formativi del Piano e nel rispetto della mission e dei fabbisogni delle imprese proponenti. Sono previsti incontri periodici dei membri del Comitato Tecnico Scientifico, a cui parteciperà, in qualità di coordinatore, il Referente di Piano Dr. Andrea Guarnieri, che potrà altresì svolgere in tal modo una funzione di raccordo costante con il Comitato di Coordinamento Generale. Ove utile e necessario, i tre referenti scientifico didattici saranno invitati a partecipare agli incontri del Comitato di Coordinamento Generale.

Le Responsabilità del Comitato Tecnico Scientifico sono:

- Individuare e proporre al Comitato Paritetico di Pilotaggio gli aspetti scientifico-didattici fondanti il Piano
- Individuare e proporre al Comitato Paritetico di Pilotaggio la programmazione di dettaglio della formazione al fine del raggiungimento degli obiettivi
- Contribuire all'individuazione di azioni non formative efficaci per il raggiungimento degli obiettivi
- Individuare e proporre al Comitato Paritetico di Pilotaggio e al Comitato di Coordinamento Generale esperti e consulenti idonei alla realizzazione delle azioni formative e non formative
- Definire metodologie di verifica dell'apprendimento.

Il CTS è così composto:

Prof. Michael Gibbert	REFERENTE DIDATTICO-SCIENTIFICO PER INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE
Dr. Giorgio Spanevello	REFERENTE DIDATTICO-SCIENTIFICO PER QUALIFICAZIONE
Dr. Roberto Manzi	REFERENTE SCIENTIFICO PER INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

2 Comitato di Gestione è presieduto dal referente del piano e costituito dai referenti e responsabili di ciascun partner che concorre al coordinamento scientifico didattico. Il ruolo del comitato è quello di assicurare la corretta esecuzione del piano, individuando responsabilità e funzioni di ciascuna figura professionale coinvolta, dalla direzione, allo staff che si occupa della gestione e del controllo tecnico e operativo costante del Piano. Si occupa inoltre di garantire la corretta applicazione delle procedure di amministrazione del progetto e l'impiego di tutti gli strumenti di monitoraggio dello stato di avanzamento del piano (rispetto dei tempi, dei costi e dei risultati). Garantisce infine il raccordo tra le principali aree e risorse coinvolte per assicurare la corretta esecuzione di tutte le fasi del processo: progettazione, selezione, segreteria didattica, gestione didattica e tutoraggio, formazione, amministrazione e rendicontazione.

3 Il comitato paritetico di pilotaggio si occupa di supervisionare le attività del piano, condiviso e finanziato, e le progettazioni di periodo e della loro coerenza con gli obiettivi formativi dell'avviso. È composto da membri di parte terza.

Il CPP è così composto:

LUCA INNOCENTINI	FUNZIONARIO CONFINDUSTRIA VENETO
MARIO DEL PICCOLO	FUNZIONARIO CONFINDUSTRIA BELLUNO
NICOLA DE GASPERI	FUNZIONARIO CONFINDUSTRIA VENETO
FABRIZIO MARITAN	FUNZIONARIO CGIL VENETO
ALFIO CAVAGNA	FUNZIONARIO CISL VENETO
RICCARDO DAL LAGO	SEGRETARIO REGIONALE UIL VENETO

4 Area di gestione del piano. Costituita da tutte le risorse dell'ente che si occupano della corretta realizzazione operativa del piano, attraverso l'organizzazione e pianificazione delle attività, il coordinamento e il tutoraggio didattico delle attività del Piano.

5 Area didattica. Costituita dai docenti e dai consulenti che, facendo riferimento alla Direzione del soggetto attuatore e al referente del Piano, si occupano di garantire la rispondenza con i fabbisogni formativi espressi dai destinatari e secondo gli standard qualitativi e di efficienza previsti. La gestione dell'area didattica garantirà che almeno il 50% delle ore di formazione del piano sarà tenuto da docenti con esperienza nella materia trattata non inferiore ai 5 anni (60 mesi).

6 Area amministrativa. Controlla tutti gli aspetti legati all'amministrazione, contabilità e rendicontazione del Piano.

All'interno di Job Select, ente attuatore del Piano, la persona che assumerà l'incarico di **Referente del Piano** sarà il **Dr. Andrea Guarnieri**, il quale assumerà la direzione generale del piano, coordinandosi con i comitati e i responsabili di area. In qualità di Direttore del Piano si occuperà in fase di progettazione della rilevazione dei fabbisogni formativi delle aziende aderenti e delle criticità che potranno emergere in fase di avvio o realizzazione del Piano. Definerà quindi, i contenuti e le competenze tecniche e trasversali che si prevede vengano acquisite dai destinatari in esito alle azioni formative e non formative; definirà in collaborazione con l'area didattica le metodologie e gli strumenti che saranno impiegate per favorire l'apprendimento. Si occuperà quindi della supervisione di tutte le attività di gestione operativa del Piano secondo quanto stabilito dalle linee guida alla gestione e rendicontazione del piano formativo dell'avviso 3/2018. Nello specifico, la gestione delle azioni formative, dall'avvio - nel rispetto delle modalità e delle tempistiche definite - alla corretta comunicazione delle progettazioni di periodo, alla realizzazione delle stesse e alla loro conclusione. Si occuperà inoltre della gestione delle attività non formative, preparatorie e di accompagnamento; della eventuale richiesta di deleghe o affidamento a partner terzi o della richiesta di variazioni al Piano in corso d'opera. Infine controllerà la corretta chiusura del Piano formativo.

Il Dr. Andrea Guarnieri dal 2009 ricopre in Job Select il ruolo di Direttore generale della struttura, occupandosi della direzione e coordinamento delle aree interne a Job Select che si occupano di progettazione di interventi di Formazione e di Sviluppo per il sostegno dell'occupazione. Si occupa della progettazione diretta di interventi di formazione, di politica attiva del lavoro e di ricollocamento e reinserimento lavorativo. È direttore delle risorse umane interne a Job Select e dello sviluppo e gestione del sistema informativo interno.

La **responsabile delle aree gestione didattica, Dr.ssa Silvia Caria**, coordinandosi costantemente con il Referente del Piano e con il Responsabile dell'area controllo gestione e amministrazione del Piano, si occuperà di supervisionare e monitorare la realizzazione delle attività del Piano, in sinergia con lo staff di area.

Laureata in Psicologia del lavoro nel 2008, in Job Select si occupa dal 2009 della progettazione, gestione operativa e monitoraggio dei progetti di formazione e riqualificazione finanziati con fondi regionali e comunitari. L'attività svolta comprende l'analisi dei fabbisogni formativi, la presentazione delle richieste di finanziamento per la partecipazione a bandi pubblici, la pianificazione delle attività e la gestione dei contatti con i collaboratori esterni e i partner di progetto. Nell'ambito del Piano si occuperà: della pianificazione di tutte le attività; della definizione delle progettazioni di periodo, della promozione del piano; del monitoraggio in itinere e post e della valutazione e diffusione dei risultati conseguiti.

Per la concreta realizzazione delle attività previste dal piano ci si avvarrà del supporto della segreteria didattica e organizzativa e di tutor didattici, individuati dal Referente del piano in collaborazione con il Responsabile delle area.

I criteri utilizzati per l'individuazione delle risorse che ricopriranno il ruolo di **Tutor Didattici** sono i seguenti:

- possesso di competenze tecniche nella gestione del monitoraggio e accompagnamento del gruppo aula verificate attraverso l'analisi del curriculum relativamente al percorso di studi coerente alle mansioni assegnati e all'esperienza professionale maturata

- possesso di competenze trasversali (capacità di comunicazione efficace, capacità di coinvolgimento e motivazione delle risorse, capacità di problem solving) necessarie al supporto del gruppo aula e alla facilitazione del processo di apprendimento.

Il Referente del Piano ha individuato due risorse incaricate del tutoraggio didattico delle attività formative previste dal piano, il **dr. Alberto Dalla Zuanna** e la **dr.ssa Sara Carniato**. Le risorse individuate nella realizzazione del Piano formativo si occuperanno della gestione generale dei singoli interventi formativi per quanto concerne gli aspetti logistica, i materiali didattici ed amministrativi. Si faranno carico del

ricevimento degli allievi e dell'assistenza ai docenti durante le lezioni, occupandosi di garantire l'adeguata presenza di attrezzature e materiali didattici coerenti agli obiettivi formativi.

Saranno inoltre responsabili del monitoraggio costante delle attività e dei risultati conseguiti poiché si occuperanno della somministrazione di questionari di valutazione degli allievi e dei docenti. I tutor didattici opereranno in coordinamento con lo staff amministrativo e con lo staff di segreteria per garantire una corretta e coerente gestione degli aspetti burocratici relativi alla reportistica da produrre in esito agli interventi formativi realizzati.

La dr.ssa Sara Carniato è Laureata in Scienze Filosofiche ed ha conseguito un Master in Universitario di secondo livello in Valutazione, formazione e sviluppo delle risorse umane. Dal 2013 opera come specialista nella gestione di processi formativi occupandosi di orientamento e accompagnamento professionale, tutoraggio corsi di formazione, docenza in materia di comunicazione, team building e gestione delle relazioni interpersonali.

Il dr. Dalla Zuanna ha conseguito la Laurea in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni; dal febbraio 2016 collabora con Job Select occupandosi del monitoraggio e tutoraggio di interventi formativi per la riqualificazione e specializzazione professionale di lavoratori.

Il responsabile dell'area di gestione del Piano ha inoltre individuato due risorse **Addette alla Segreteria: Valentina Maracani e Riccardo Salmaso**. Tali figure avranno il ruolo di elaborare, raccogliere e archiviare la documentazione necessaria al progetto attraverso gli strumenti informatici messi a disposizione dall' Ente Attuatore . Utilizzeranno i sistemi gestionali aziendali per la raccolta dei dati relativa ai dati amministrativi, dei dati dei lavoratori e delle aziende coinvolte nel Piano, dei dati relativi alle azioni formative. Le risorse addette alla segreteria sono state individuate sulla base delle precedenti esperienze in materia amministrativa e gestione di attività di back-office. Valentina Maracani ha conseguito la Laurea in Scienze dell'Educazione e della Formazione, collabora in Job Select dal 2017 occupandosi di supporto gestionale in attività di selezione e formazione del personale. Riccardo Salmaso ha conseguito il diploma di Liceo Scientifico e collabora in Job Select dal 2017 occupandosi di segreteria, supporto all'area amministrativa e all'area rendicontazione progetti formativi.

Per consentire un'efficace realizzazione del Piano il responsabile dell'area gestione ha individuato un **Addetto alla Segreteria Organizzativa e del Monitoraggio tecnico/informatico**. Tale figura garantirà il corretto funzionamento dei sistemi informativi aziendali e il corretto utilizzo dei portali di caricamento dati di Fondimpresa. Per ricoprire tale ruolo è stato incaricato il dr. **Alberto Sandre**. Il dr. Sandre ha conseguito la Laurea Magistrale in Teorie Metodi per la Comunicazione. Dal 2015 collabora con Enti Accreditati alla Formazione Superiore e Continua, è specializzato nel monitoraggio progetti formativi e di inserimento lavorativo. In Job Select ricopre inoltre il ruolo di referente per i sistemi IT supportando il consulente ICT dell'azienda e di eferente per i contatti con i fornitori per la logistica inerente l'organizzazione dei corsi.

All'interno di Job Select, ente attuatore del Piano, la persona che assumerà l'incarico di **Responsabile del Controllo di Gestione e dell' Area amministrativa** sarà la **dr.ssa Barbara Toschi** che avrà la responsabilità della gestione amministrativa e finanziaria del progetto e della rendicontazione del Piano.

La dr.ssa Toschi dal 2011 si occupa di Gestione amministrativa e Rendicontazione di progetti finanziati. E' specializzata in attività di, analisi e ricerca di finanziamenti, redazione del blan descrittivo e numerico, elaborazione del budget e rendicontazione dei progetti finanziati. Per Job Select ha tenuto anche consulenze in materia di europrogettazione, redazione business Plan e fondi strutturali. La responsabile dell'area amministrativa e di rendicontazione, si rapporterà e coordinerà nell'espletamento della propria funzione, con il referente del piano e con il responsabile dell'area gestione operativa e didattica. Si occuperà della corretta tenuta della contabilità del Piano, secondo le voci e il budget previsto nel preventivo finanziario approvato da Fondimpresa. Si occuperà inoltre di garantire i giustificativi contabili do ogni voce di spesa e in generale assicurerà la corretta gestione amministrativa e finanziaria del progetto. Si occuperà secondo quanto previsto dalle Linee guida dell'avviso, della richiesta anticipo del 50% e di acconto intermedio, in base alle spese sostenute per la realizzazione delle attività; predisporrà i report sullo stato di avanzamento del progetto e delle relative previsioni di spesa; gestirà le eventuali problematiche contabili e finanziarie; gestirà la raccolta, presentazione e archiviazione di tutta la documentazione connessa e di supporto al rendiconto del Piano.

La Responsabile dell'Area Amministrativa sarà supportata nello svolgimento degli incarichi a lei affidati da una risorsa che ricoprirà il ruolo di **Addetta all' Ufficio Amministrativo**.

Per ricoprire tale ruolo è stata individuata la dr.ssa **Valentina Perin**.

La dr. Perin ha conseguito la Laurea in Economia e Direzione aziendale, collabora in Job Select dal 2016 e ha maturato esperienza nella determinazione e gestione gruppi di lavoro di ogni progetto; predisposizione convenzioni di partenariato; richieste acconto, rimborsi in itinere e di saldo; redazione reportistica andamento progetti e indici di realizzo per progetto. Ha inoltre maturato competenze amministrativo contabili relative alle seguenti attività: fatturazione attiva/passiva; pagamenti home banking; contabilità analitica e controllo di gestione, utilizzo del gestionale Team System - Gamma Sprint

Lo staff dei docenti (a seguire i docenti già individuati in fase di stesura del piano i cui cv sono allegati al presente formulario). A tale proposito si evidenzia che il 51% delle ore del piano è già assegnato a docenti senior che hanno almeno 10 anni di esperienza ovvero 5 anni di esperienza ed iscritti ad albo professionale.

NOME E COGNOME	DESCRIZIONE	AZIONE FORMATIVA	DURATA	EDIZ.	TOTALE ORE
PAOLA FRANCHI	Paola Franchi è una Psicologa del Lavoro iscritta all'Albo degli Psicologi della Regione Veneto dal 28 marzo 2003 (n°4241). Dal 2003 opera come Consulente e Formatore nel	LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24	4	96

	<p>settore risorse umane. Si occupa di progettazione interventi formativi, analisi dei fabbisogni formativi, coordinamento corsi di formazione legati all'ambito aziendale e organizzativo, alla gestione del cliente, alle tecniche di vendita e alla persuasione. Dal 2003 opera come libera professionista nell'erogazione di interventi formativi finalizzati allo sviluppo di competenze relazionali e manageriali. E' specializzata nelle seguenti tematiche: Leadership, Organizzazione aziendale, Gestione Risorse Umane, Comunicazione, Tecniche di Vendita, Selezione Personale, Assessment Center, Valutazione del potenziale, Team Building, Bilancio di Competenze, comportamento lavorativo. Svolge inoltre consulenza per l'analisi del potenziale, analisi del clima organizzativo e Progetti di Temporary Management.</p>				
VALENTINA SANDI	<p>Valentina Sandi ha conseguito una laurea specialistica in lingue e letterature straniere e in seguito si è specializzata attraverso corsi di alta formazione in: "Advanced Negotiation Skills", "Coaching and leading a team", "Effective Communication" e "Project Management". Ha 16 anni di esperienza come Trainer e nella gestione di team commerciali. Dal 2002 al 2017 si è occupata gestire team in area commerciale-marketing per multinazionali operanti nel settore turistico. Nello specifico ha gestito attività di: pianificazione progetti formativi, massimizzazione dei processi interni, coordinamento di team, formazione dei team relativamente alle competenze tecniche e trasversali. Attualmente opera come Trainer libera professionista specializzata nell'erogazione di interventi formativi finalizzati allo sviluppo di competenze relazionali e manageriali. Collabora con i maggiori Enti accreditati alla formazione continua e superiore e qualificati a Fondimpresa del territorio veneto. Utilizza metodi formativi dedicati allo sviluppo dell'apprendimento nell'adulto attraverso la metodologia dell'Esperiential Training.</p>	<p>LEAN COMMUNICATION</p>	8	1	8
		<p>PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION</p>	24	4	96
FRANCESCHI STEFANO	<p>Franceschi Stefano è un Consulente di Direzione Formazione. Dal 1991 lavora come Consulente e Manager in area Logistica, Amministrativa, Marketing, Sviluppo di Prodotto. E' un Libero professionista specializzato nel Business Development, nella gestione aziendale con un focus specifico sulle PMI, nella formazione e nella consulenza applicativa. Dal 2003 si occupa di Project Management e svolge attività di Consulenza e Formazione sull'Agile Project Management, Ricerca e sviluppo nuovi mercati, innovazione tecnologica, Business development, Gestione d'impresa, Consulenza applicativa</p>	<p>AGILE PROJECT MANAGEMENT</p>	24	4	96

	(Focus APP), Purchasing. Franceschi Stefano adotta un approccio consulenziale maturato attraverso la conoscenza del processo industriale, logistico e dei modelli aziendali. Possiede un'alta propensione alla innovazione, alla creazione di nuovi modelli, alla analisi e sviluppo di nuovi ambiti di crescita e di nuovi mercati, capacità di gestione e motivazione di un team evoluto.				
ALBERTO COLLODEL	Alberto Collodel è laureato in Lingue e Letterature Straniere all'Università Ca' Foscari di Venezia specializzato in lingua e letteratura Inglese. Dal 2007 si occupa di formazione in lingua Inglese, come docente di corsi individuali e collettivi presso istituzioni pubbliche e private di diversi settori della Regione Veneto. Il Dott. Collodel è specializzato nel Business English in diversi livelli orientato alle Imprese e alle aziende che vogliono internazionalizzare la propria attività. E' inoltre interprete simultaneo e traduttore nell'ambito di convegni internazionali in collaborazione con l'Università IUAV di Venezia.	TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	56	4	224
		BUSINESS ENGLISH INTERMEDIATE LEVEL	32	1	32
		BUSINESS ENGLISH ADVANCED LEVEL	32	1	32
SAVERIO APRILE	Saverio Aprile ha conseguito una laurea Magistrale in comunicazione integrata per le imprese e le organizzazioni all'Università di Udine, Gorizia. Ha conseguito il Diploma di Master Universitario di primo livello in Pianificazione fiscale e doganale negli scambi con l'estero e per l'internazionalizzazione delle organizzazioni all'Università Unicusano di Roma. Dal 2000 è un International Trade Consultant e si occupa di offrire servizi di consulenza e formazione per le imprese che vogliono internazionalizzare le attività di produzione, di vendita di beni e servizi all'estero.	STRATEGY MARKETING PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	16	1	16
UMBERTO COCCHI	Umberto Cocchi possiede una laurea in Ingegneria Elettrica ad indirizzo informatico al Massachusetts Institute of Technology (MIT) di Cambridge e un dottorato in Software Engeneering conseguito all'University of Virginia (UVA) e al MIT di Cambridge nel 1992. Dal 1999 Umberto Cocchi svolge il ruolo di Docente, coordinatore tecnico-scientifico, formazione di formatori e progettisti in ambito informatico avanzato, marketing, management, comunicazione, inglese tecnico, reti (ca. 10.000 ore; riconosciuti e rilasciati oltre 300 CFU) in modalità di Formazione frontale, blended e FaD presso le Università Federico II, Parthenope, LUISS Guido Carli, La Sapienza, Seconda Università di Napoli, CNR, Collegio Universitario Don Nicola Mazza. Umberto Cocchi è consulente ITC che opera come ditta individuale dal 2007 nelle	INNOVAZIONE NEI PROCESSI E NELLE TECNOLOGIE DEL PARADIGMA OBJECT ORIENTED	32	1	32

	tematiche dello sviluppo software e hardware, paradigma object oriented, Internet of things				
TOTALE ORE EROGATE DA DOCENTI SENIOR				632	(51,3%)
TOTALE ORE PIANO				1232	

4.2 PROCEDURE DI GESTIONE

Per garantire una corretta ed efficace conduzione del Piano, la realizzazione delle attività progettate e il raggiungimento degli obiettivi formativi l'Ente Attuatore si impegna ad adottare un Sistema di Gestione e Monitoraggio in linea con le procedure qualità validate internamente.

Il Sistema di Gestione e Monitoraggio di Job Select rappresenta un supporto fondamentale al processo di valutazione ed ha l'obiettivo di tenere sotto controllo, attraverso criteri e step prefissati, la realizzazione dei singoli interventi formativi, registrando eventuali scostamenti tra quanto progettato e la effettiva erogazione.

Pertanto già in fase di Progettazione è stata prevista la costituzione dei seguenti comitati che con funzioni diverse e in ambiti diversi, saranno responsabili di sorvegliare le attività di implementazione, monitoraggio, controllo e rendicontazione.

Il Comitato Paritetico di Pilotaggio (CPP) è responsabile dell'approvazione e validazione del piano formativo progettato e si occuperà di valutare eventuali modifiche in corso d'opera. Il CPP si impegna nello specifico a: approvare eventuali sostituzioni di aziende coerentemente alle finalità generali del piano e definire i criteri di sostituzione, approvare eventuali modifiche al Piano qualora dovessero rendersi necessarie al raggiungimento degli obiettivi formativi, trasmettere a Fondimpresa tutte le informazioni necessarie a verificare l'effettiva realizzazione della formazione coerentemente con il Piano Condiviso, redigere verbali completi di indicatori quantitativi e qualitativi finalizzati a monitorare lo stato di avanzamento del Piano.

Il Comitato Tecnico Scientifico (CTS) è responsabile di definire le linee guida in materia di contenuti e metodologie didattiche. Il CTS sarà formato da specialisti nelle aree della Qualificazione dei Processi Produttivi, Innovazione Organizzativa e Internazionalizzazione provenienti dall'Università Svizzera Italiana (Prof. Michael Gibbert, Docente Ordinario e dr. Roberto Manzi, Ricercatore) e dall'Istituto Tecnico Superiore ITS Academy Meccatronico Veneto (dr. Giorgio Spanevello). Il CTS si impegna a garantire che le competenze acquisite nel corso dell'erogazione del Piano siano coerenti alle esigenze del mercato e del tessuto economico-sociale di riferimento, definendo modelli e metodologie di intervento in grado di generare innovazione organizzativa. Il CTS opererà in costante raccordo con il CPP e il CG.

Il Comitato di Gestione (CG) è responsabile di verificare l'effettiva realizzazione degli interventi formativi coerentemente agli obiettivi formativi previsti dal Piano e agli standard qualitativi precedentemente definiti. Il CG sarà presieduto dal Direttore di Progetto che, avvalendosi di una struttura tecnico organizzativa di supporto, garantirà la realizzazione del Piano. Il CG nominerà inoltre un Project Leader che avrà il compito di coordinare le azioni dei diversi membri dello staff e anche quello di monitorare scrupolosamente l'adempimento dei compiti assegnati attraverso schede standardizzate che consentono di evidenziare lo stato delle relazioni tra tutti i partner coinvolti nel Piano. Verranno previsti incontri di coordinamento mensili con partner e operatori al fine di condividere metodi, strategie e sinergie. Il CG definirà inoltre in Piano di Monitoraggio e Valutazione che avrà come oggetto le seguenti azioni:

- definizione delle aree di valutazione, degli indicatori di valutazione, degli strumenti di rilevazione
- predisposizione di un documento metodologico sulle procedure da utilizzare per la somministrazione e elaborazione di questionari di valutazione
- elaborazione di report intermedi e finali

PROCEDURE DI GESTIONE E CONTROLLO

Per l'attuazione e avvio delle azioni del Piano, verranno seguite le procedure di gestione, monitoraggio e valutazione definite dall'ente attuatore Job Select. Tali procedure definiscono tempi e metodi di realizzazione delle azioni formative e non formative che riguardano il progetto. Nello specifico:

- modalità e comunicazioni tra le aree e funzioni del piano e tra i partner.
- modalità e tempistiche della progettazione di periodo;
- procedure per le attività non formative previste dal piano (progettazione, selezione dei destinatari, monitoraggio, valutazione del piano);
- procedure per l'avvio delle azioni formative;
- procedure per la gestione delle azioni formative;
- definizione dei modelli e dei documenti che dovranno essere prodotti per l'avvio, controllo e rendicontazione del piano;

- tempistiche di esecuzione e chiusura

Job Select in qualità di ente proponente e attuatore del piano, provvederà ad inviare preventivamente al Comitato paritetico di pilotaggio la progettazione della attività formative e non formative per la loro validazione. Sulla base delle attività previste a progetto verranno definiti i format che ogni area dovrà utilizzare per l'espletamento delle funzioni assegnate. Verranno inoltre condivisi con i partner di progetto i modelli e i format per la

comunicazione dei dati necessari per la gestione delle attività formative, nonché di amministrazione e controllo.

Job Select provvederà ad inviare a Fondimpresa un report di sintesi dei dati raccolti e aggregati entro i termini previsti dall'avviso. Inoltre si preoccuperà di inserire sul sistema informativo di Fondimpresa prima del loro avvio, il calendario e l'elenco dei partecipanti alle azioni formative, precedentemente inviati dalle imprese aderenti secondo le procedure definite.

Al termine dell'attività ogni partner invierà a Job Select il dettaglio delle ore seguite da ciascun lavoratore e dei costi orari dei lavoratori partecipanti, utilizzando i modelli di registrazione delle presenze e fogli firma dei partecipanti, così che possa essere effettuato il controllo e il monitoraggio rispetto alla normativa degli aiuti di stato e dello stato di avanzamento del Piano, che verrà condiviso attraverso il costante confronto con i Comitati di Pilotaggio e di Gestione.

Ogni partner di progetto invierà nelle modalità e tempi definiti i dati relativi agli elementi di spesa che saranno utilizzati dall'area amministrazione e rendicontazione dell'ente attuatore per la gestione economico finanziaria e per l'aggiornamento del rendiconto e degli impegni di spesa previsti nella pianificazione finanziaria.

Per una corretta ed efficiente gestione del piano Formativo, Job Select in sinergia con i partner del progetto si impegnerà a garantire:

- la comunicazione tempestiva dei nominativi dei destinatari dei corsi secondo il calendario e le adesioni concordate con le imprese aderenti, che solleciterà affinché assicurino la corretta partecipazione da parte del personale iscritto ai corsi previsti.
- una puntuale e specifica informazione al personale docente delle caratteristiche e tipologie (settore, dimensione, attività prevalente ...) dei partner beneficiari della formazione.
- fornire ai consulenti/docenti tutta la documentazione (registri, format per la verifica dei risultati, questionari di gradimento) necessaria per l'espletamento corretto della propria attività.
- la validità dei contenuti formativi proposti e l'impiego, per la loro trasmissione, delle migliori metodologie didattiche disponibili.
- una corretta e costante valutazione dei risultati di apprendimento e della soddisfazione percepita da parte dei partecipanti ai corsi. Si impegna inoltre ad una restituzione puntuale e tempestiva ai partner di progetto delle valutazioni dei dipendenti e dei risultati conseguiti nei test somministrati al termine dei corsi.
- promuovere le attività previste dal Piano attraverso una corretta pubblicizzazione dei vantaggi offerti dal Piano, degli obiettivi specifici dell'avviso e dei risultati conseguiti. Si impegna inoltre a promuovere l'adesione a Fondimpresa delle imprese non ancora iscritte al Fondo.
- promuovere l'utilizzo da parte delle aziende aderenti a Fondimpresa del conto formazione.
- adeguare le proprie procedure di gestione e rendicontazione secondo eventuali suggerimenti proposti da Fondimpresa.

5 SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Il Soggetto Proponente ha strutturato un Sistema di Monitoraggio e Valutazione, che, nel rispetto dei contenuti minimi indicati nelle Linee Guida alla compilazione del Formulario per l'Avviso 3/2018, si pone l'obiettivo di agire su due livelli:

- qualità della formazione erogata e raggiungimento degli obiettivi formativi
- struttura di governance nel suo complesso.

Il sistema di Monitoraggio e Valutazione previsto garantisce, durante tutto il ciclo di vita del Piano formativo il controllo e la gestione della qualità, in termini di:

- qualità progettata e prevista (nella fase della ideazione della proposta progettuale e del piano esecutivo);
- qualità prestata (nella fase di attuazione del progetto e di erogazione degli interventi formativi);
- qualità raggiunta/percepita (durante l'erogazione degli interventi formativi e al termine del progetto).

Ciò si traduce, dal punto di vista del processo di monitoraggio e valutazione che accompagna l'intera vita del progetto:



Nella costruzione del Piano sono stati condivisi alcuni valori di riferimento che come tali costituiscono le chiavi di lettura negli ambiti del monitoraggio e valutazione:

1. la coerenza dei risultati di apprendimento (conoscenze e competenze acquisite attraverso le azioni del Piano) con le strategie di sviluppo aziendali delle PMI;
2. un efficace ed efficiente processo di governance che consenta di accrescere all'interno delle organizzazioni coinvolte le competenze per il dialogo sociale sul tema della formazione attraverso un sistema di generazione delle conoscenze condivise;
3. la centralità delle "competenze" per tutti i soggetti coinvolti.

Le procedure illustrate sinteticamente nella matrice sotto riportata rappresentano il punto di partenza per il monitoraggio esterno delle azioni realizzate, svolto dagli incaricati di Fondimpresa, poiché metteranno a loro disposizione – nelle forme e nei tempi richiesti, attraverso il supporto del sistema informativo di progetto - almeno i seguenti elementi minimi di valutazione:

- **questionari di rilevazione degli esiti degli interventi formativi** condotti presso le imprese destinatarie, compilati a cura dei destinatari e i relativi dati aggregati;
- **dati sulle imprese e i lavoratori partecipanti alle attività formative** – previo consenso informato dei destinatari – anche per la realizzazione delle interviste telefoniche previste dalle procedure di monitoraggio esterno;
- **questionari di customer satisfaction** volti a far valutare ai partecipanti gli aspetti, logistici, organizzativi, didattici e metodologici degli interventi cui hanno partecipato, oltre a rilevare suggerimenti e criticità emerse, trattati anche a livello aggregato; verbali e risultati dei test e delle prove somministrate al termine delle azioni formative per la certificazione delle competenze acquisite.

I dati e le analisi menzionate sono estraibili dal sistema informativo condiviso dai Soci e ne è già previsto l'utilizzo costante e periodico nelle procedure di governo della strategia di progetto, mettendo a disposizione dei diversi organi di controllo i risultati intermedi sintetici delle attività attraverso le azioni di monitoraggio in itinere e la reportistica prevista. Al termine delle azioni progettuali è prevista la redazione di una Relazione finale sulle attività svolte nell'ambito del Piano che riassumerà e sintetizzerà gli elementi enunciati, per una valutazione complessiva interna ed esterna.

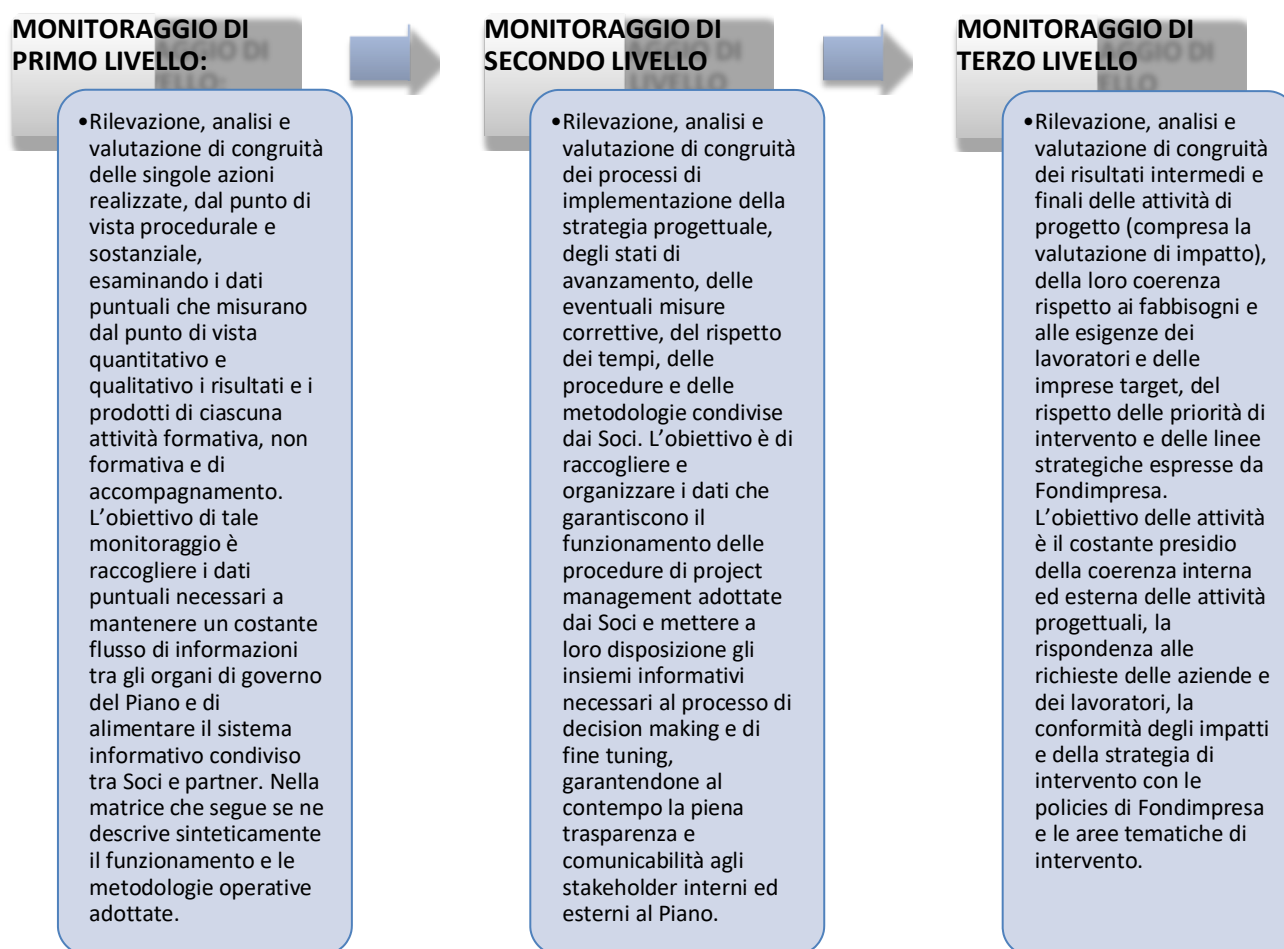
Il file Allegato 2 dell'Avviso, "Obiettivi Quantitativi e Preventivo Finanziario del Piano Formativo" (inviato con la presente proposta formativa) riassume i KPI key performance indicators che presidiano alcune delle dimensioni di monitoraggio e valutazione più rilevanti per assicurare la coerenza e la rilevanza del Piano rispetto alle priorità e alle linee di intervento di Fondimpresa. Il sistema informativo e di gestione attivato dai Soci è volto a mantenere un monitoraggio costante su tali descrittori delle attività, elaborando un'opportuna reportistica ad uso degli organi di controllo interni ed esterni. L'insieme di informazioni rilevate a livello puntuale si concentra pertanto sulle seguenti dimensioni:

- ore di formazione realizzate e scostamento percentuale rispetto al Piano Formativo
- ore di formazione dirette ai partecipanti provenienti da PMI sul totale delle ore di formazione previste

- numero di destinatari formati, ottenuto conteggiando le “teste” in formazione
- ore di formazione che conducono alla certificazione delle competenze realizzate
- numero di donne raggiunte dalle attività formative e percentuale sul totale
- numero di lavoratori prioritari raggiunti dalla formazione (over 50 anni, lavoratori sospesi, lavoratori stranieri) e percentuale sul totale
- numero di lavoratori provenienti di PMI raggiunti dalla formazione e percentuale sul totale
- numero delle aziende coinvolte nelle attività formative
- numero di aziende coinvolte nelle attività formative che non hanno mai beneficiato di finanziamenti da Fondimpresa e percentuale sul totale
- numero di ore di attività formative realizzate in modalità interaziendale dirette a lavoratori provenienti da diverse aziende e percentuale sul totale.

I report di sintesi e gli strumenti di base delle attività di monitoraggio e per la valutazione di efficacia, efficienza e impatto delle attività svolte, sono rappresentati e/o includono i modelli e le strutture di base proposte da Fondimpresa, al fine di garantire la raccolta e la comunicazione dei dati chiave all'interno del gruppo di lavoro e verso il Fondo.

Il sistema di monitoraggio proposto per il Piano formativo, si concentra su tre livelli di analisi in funzione delle attività e dei processi oggetto di rilevazione, ciascuno caratterizzato da indicatori, modalità e metodologie di realizzazione, fonti informative e responsabilità differenziate:



A seguire si riporta il dettaglio delle attività previste nei 3 livelli di monitoraggio

PRIMO LIVELLO – ATTIVITÀ PUNTUALI DEL PIANO

Attività di riferimento: fasi e processi oggetto di monitoraggio	<p>1 - Attività preparatorie e di accompagnamento</p> <p>1.1 - analisi della domanda, del contesto e dei fabbisogni aziendali</p> <p>1.2 - diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi delle aziende beneficiarie e predisposizione di programmi operativi di formazione</p> <p>1.3 - individuazione e sviluppo delle competenze critiche emergenti</p> <p>1.4 - definizione di metodologie e modelli di formazione continua</p> <p>2 - Attività non formative</p> <p>2.1 - progettazione delle attività del Piano</p> <p>2.2 - promozione delle attività e delle azioni del Piano</p> <p>2.3 - individuazione, selezione ed orientamento dei partecipanti</p> <p>2.4 - monitoraggio e valutazione delle attività e delle azioni del Piano (compresa la verifica di soddisfazione: metodologie, organizzazione, logistica, etc)</p> <p>2.5 - diffusione e trasferimento dei risultati</p> <p>2.6 - altre attività non formative – bilancio di competenze</p> <p>3 - Attività formative</p> <p>3.1 - erogazione delle attività formative</p> <p>3.2 – certificazione delle competenze</p>
Metodologie di monitoraggio e valutazione	<p>1 - Attività preparatorie e di accompagnamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - controllo e valutazione di congruenza, rilevanza e coerenza delle analisi territoriali e delle fonti informative utilizzate - controllo e valutazione sulla metodologia di rilevazione dei fabbisogni aziendali, dell'analisi di competitività, degli impatti attesi e della congruità dei risultati ottenuti (questionari e interviste) - controllo e valutazione sulla formulazione della strategia progettuale (relevance verticale: fabbisogni, aree tematiche, priorità Fondimpresa) e rispetto degli obiettivi di Piano (scheda obiettivi) <p>2 - Attività non formative</p> <ul style="list-style-type: none"> - controllo e valutazione di congruenza, rilevanza e coerenza delle variabili qualitative e quantitative che descrivono i lavoratori e le aziende partecipanti rispetto al programma di lavoro e rispetto degli obiettivi di Piano (scheda obiettivi) - controllo e valutazione sul rispetto delle procedure di comunicazione, dei criteri di selezione dei partecipanti e del rispetto dei parametri e delle priorità di accesso alle opportunità offerte - controllo e valutazione dei punteggi di customer satisfaction raggiunti - controllo e valutazione del ciclo economico e finanziario delle attività - controllo collegiale e valutazione sulle procedure di gestione secondo il piano di monitoraggio e l'organigramma di progetto - controllo e valutazione della correttezza metodologica delle analisi di impatto e della disponibilità dei dati <p>3 - Attività formative</p> <ul style="list-style-type: none"> - controllo e valutazione delle risorse formative attivate: docenti, metodologie utilizzate, risorse logistiche e organizzative e rispetto degli obiettivi di Piano (scheda obiettivi) - controllo e valutazione dei processi di certificazione e di validazione delle competenze
Dispositivi di monitoraggio e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> - variabili qualitative e quantitative descrittive del contesto operativo, delle caratteristiche di aziende e lavoratori, delle strategie d'azione, delle metodologie e dei modelli formativi adottati, del ciclo economico e finanziario di progetto - sistema informativo e gestionale interno - procedure di qualità e di gestione delle attività dei Soci - parametri e standard di progetto condivisi dalle Parti Sociali per la valutazione
Organo responsabile del monitoraggio	Responsabile didattico, con il supporto di: Servizio progettazione, Servizio Commerciale (v. Organigramma), Comitato Tecnico Scientifico Referente di Piano
Indicatori di risultato e obiettivi da raggiungere	<p>1 - Attività preparatorie e di accompagnamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - dati macroeconomici territoriali e settoriali aggiornati, database fabbisogni aziendali e dei lavoratori aggiornato (analisi della domanda) - 300 questionari di analisi dei fabbisogni compilati e analizzati

	<ul style="list-style-type: none"> - 90 questionari di analisi dei fattori di competitività e di impatto atteso dalla formazione compilati e analizzati - formulazione strategia progettuale, modelli e metodologie formative rilevanti e coerenti
	<p>2 - Attività non formative</p> <ul style="list-style-type: none"> - titolo, argomento e metodologie delle azioni formative - 90 aziende coinvolte e priorità di intervento clusterizzate - 500 aziende contattate e sensibilizzate sulle opportunità offerte - database aziende partecipanti aggiornato mensilmente: anagrafica aziendale, caratteristiche, descrittori e clusterizzazione delle aziende coinvolte, rispetto degli obiettivi di Piano (scheda obiettivi) - dati qualitativi e quantitativi sui destinatari aggiornati mensilmente - disponibilità dei dati di customer satisfaction dei partecipanti >80% - numero di report economico-finanziari (quantitativi) e descrittivi delle azioni realizzate (aspetti qualitativi) compilati mensilmente - documentazione amministrativa e contabile aggiornata - rispetto del piano di monitoraggio e valutazione - disponibilità di analisi di impatto delle attività formative sulle strategie aziendali
	<p>3 - Attività formative</p> <ul style="list-style-type: none"> - registro e database dei partecipanti aggiornato: dati anagrafici e clusterizzazione, inquadramento contrattuale, ore di attività, percentuale di frequenza e rispetto degli obiettivi di Piano (scheda obiettivi) - percentuali di frequenza valida dei partecipanti - numero di certificazioni delle competenze raggiunte e dispositivi di verifica
Prodotti del monitoraggio	<p>1 - Attività preparatorie e di accompagnamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - analisi del contesto condiviso dalle Parti Sociali - analisi della domanda condivisa dalle Parti Sociali - definizione delle competenze critiche emergenti e dell'offerta formativa di progetto condivisa dalle Parti Sociali - definizione dei modelli formativi di progetto condivisa dalle Parti Sociali
	<p>2 - Attività non formative</p> <ul style="list-style-type: none"> - formulario e programma di lavoro condiviso dalle Parti Sociali - report aggiornato sulle imprese destinatarie condiviso dalle Parti Sociali - report aggiornato sui lavoratori destinatari condiviso dalle Parti Sociali - dati di customer satisfaction analizzati - dati per il sistema informativo di progetto
	<p>3 - Attività formative</p> <ul style="list-style-type: none"> - registri compilati correttamente - competenze attestate e certificate
Tempistica (durata e periodicità)	<p>Attività quotidiana di rilevazione e organizzazione dei dati attraverso i sistemi informativi di progetto</p> <p>1 - Attività preparatorie e di accompagnamento</p> <p>Ex ante: prima della stesura della proposta progettuale e prima dell'avvio delle singole azioni formative</p> <p>In itinere: cadenza mensile</p> <p>Ex post: alla chiusura delle azioni previste (Relazione finale)</p>
	<p>2 - Attività non formative</p> <p>Ex ante: prima della presentazione della proposta di intervento e prima dell'avvio delle singole azioni formative</p> <p>In Itinere: cadenza mensile</p> <p>Ex post: alla chiusura delle azioni previste (Relazione finale)</p>
	<p>3 - Attività formative</p> <p>Ex ante: prima dell'avvio delle singole azioni formative In Itinere: durante l'erogazione delle attività</p> <p>Ex post: alla chiusura delle azioni previste</p>

SECONDO LIVELLO – PROJECT MANAGEMENT DEL PIANO	
Attività di riferimento: fasi e processi oggetto di monitoraggio	4 - Coordinamento e gestione del progetto 4.2 – coordinamento operativo 4.3 – coordinamento didattico 4.4 – coordinamento amministrativo 4.5 – coordinamento scientifico
Metodologie di monitoraggio e valutazione	- controllo e valutazione dei processi di gestione delle attività del Piano e del ciclo economico e finanziario condiviso dai Soci - controllo, valutazione ed eventuale revisione e negoziazione delle procedure - controllo e valutazione della coerenza delle attività del Piano rispetto agli obiettivi, ai fabbisogni, alle caratteristiche dei destinatari e alle priorità di Fondimpresa, anche in relazione alle metodologie e ai contenuti didattici - controllo di congruità rispetto agli obiettivi di Piano (scheda obiettivi)
Dispositivi di monitoraggio e valutazione	- variabili qualitative e quantitative descrittive del ciclo di vita del progetto - piano di lavoro e di monitoraggio condiviso - strumenti di project management e sistema informativo interno - software gestionale e di contabilità
Organo responsabile del monitoraggio	Referente di Piano e Comitato di Gestione (in collaborazione con il Comitato Tecnico Scientifico) Responsabile amministrativo
Indicatori di risultati e obiettivi da raggiungere	4 - Coordinamento e gestione del progetto - rispetto del piano di lavoro condiviso e minimizzazione degli scostamenti - report quantitativo e qualitativo dell'impatto aggiornato - valore delle attività rendicontate con successo >95% - disponibilità report degli incontri - individuazione di eccellenze metodologiche e buone prassi da diffondere
Prodotti del monitoraggio	- report intermedi - relazione finale
Tempistica (durata e periodicità)	Riunioni dell'organo di controllo ogni tre mesi Ex ante: prima dell'avvio delle attività del Piano In itinere: durante l'erogazione delle attività; reportistica mensile Ex post: alla chiusura delle azioni previste

TERZO LIVELLO – RILEVANZA E COERENZA DEL PIANO	
Attività di riferimento: fasi e processi oggetto di monitoraggio	4 - Coordinamento e gestione del progetto 4.1 – coordinamento strategico
Metodologie di monitoraggio e valutazione	- controllo e valutazione della coerenza delle attività e dei risultati raggiunti con le linee di intervento, le aree tematiche di Fondimpresa, i fabbisogni di lavoratori e aziende - controllo e valutazione dell'impatto delle attività realizzate e delle ricadute concrete - controllo e valutazione dei sistemi di monitoraggio, di assicurazione di qualità, di validità dei dispositivi di attestazione e di certificazione delle competenze
Dispositivi di monitoraggio e valutazione	- report e analisi sui descrittori chiave del processo e delle attività realizzate (dati quantitativi e qualitativi) - sistema informativo di progetto - scheda obiettivi
Organo responsabile del monitoraggio	Comitato Paritetico di Pilotaggio
Indicatori di	- approvazione e disponibilità delle programmazioni di periodo coerente con i tempi di

risultati e obiettivi da raggiungere	realizzazione delle attività del Piano - approvazione della relazione finale
Prodotti del monitoraggio	- report delle riunioni mensili del Comitato Paritetico di Pilotaggio - programmazione di periodo approvata
Tempistica (durata e periodicità)	Riunioni mensili dell'organo di controllo In Itinere: durante l'erogazione delle attività; reportistica mensile Ex post: alla chiusura delle azioni previste

Tutte le attività del Piano – dalla progettazione, all'implementazione, all'erogazione – sono condotte attraverso un sistema articolato di monitoraggio, valutazione e controllo, con l'obiettivo di garantire la trasparenza e la qualità dei risultati intermedi e degli impatti finali generati per i lavoratori e le imprese. Grazie a un sistema di indicatori sarà infatti possibile:

- analizzare i risultati ottenuti;
 - valutare il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità generali perseguite dal Piano;
 - mantenere sotto controllo gli aspetti quantitativi e qualitativi di tutte le attività e attivare le eventuali azioni correttive che si rendessero necessarie;
 - garantire una comunicazione efficace verso gli stakeholder interni (Comitato Paritetico di Pilotaggio, Comitato di Gestione), i partner e i soci, gli stakeholder esterni e i destinatari (aziende, rappresentanti sindacali, lavoratori).
- L'applicazione dei principi di project management all'intera struttura del Piano è inoltre governata dal Comitato di Gestione in qualità di organo interno di indirizzo e controllo operativo delle attività.

L'insieme degli indicatori e dei sottesi strumenti di rilevazione delle informazioni strategiche verrà declinato in sede di realizzazione delle attività, sulla base delle indicazioni e delle richieste specifiche degli organi di governance del Piano.

Di seguito si illustrano le finalità e gli aspetti cognitivi più rilevanti che verranno analizzati per il monitoraggio e la valutazione delle attività realizzate.

Il Comitato di Gestione definirà metodi, strumenti e obiettivi di lavoro, tenendo conto dell'esigenza di salvaguardare, in particolare, i seguenti aspetti:

1 - Monitoraggio sull'erogazione delle attività.

Si porrà particolare attenzione alla pianificazione delle attività, dei tempi e delle risorse dedicate alla realizzazione del Piano, mantenendo aperto il controllo e la verifica per l'intero iter progettuale. Tale attività di controllo verrà realizzata sia ad un livello più generale di sviluppo e pianificazione dell'intero Piano, sia al livello più operativo dei singoli interventi.

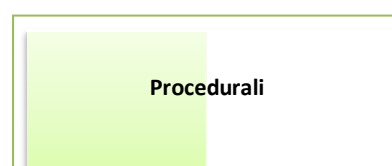
In particolare, lo stato di avanzamento del Piano sarà monitorato utilizzando le fonti informative rappresentate dai diversi indicatori citati e si concentrerà sui seguenti aspetti sostanziali:



- dati di sintesi in grado di evidenziare il livello di effettiva realizzazione delle attività (progettazione, attività formative, attività non formative, coordinamento e gestione) rispetto a quanto previsto in fase preventiva rispetto al numero e alla tipologia delle imprese e dei destinatari, alla durata delle azioni formative, alle tematiche formative, alle modalità formative utilizzate.



- dati sulla gestione delle risorse finanziarie per monitorare le singole voci di spesa misurando il rapporto tra gli importi approvati, gli scostamenti rispetto alla previsione, la progressione nella spesa delle singole voci secondo la logica dell'impegnato, maturato e fatturato



- si procederà a sviluppare le attività del piano tenendo sotto controllo i tempi di esecuzione delle stesse e degli adempimenti di gestione del Piano formativo secondo quanto previsto dalla guida di gestione e rendicontazione del fondo, rispetto all'avvio delle attività, al monitoraggio delle azioni, alla rendicontazione intermedia e finale delle spese sostenute

Nelle sessioni di lavoro del Comitato di Gestione saranno condivise modalità e strumenti di lavoro che consentiranno di adottare strategie comuni di governance del Piano.

Saranno predisposti dal capofila strumenti per la raccolta dei dati fisici e finanziari e messi a disposizione di tutti i soggetti partner per la raccolta periodica dei dati riferiti agli stati di avanzamento dei lavori. Tali dati saranno poi portati a sintesi con report intermedi e finali con cui sarà possibile avere una fotografia dello sviluppo del progetto.

Inoltre, all'avvio dell'attività verrà predisposto un planning di lavoro con tutte le scadenze significative ai fini di una corretta gestione nel rispetto dei tempi e dei modi indicati dal fondo. Il planning sarà corredato di tutta la modulistica necessaria per gli adempimenti a carico dei soggetti attuatori.

Con questi strumenti ogni struttura partner si farà carico per i propri affidamenti di produrre tutta la documentazione e dunque tutti i dati inerenti la gestione delle attività (progettazione di periodo, elenco partecipanti, calendario attività formativa, dati lavoratori, registro presenze ecc.). Con questi dati portati a sintesi dal capofila sarà possibile tenere sotto controllo l'avanzamento del Piano e fronteggiare per tempo eventuali situazioni critiche.

In particolare, si terranno monitorate le aziende e i requisiti dei partecipanti, la presenza di utenze prioritarie sia lato imprese che lavoratori, partecipanti e ore di formazione erogate. Al monitoraggio fisico del Piano previsto si affiancherà, come già evidenziato, un monitoraggio finanziario legato ai flussi di denaro destinati alla gestione del Piano con un controllo costante di quanto impegnato, fatturato e pagato per ogni voce di costo imputata nella realizzazione delle singole attività.

Tutti i dati di monitoraggio verranno riportati al Comitato di Pilotaggio in occasione degli incontri per la validazione delle progettazioni di periodo in modo da favorire la massima condivisione sui modi e i tempi di sviluppo del Piano.

2 - Valutazione della soddisfazione dell'utenza

Si procederà a tenere costantemente monitorata la soddisfazione di partecipanti/aziende, rispetto ai metodi, all'organizzazione e ai consulenti impiegati nelle diverse attività, provvedendo a rilevare tempestivamente eventuali problemi o difficoltà. La verifica di questi aspetti sarà a carico delle singole strutture partner a cui è affidata la relazione diretta con l'utenza del Piano.

Volendo sintetizzare le modalità di valutazione, possiamo dire che al termine delle attività è prevista una valutazione finale e complessiva del servizio che ha l'obiettivo di verificare in che misura sono stati realizzati gli obiettivi definiti in fase di progettazione.

Gli esiti della valutazione costituiscono infatti un input per la validazione finale del Piano ovvero per la segnalazione dei problemi che hanno reso difficile il raggiungimento di alcuni obiettivi (es. la soddisfazione dei partecipanti e/o dell'azienda, la partecipazione ai corsi ecc.).

Il processo di valutazione prevede la somministrazione di un questionario sulla customer satisfaction ispirato ai seguenti criteri:

- la definizione degli "oggetti" da valutare (le docenze, il corso, il progetto nel suo insieme);
- la personalizzazione del questionario al target di riferimento (i questionari di fine corso devono essere specifici della tipologia di prodotto);
- la definizione di obiettivi informativi trasversali alle aree-prodotto (es. efficacia professionalizzante degli interventi formativi, efficacia dell'analisi dei bisogni, ecc.).

La valutazione relativa alla realizzazione del Piano nel suo complesso, promossa dal Referente di Piano, prenderà in considerazione variabili più qualitative, quali: modalità di comunicazione e integrazione tra i partner, aderenza del progetto ai bisogni delle imprese, coerenza tra azioni e budget, fattibilità delle iniziative previste nel progetto, gradimento degli stakeholder e dell'ente finanziatore.

Con questo dispositivo si intende promuovere un'azione di condivisione e di verifica dell'andamento complessivo del Piano sui seguenti aspetti significativi:

- coinvolgimento di imprese e lavoratori
- efficacia della formazione
- valutazione degli aspetti organizzativi
- ricadute per imprese e lavoratori
- esiti delle azioni
- eventuali criticità di percorso
- rilevazione di buone prassi e metodologie ecc.

A seguire il questionario in uso in Job Select

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE FINALE

Titolo Corso _____
Cod. Progetto _____
Sede e data _____
Stato occupazionale _____

1) Quale è stato il suo livello di soddisfazione relativamente a:

a) L'iniziativa nel complesso	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
b) Il materiale didattico	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
c) La sede	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
d) La durata	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
e) In relazione alle sue esigenze, ritiene che questa iniziativa sia stata	Molto utile			Mediamente utile			Poco utile		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Osservazioni, commenti, suggerimenti:

2) Sulla base delle sue esigenze professionali, quali sono i temi ai quali è più interessato e che vorrebbero diventassero oggetto di iniziative formative o di consulenza?

3) I contenuti delle lezioni

	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
a. Grado di approfondimento	9	8	7	6	5	4	3	2	1
b. Equilibrio tra teoria e riferimenti pratici	9	8	7	6	5	4	3	2	1
c. Applicabilità dei contenuti	9	8	7	6	5	4	3	2	1

4) I docenti

a. Nome e Cognome:	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Chiarezza espositiva	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Padronanza della materia	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Metodologie didattiche	9	8	7	6	5	4	3	2	1
b. Nome e Cognome:	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Chiarezza espositiva	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Padronanza della materia	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Metodologie didattiche	9	8	7	6	5	4	3	2	1
c. Nome e Cognome:	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Chiarezza espositiva	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Padronanza della materia	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Metodologie didattiche	9	8	7	6	5	4	3	2	1
d. Nome e Cognome:	Alta soddisfazione			Media soddisfazione			Bassa soddisfazione		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Chiarezza espositiva	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Padronanza della materia	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Metodologie didattiche	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Il seguente questionario consente a Job Select di analizzare i punti di forza, le aree di miglioramento ed il livello di rispondenza alle Sue aspettative per il Corso. La preghiamo di evidenziare il valore che meglio rappresenta la Sua opinione. Il presente documento è anonimo e la sua unica finalità è comprendere il reale livello qualitativo del Corso al fine di migliorarne ulteriormente - ove eventualmente rilevato - contenuti e forme.

3 - Valutazione sull'efficacia formativa

Job select ha elaborato in modello per la valutazione dell'efficacia formativa, attraverso l'utilizzo di indicatori misurabili.

Per i corsi di formazione vengono rilevati i seguenti indicatori:

INDICATORE
N° di ore rendicontate/N° di ore approvate
Il corso si è chiuso nella data prevista in sede di prima stesura del calendario? (Si No)
N° allievi formati/N° di iscritti (ove per formati si intendono quelli che hanno superato il 70% delle ore)
Per i corsi soggetti a superamento di prova finale: N° allievi formati/N° di iscritti (ove per formati si intendono quelli che hanno superato il test)
Livello di apprendimento/successo formativo
Livello di soddisfazione (vedi questionario)

I tempi di rilevazione dei suddetti indicatori variano a seconda della durata del percorso: per tutti gli eventi formativi sono rilevati in chiusura ma per gli eventi di durata superiore alle 300 ore, sono previste delle rilevazioni in itinere (es. apprendimento verificato per ogni modulo, soddisfazione rilevata a metà percorso, ...).

A seguire la tabella di rilevazione degli indicatori presentati riportante standard attesi, modalità di valutazione, obiettivi, tempi e responsabilità:

INDICATORE	<i>inserire dato nella forma indicata nelle colonne seguenti</i>	VALORE	Standard minimo atteso	VALUTAZIONE	NOTE	DATA DI COMPILAZIONE	OPERATORE
N° di ore rendicontate / N° di ore approvate		Espresso in termini percentuali	>= 70%	Documentale	Obiettivo: valutare ed evitare la dispersione dei partecipanti; monitoraggio continuo sulle assenze/presenze al corso	In itinere: controllo dei registri. Al termine del percorso formativo	Tutor d'aula per monitoraggio in itinere. Operatore interno all'ente al termine
Il corso si è chiuso nella data prevista in sede di prima stesura del calendario? (Si No)		Espresso in termini dicotomici	Si	Documentale	Obiettivo: valutare ed evitare la dispersione dei partecipanti; monitoraggio continuo sulle assenze/presenze al corso	Al termine del percorso formativo	Tutor d'aula per monitoraggio in itinere. Operatore interno all'ente al termine
N° allievi formati / N° di iscritti (ove per formati si intendono quelli che hanno superato il 70% delle ore)		Espresso in termini percentuali	Da personalizzare per ogni corso in sede di progettazione. Definizione numero destinatari	Documentale	Obiettivo: valutare ed evitare la dispersione dei partecipanti; monitoraggio continuo sulle assenze/presenze al corso	Al termine del percorso formativo	Operatore interno all'ente
Per i corsi soggetti a superamento di prova finale: N° allievi formati / N° di iscritti (ove per formati si intendono quelli che hanno superato il test)		Espresso in termini percentuali	Da personalizzare per ogni corso in sede di progettazione. Definizione numero destinatari	Documentale	Obiettivo: quantificare il numero delle persone che hanno assimilato le competenze legate ad un percorso formativo	Al termine del percorso formativo	Operatore interno all'ente e il docente
Livello di apprendimento / successo formativo		Scostamento percentuale	Allievi frequentanti/Allievi formati	Test di verifica	Obiettivo: rilasciare l'attestazione rispetto alle competenze acquisite. Formulato nei termini di "Essere in grado di "	Al termine del percorso formativo	Docente che prepara il test. Operatore per il rilascio dell'attestato
Livello di soddisfazione (vedi questionario)		Espresso in termini percentuali	>=75% delle risposte sul polo soddisfazione	Questionario di soddisfazione	Obiettivo misurare la soddisfazione rispetto all'intero processo formativo	Al termine del percorso formativo	Operatore interno all'ente e docente
FS Tasso di occupazione: allievi occupati / allievi formati		Espresso in termini percentuali	>=65%	Documentale	Obiettivo: valutazione della spendibilità in termini occupazionali	Monitoraggio ex post	Operatore interno all'ente

INDICATORE	<i>inserire dato nella forma indicata nelle colonne seguenti</i>	VALORE	Standard minimo atteso	VALUTAZIONE	NOTE	DATA DI COMPILAZIONE	OPERATORE
FS Tasso di occupazione pertinente: allievi occupati coerentemente al corso / allievi formati		Espresso in termini percentuali	>=50%	Documentale	Obiettivo: valutazione della spendibilità coerente con le competenze acquisite in termini occupazionali	Monitoraggio ex post	Operatore interno all'ente
FS / FC EVENTUALI INDICATORI AZIENDALI -		Sulla base del punteggio nell'intervista strutturata	Si	Intervista strutturata con interlocutori aziendali	Obiettivo: rispetto alle aspettative iniziali della committenza. Ad es. le persone effettivamente inserite quanto sono in linea con le aspettative di coloro che hanno svolto la selezione	Al termine del percorso formativo	Operatore e committenza aziendale
FC EVENTUALI INDICATORI AZIENDALI		Interviste strutturate rispetto ai bisogni formativi in termini di competenza spendibile nel contesto lavorativo	Punteggio medio	Intervista strutturata con interlocutori aziendali	Obiettivo: rispetto alle aspettative iniziali della committenza	Al termine del percorso formativo	Operatore e committenza aziendale area formazione
FC EVENTUALI INDICATORI AZIENDALI		Interviste strutturate rispetto ai bisogni formativi in termini di applicabilità della competenza nel contesto lavorativo	Punteggio medio	Intervista strutturata con interlocutori aziendali	Obiettivo: rispetto alle aspettative iniziali della committenza	Al termine del percorso formativo	Operatore e committenza aziendale

3.1 VERIFICA APPRENDIMENTO

La verifica dell'apprendimento è eseguita coerentemente a quanto definito nel progetto al paragrafo 5.1.

I risultati devono comunque essere consegnati al Coordinatore del corso che li utilizzerà per la compilazione dell'indicatore LIVELLO DI APPRENDIMENTO/SUCCESSO FORMATIVO.

3.2 RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE Vedi punto prevecente

I risultati sono utilizzati per il calcolo dell'indicatore LIVELLO DI SODDISFAZIONE.

3.3 FORMAZIONE CONTINUA

Gli indicatori specifici per la FC saranno rilevati a 6/12 mesi dall'intervento di formazione (come specificato in progetto) e sono costituiti da interviste strutturate agli interlocutori aziendali incontrati in sede di rilevazione del fabbisogno o da persone dagli stessi indicati (es. responsabile di area).

Obiettivo: valutare se la formazione è stata in grado di stimolare il cambiamento atteso nell'ambito lavorativo.

L'intervista strutturata indaga 2 elementi:

- Il possesso della competenza da parte del lavoratore
- L'applicazione della competenza nel proprio lavoro

Lo strumento, personalizzato sulla base delle competenze espresse in sede di progettazione, è visionabile a seguire:

TITOLO DEL CORSO	
DATA	

Per ogni competenza espressa a seguire, Le chiediamo di esprimere, per ogni lavoratore che ha partecipato al corso in oggetto, una valutazione sul grado di possesso della competenza:

Punteggio	Item
1	La competenza acquisita non permette di affrontare il contesto lavorativo
2	La competenza acquisita ha permesso solo occasionalmente di affrontare il contesto lavorativo
3	La competenza acquisita permette di affrontare, con buoni risultati, il contesto lavorativo
4	La competenza acquisita permette di affrontare, con ottimi risultati, il contesto lavorativo
5	Non valutabile

e sull'applicabilità e trasferibilità delle competenze rispetto al lavoro svolto:

Punteggio	Item
1	La competenza acquisita non viene applicata al lavoro svolto
2	La competenza acquisita viene applicata raramente al lavoro svolto
3	La competenza acquisita viene applicata abitualmente al lavoro svolto
4	La competenza acquisita viene utilizzata per affrontare situazioni lavorative complesse
5	Non valutabile

NOME E COGNOME DEL BENEFICIARIO	
---------------------------------	--

COMPETENZA 1 Essere in grado di _____					
Possesso	1	2	3	4	5
Applicabilità	1	2	3	4	5

COMPETENZA N Essere in grado di _____					
Possesso	1	2	3	4	5
Applicabilità	1	2	3	4	5

NOME E COGNOME DEL BENEFICIARIO	
---------------------------------	--

COMPETENZA 1 Essere in grado di _____					
Possesso	1	2	3	4	5
Applicabilità	1	2	3	4	5

COMPETENZA N Essere in grado di _____					
Possesso	1	2	3	4	5
Applicabilità	1	2	3	4	5

Le chiediamo infine di esprimere un giudizio complessivo sulla qualità della formazione:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Suggerimenti e criticità rilevate:

4 - Valutazione della prestazione del docente (estratto dalla procedura SGQ aziendale)

FASE: l'addetto alla gestione si occupa secondo le modalità di seguito descritte del monitoraggio docente; l'entità e la tipologia di attività di monitoraggio del docente dipendono da 2 diversi fattori: la qualifica pregressa e/o la conoscenza del docente e la durata dell'incarico. Per tutti i corsi di durata fino a 40 ore, il "questionario di soddisfazione allievi" (comprendente sezione docente) viene somministrato al termine. Altrimenti si prevedono somministrazioni ogni 100 ore. Nel caso in cui il docente sia al suo primo incarico in Job Select, si prevede compresenza del tutor il primo giorno di lezione; nel caso di docenti già qualificati la valutazione del tutor è organizzata nel rispetto della DGR di riferimento e della procedura Interventi Formativi. Il tutor durante ogni visita in aula provvederà alla compilazione del "3 Questionario qualità percepita - Tutor"..

FASE: oltre ai due questionari di soddisfazione, la performance del docente/consulente viene monitorata sulla base di alcuni parametri che concorrono alla valutazione finale sulla sua prestazione. Nello specifico, ogni docente viene valutato rispetto a: preparazione tecnica espressa relativamente alla materia insegnata; precisione nella redazione di report relativi alla micro progettazione del corso e del materiale didattico fornito; rispetto puntuale delle tempistiche di lavoro e delle modalità di erogazione della formazione; competenza nella gestione dell'aula. Rispetto delle procedure di lavoro concordate e condivise:



1. Il docente rispetta l'orario di inizio e fine attività prestabilito?

per niente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completamente

2. Il docente conosce e fa rispettare le norme di comportamento stabilite dall'ente?

per niente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completamente

3. Il docente è a conoscenza e rispetta i vincoli dettati dalla normativa che regola i corsi da lui tenuti?

per niente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completamente

4. I contenuti della lezione sono aderenti alle tematiche prestabilite (secondo la micro progettazione concordata)?

per niente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completamente

5. Il docente spiega in modo chiaro, stimola l'interesse e utilizza metodi di insegnamento efficaci?

per niente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completamente

Modalità formative utilizzate: _____

6. Il docente fornisce ai destinatari il materiale didattico relativo alle docenze tenute?

per niente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completamente

7. I materiali didattici (dispense, lucidi, diapositive, video,...) sono qualitativamente adeguati?

per niente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completamente

Materiali didattici utilizzati: _____

8. Il docente è disponibile e dialoga efficacemente con l'ente e con il tutor didattico?

per niente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completamente

FASE: L'addetto alla gestione si occupa quindi della successiva rielaborazione dei dati e della valutazione del docente. Nel caso di docenti al loro primo incarico in JOB Select, tutti gli esiti valutativi saranno registrati su job target da parte del capo progetto. La valutazione positiva (da monitoraggio e dai questionari di soddisfazione e

qualità percepita) costituisce condizione necessaria per la qualifica e l'inserimento in job target. In Job Target, nell'anagrafica candidato, viene spuntata la voce QUALIFICATO. Una valutazione negativa invece rende il docente NON QUALIFICABILE per almeno 12 mesi; anche questa sarà registrata in job target nell'anagrafica candidato. Nel caso di docenti già qualificati la valutazione va registrata in Job Target nell'anagrafica candidato o campo NOTE per la valutazione annuale in sede di Riesame della Direzione. Tuttavia nel caso di gravi inadempienze il Tutor lo segnala al responsabile di progetto che apre un processo di non conformità.

5.1 MODALITÀ DI VERIFICA DELL'APPRENDIMENTO E DI CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Tutti i partecipanti validi al termine della formazione riceveranno un attestato di frequenza al percorso formativo. **La verifica dell'apprendimento sarà realizzata in tutte le azioni (ad eccezione di quelle per cui è prevista la certificazione delle competenze) con una valutazione delle conoscenze e competenze in entrata ed uscita dal percorso formativo.** Ciò consentirà di monitorare e verificare l'incremento di competenze dovuto alla formazione ricevuta nell'ambito delle azioni del Piano. Le modalità di verifica saranno diversificate (in termini di numero delle domande, di contenuti di dettaglio dei quesiti, ecc...) in relazione al contenuto e agli obiettivi dell'azione e, come previsto dal Comitato Paritetico di Pilotaggio, saranno a carico del docente che effettua il numero prevalente delle ore di corso.

La modalità prevista e condivisa con il Comitato Paritetico di Pilotaggio è quella del test a risposta multipla e domande aperte.

Tutti i questionari somministrati si baseranno su una scala di valutazione da 1 a 10, dove 1 è l'estremo negativo e 10 quello positivo. Questo agevolerà la decodifica dei risultati e la loro aggregazione.

Sarà cura dell'ente gestore raccogliere i questionari e le valutazioni effettuate dal docente.

Il sistema di verifica dell'apprendimento è stato progettato tenendo in considerazione la diversa natura delle azioni con particolare riferimento all'Area tematica in cui sono situate e, a cascata, agli obiettivi formativi perseguiti da ogni azione e alle sue modalità di realizzazione.

Come orientamento generale, valevole per tutti i corsi del Piano, si definisce che:

- in avvio a tutti i percorsi formativi di durata uguale o superiore a 24 ore, sarà sottoposta ad ogni lavoratore una VERIFICA PRELIMINARE delle competenze possedute, tramite test a risposta multipla e/o colloquio;
 - al termine di tutti i percorsi formativi di durata uguale o superiore a 24 ore, sarà sottoposta ad ogni lavoratore una VERIFICA FINALE sommativa dell'apprendimento, tramite test a risposta multipla e/o colloquio
- Il requisito essenziale per la valutazione è stata e sarà la chiara definizione degli obiettivi in fase di progettazione e l'individuazione di specifiche modalità formative. Anche per questo motivo gli obiettivi specifici sono stati tutti definiti e saranno resi più dettagliati in fase di avvio attività. Le verifiche saranno preventivamente concordate e condivise con i referenti scientifico-didattici del Piano. Al termine del Piano saranno sottoposte al vaglio del CPP, nel rispetto delle regole di funzionamento del progetto.

La verifica dell'apprendimento prevede un'azione di valutazione che coincide sostanzialmente con l'analisi dei cambiamenti indotti nei partecipanti dall'intervento formativo, in termini di implementazione di nuove competenze o di rafforzamento/riInnovazione dell'organizzazione di quelle già possedute. Si tratta di una fase di riflessione sul cambiamento individuale e sul cambiamento della performance professionale.

Il Piano identifica variabili sostanziali nella valutazione e verifica di apprendimento che riguardano:

- il momento in cui si effettua la verifica
- la modalità con cui è stata erogata la formazione quindi quali learning outcomes sono previsti come risultato del processo apprenditivo e su quale ambito di competenza essi vanno ad incidere. Tra essi si distinguono: ambito cognitivo; ambito trasversale; ambito processuale; ambito meta cognitivo
- l'approccio assunto a riferimento per la formazione in età adulta e in modalità esperienziale secondo il quale il risultato di un processo apprenditivo si basa su Learning Outcomes, così come definito dallo stesso ISFOL rispetto ai Risultati dell'Apprendimento, ovvero "Descrizione di ciò che un discente conosce, capisce ed è in grado di realizzare al termine di un processo di apprendimento. I risultati sono definiti in termini di Conoscenze, Abilità e Competenze". Tale distinzione già in fase progettuale, che ripercorre la struttura delle qualifiche professionali e del relativo sistema di certificazione e formalizzazione preso a riferimento (Atlante delle qualificazioni INAPP – ex ISFOL) per la certificazione dell'apprendimento, permette il rapido raccordo con gli indicatori delle qualifiche di riferimento e favorisce la lettura dei dati complessivi del Piano, rendendo possibile la correlazione dei risultati ottenuti nelle diverse azioni secondo uno standard comune (conoscenza, abilità competenza)

- che le verifiche di apprendimento tengano il più possibile in considerazione tale distinzione permettendo di effettuare valutazioni che riguardano il cambiamento di una performance lavorativa nelle componenti conoscenza, abilità competenza)
- che la valutazione degli apprendimenti sia relativa ai cambiamenti indotti nei partecipanti dalla formazione in termini di acquisizione di nuove competenze o di rafforzamento di competenze già esistenti. Si definisce quindi che ogni verifica dovrà contenere i suddetti 3 elementi minimi (conoscenza, abilità, competenza) indipendentemente dalla modalità con cui essa verrà erogata e valutata (test, o colloquio)
- che sia data opportuna informazione ad ogni docente con congruo anticipo rispetto all'inizio dell'azione e mediante documento esplicativo scritto sul sistema di verifica e certificazione, così che egli/ella abbiano la opportunità di programmare le verifiche in modo sincrono alle lezioni, avendo quindi ben presenti gli obiettivi finali dei loro interventi
- che anche i partecipanti ad inizio di ogni corso siano informati sul sistema di valutazione, verifica e certificazione
- che i sistemi normativi di riferimento del piano a seguito della verifica dell'apprendimento, permettano il riconoscimento e/o la certificazione delle competenze acquisite dal lavoratore in ottica di long life Learning.

Le verifiche vengono concepite come momenti di valutazione ma anche di riflessione sull'apprendimento. Pertanto la loro funzione viene esplicitata in diversi momenti del percorso e con diverse finalità.

Al termine dell'attività formativa verrà rilasciato, a seguito di superamento della prova di verifica, **l'Attestato dei Risultati di Apprendimento** previsto dalla Regione Veneto: L'attestato dei risultati di apprendimento è un documento rilasciato dall'ente responsabile della formazione che attesta gli apprendimenti acquisiti dalla persona nell'ambito di attività di formazione.

La Regione del Veneto ha messo a disposizione un format che utilizza un linguaggio condiviso e coerente con le indicazioni europee e nazionali e pone fine alla proliferazione di documenti diversi.

L'attestato prevede oltre ai dati anagrafici del lavoratore e ai riferimenti del percorso formativo anche il titolo e la durata in ore ma soprattutto pone in evidenza i risultati di apprendimento acquisiti dal lavoratore previa verifica e valutazione nell'ambito del percorso formativo.

Come per il dossier, si tratta di una novità di enorme portata poiché di fatto si chiede all'ente di formazione non solo di erogare il corso ma anche di verificare sistematicamente gli apprendimenti acquisiti dalla persona. Si tratta di un indubbio valore aggiunto per il cittadino/lavoratore che con la frequenza ai corsi può ottenere anche il riconoscimento dello sforzo effettuato e spenderlo nella sua futura carriera professional

Di seguito l'elenco delle azioni con verifica dell'apprendimento:

TITOLO	ORE TOT	EDIZIONI	TOT ORE	ORE CHE SI CONCLUDONO CON LA VERIFICA DI APPRENDIMENTO
AGILE PROJECT MANAGEMENT	24	4	96	96
INNOVAZIONE DELLE TECNICHE DI VENDITA PER I MERCATI AD ALTA COMPETITIVITA'	24	4	96	96
CRM E CENTRALITA' DEL CLIENTE	24	1	24	24
INNOVAZIONE NEI PROCESSI E NELLE TECNOLOGIE DEL PARADIGMA OBJECT ORIENTED	32	1	32	32
LEADERSHIP MANAGEMENT E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	24	4	96	96
LEAN COMMUNICATION	8	1	8	8
LEAN ORGANIZATION & LEAN PRODUCTION	40	1-2	40-80	40-80
PEOPLE DEVELOPMENT & INNOVATION	24	4	96	96
STRATEGY MARKETING PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	16	1	16	16
INTRODUZIONE DI NUOVE TECNICHE DI PRODUZIONE	32	6	192	192
MODELLI PRODUTTIVI EFFICACI	24	2	48	48

TECNICHE INNOVATIVE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE SU CENTRI PRODUTTIVI	32	5	160	160
			1232	944

Per la certificazione di competenze, verranno certificati con certificazione di parte terza da parte del TRINITY HOUSE, i corsi di lingua inglese. Il piano prevede infatti percorsi formativi in ambito di lingua straniera che prevedono un esame di certificazione delle competenze acquisite e la conseguente registrazione delle competenze sul sistema libretto formativo. Nello specifico lo strumento utilizzato sarà l'Europass Passaporto delle Lingue, una sezione del Portafoglio Europeo delle Lingue, messo a punto dal Consiglio d'Europa nel 1998. Nella sua attuale formulazione l'EPL è uno strumento che accompagna l'individuo nel proprio percorso di apprendimento delle lingue straniere lungo tutto l'arco della vita. Esso offre infatti una descrizione puntuale delle competenze linguistiche acquisite sia in ambito formale (scuola e formazione) sia in altri contesti. Una certificazione in una seconda lingua è uno strumento di identificazione e riconoscimento delle competenze linguistiche. Essa stabilisce in maniera pubblica e oggettiva che cosa una persona "sa fare" in quella lingua. È utile all'allievo poiché si configura anche come "valore aggiunto", in quanto fornisce un credito formativo spendibile all'interno del sistema scolastico e nel mondo del lavoro. È inoltre capitalizzabile poiché, essendo articolata su più livelli, l'allievo può nel tempo accedere a prove di livello superiore

TITOLO	ORE TOT	EDIZIONI	TOT ORE	ORE CHE SI CONCLUDONO CON LA CERTIFICAZIONE DI PARTE TERZA
BUSINESS ENGLISH ADVANCED LEVEL	32	1	32	32
BUSINESS ENGLISH INTERMEDIATE LEVEL	32	1	32	32
TECHNICAL ENGLISH PER LO SVILUPPO DI MERCATI ESTERI	56	4	224	224
			1192 1232	288



Talent Management Program

Lo strumento per ingaggiare, far crescere, ritenere talenti nel ciclo di impresa



Lugano, 08.2018

Cosa è il Talent Management Program

Il **valore azienda** si misura sostanzialmente su **tre asset: fisico** (immobili, macchinari, etc.), **finanziario** (patrimonio, ebitda, etc.) e **intellettuale** (relazioni, organizzazione e know-how).



Se è consuetudine conoscere i beni materiali e finanziari che un'azienda possiede, non sempre si è a conoscenza o si adottano strumenti per la **gestione del capitale intellettuale**, data la sua natura intangibile e di non immediata valorizzazione economica.

Il **Talent Management Program** è un servizio ed uno strumento per la **gestione del talento** nelle diverse fasi del ciclo di vita in impresa: **dall'ingaggio**, all'inserimento e crescita, fino **al congedo** in vista di un replacement.



Capitale intellettuale, asset strategico

Allineamento del capitale intellettuale d'impresa al tool TMP, attraverso mappatura e identificazione indicatori

identificare KPI **capitale relazionale** nel contesto di:

- rapporti clienti interni / esterni
- rapporti partner commerciali / fornitori
- relazioni di joint-venture
- brevetti / innovazioni
- valori d'impresa

identificare KPI **capitale organizzativo** nel contesto di:

- valori / filosofia impresa
- strategie
- modello organizzativo / processo di gestione
- sistema ITC / livello di digitalizzazione

identificare KPI **capitale umano** nel contesto di:

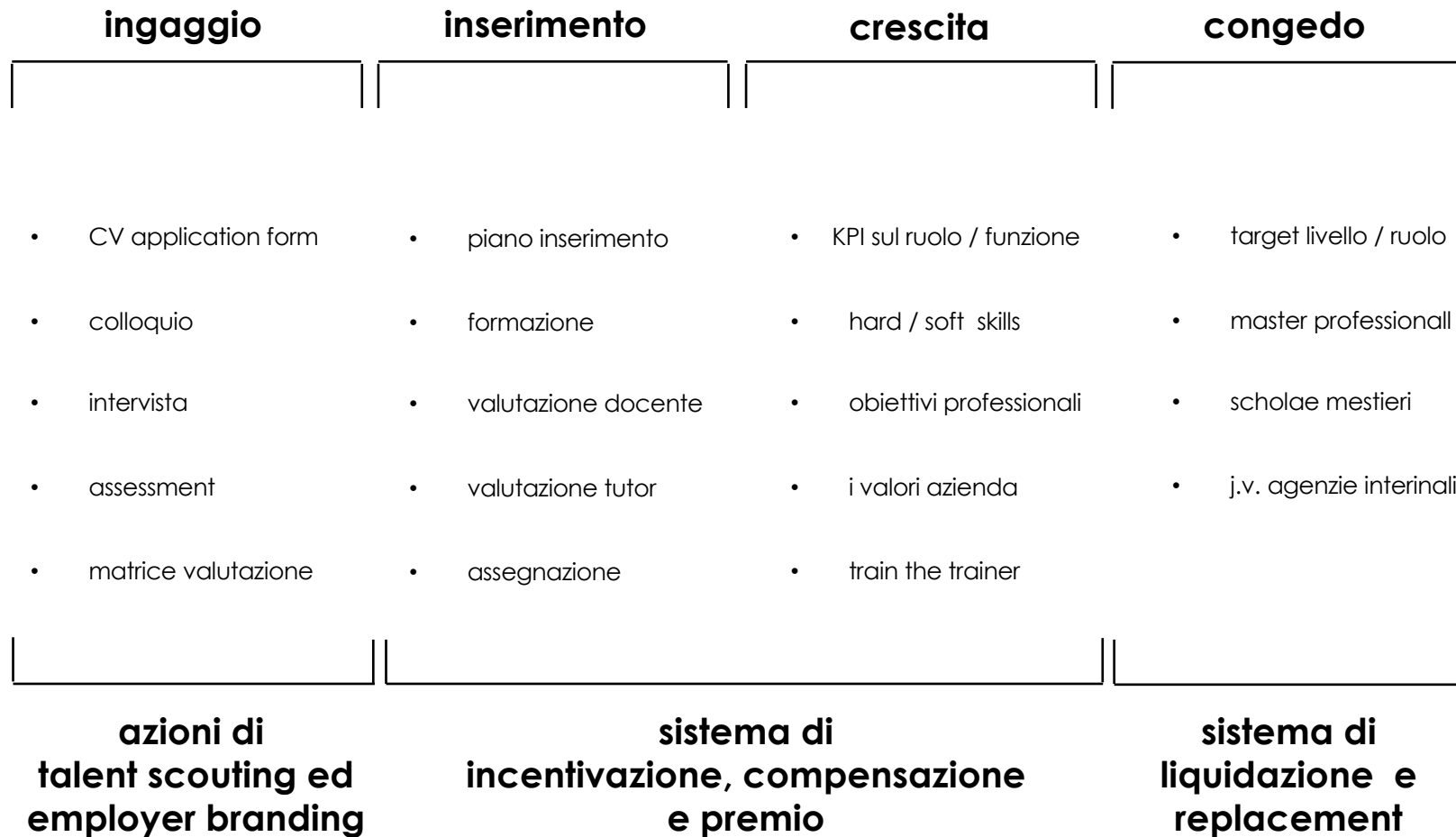
- conoscenze
- competenze
- abilità



Come gestire i talenti in modo efficace? Il comportamento umano è molto più complesso e meno prevedibile rispetto ai beni tangibili. Per far fronte a queste caratteristiche di volatilità e alternanza del dato, il TMP utilizza algoritmi in grado di generare **analytics** su tre livelli:

- 1. Descrittivo.** Le metriche adoperate sono in gran parte metriche di efficienza (tasso di turnover, tempo di riempimento, costo di noleggio, numero assunto e ruolo, ecc.). L'obiettivo principale è la riduzione dei costi e il miglioramento dei processi. L'analisi descrittiva delle risorse umane rivela e descrive relazioni e schemi di dati attuali e storici. Questo è il fondamento del tuo sforzo di analisi. Comprende, ad esempio, dashboard e scorecard; segmentazione della forza lavoro; data mining per modelli di base; e rapporti periodici.
- 2. Predittivo.** L'analisi predittiva copre una varietà di tecniche (statistiche, modellazione, data mining) che utilizzano fatti attuali e storici per fare previsioni sul futuro. Riguarda le probabilità e il potenziale impatto. Si tratta, ad esempio, di modelli utilizzati per aumentare la probabilità di selezionare le persone giuste da assumere, addestrare e promuovere.
- 3. Prescrittivo.** L'analisi prescrittiva va oltre le previsioni e delinea le opzioni decisionali e l'ottimizzazione della forza lavoro. Viene utilizzato per analizzare dati complessi per prevedere i risultati, fornire opzioni di decisione e mostrare impatti economici alternativi. Si tratta, ad esempio, di modelli utilizzati per comprendere come gli investimenti nell'apprendimento alternativo influiscono sulla redditività (rari nelle risorse umane).

Talent Management Process



Talent scouting

L'**obiettivo** di questa parte del programma è **duplice**:

- Creare una rappresentazione delle risorse operative o che aspirano a lavorare in azienda attraverso un **assessment rigoroso ed oggettivo**
- Identificare in modo obiettivo le risorse con i **talenti più interessanti e compatibili con il DNA azienda**, al fine di gestirne adeguatamente la crescita manageriale

Nello specifico:

- conoscere approfonditamente le risorse attraverso efficienti ed **innovativi strumenti di valutazione psicometrica**
- valorizzare i punti di forza delle persone per favorire e sostenere un **processo di crescita**
- **lavorare sulle criticità** grazie ad un «percorso di autoconsapevolezza e di scoperta delle virtù e dei talenti personali»

L'Assessment si articola nei seguenti punti:

- utilizzo del sistema **eTalent** (strumento psicometrico di valutazione riconosciuto a livello internazionale)
- colloqui individuali e/o di gruppo con esercitazioni che valutino «in vivo» le competenze e le caratteristiche peculiari del candidato. Nel contempo somministrazione dei test **Neurofitness** con espressione su attitudine primaria e ausiliaria, e dell'**Enneagramma** con espressione dell'Enneatipo
- Report finale sull'individuo con eventuale **attivazione del «percorso di consapevolezza e scoperta delle virtù»**

Talent scouting

Il programma eTalent è supportato da un robusto modello teorico e psicometrico, e permette di effettuare e comparare valutazioni accurate durante le varie fasi del ciclo di vita del talento



Talent scouting. CV application form

[ACADEMY](#) [CORSI](#) [CREATIVE LAB](#) [NEWS](#) [AREA RISERVATA](#)

- [-](#) Informazioni obbligatorie
- [-](#) Dati personali
- [-](#) Informazioni lavorative
- [-](#) Esperienze professionali
- + Lingue e Studi**

Titolo di Studio	Conseguito il	
Laurea magistrale ▼	Giu ▼	2006 ▼
Indirizzo studio		
LAUREA / LAUREA MAGISTRALE - SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE ▼		
Master/Specializzazione	Conseguito il	
	-Mese ▼	-Anno ▼
Madrelingua *		
Italiano ▼		
Lingue straniere (Compilare almeno il primo valore) *	Livello *	
Inglese ▼	B2 ▼	
Francese ▼	A2 ▼	
- Selezionare un valore - ▼	- Selezionare un valore - ▼	
- Selezionare un valore - ▼	- Selezionare un valore - ▼	

Livelli di conoscenza: A - Livello base | B - Autonomia | C - Padronanza Maggiori informazioni

Talent scouting. Talent

Compilare tutti i campi per completare il test

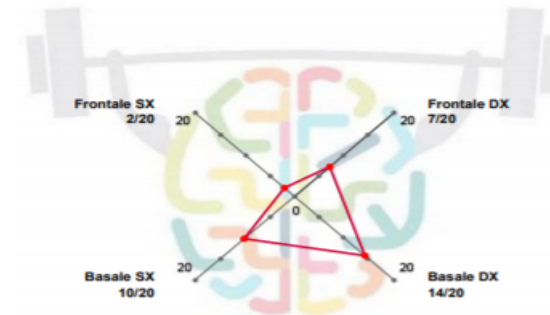
Il pensiero Basale Sinistro è ordinato e procedurale. È caratterizzato dall'abilità a ripetere azioni accurate e coerenti nel corso del tempo. Tale profilo trae soddisfazione e si sente realizzato nel seguire routine e procedure stabilite. Attento al dettaglio, è leale, affidabile e attendibile. Può restare per anni nella stessa azienda, dove è valutato per la coerenza e la precisione con cui porta a termine il proprio compito. Per sua natura conservatore, il profilo Basale Sinistro, apprezza i valori tradizionali. Preferisce affrontare i compiti e risolvere i problemi con un approccio graduale.

Su una scala da 0 (per niente) a 5 (completamente), quanto ti riconosci in questa modalità?

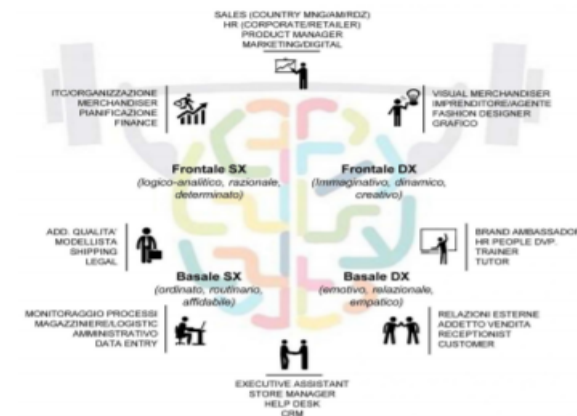
Leggi le 15 osservazioni seguenti, spuntando quelle che sono molto descrittive del tuo modo di essere. Non segnare alcuna osservazione non aderente o che ti descrive solo in parte.

1. Mi distingo nel mantenere organizzate le cose.
2. Mi piace lavorare con i dettagli.
3. Sono molto produttivo, affidabile ed autodisciplinato.
4. Mi piace classificare, archiviare, programmare e realizzare etichette.
5. Credo che le regole siano importanti e che debbano essere seguite.
6. Preferisco avere istruzioni specifiche e procedure da seguire.
7. Mi ritengo conservatore tradizionale.
8. Sia a casa che sul lavoro, mi piace trovare un posto specifico per ogni cosa.
9. Uso un metodo "step-by-step" per risolvere problemi e affrontare i compiti.

NEUROFITNESS PROFILE WILMA



LEGENDA



TALENT: dimensione attitudinale


3/3

Integrazione sistemi Salary Review, Compensation & Benefit

Il programma permette di dialogare con quanto ad oggi la maggior parte delle aziende effettua attraverso un'analisi e revisione dei salari (salary review), parte integrante del processo di valutazione delle prestazioni. Questo in 3 step:

1. Condivisione del **progetto di analisi delle posizioni lavorative per individuare le conoscenze, competenze e capacità** (KSA) necessari per ricoprire il ruolo.
2. Sulla base di questa «taratura» sarà possibile integrare al TMP **la gestione del processo di valutazione e revisione**. A tal proposito, sarà indispensabile formare i responsabili sulla valutazione dei propri collaboratori. Una volta effettuata la valutazione del dipendente, è possibile proseguire con la salary review.
3. Attivazione del **sistema di pay-for-performance** per collegare le performance dei dipendenti al processo di revisione salariale. Un algoritmo lavorerà per stabilire il corretto rapporto tra il livello delle performance e i premi e, infine, confrontare il risultato con il posizionamento retributivo del dipendente nel mercato esterno del lavoro. Si tratta di una **matrice di compensazione 4.0**, da utilizzare all'interno della propria organizzazione come una guida per gli aumenti di merito che tenga conto delle condizioni esterne di mercato, ma che al tempo stesso fornirà un quadro di riferimento per i manager con un buon margine di discrezionalità.

Sistemi di incentivazione. Piano di inserimento e formazione

	NOME: <input type="text"/>	SEDE DI LAVORO: <input type="text"/>
	COGNOME: <input type="text"/>	TIPO DI NEGOZIO: <input type="text"/>
	CF: <input type="text"/>	MARCHIO: <input type="text"/>

INFO LAVORATIVE	INFO PERSONALI	CORSI	TRAINING	TALENT
------------------------	-----------------------	--------------	-----------------	---------------

Area: <input type="text"/>	Stato <input type="text"/>
Funzione: <input type="text"/>	Provincia <input type="text"/>
Ruolo: <input type="text"/>	Indirizzo <input type="text"/>
Contratto: <input type="text"/>	Telefono 01 <input type="text"/>
Livello: <input type="text"/>	Telefono 02 <input type="text"/>
Apprendista: <input type="text"/>	Email <input type="text"/>
Data assunzione: <input type="text"/>	Codice NM <input type="text"/>
Data scadenza contratto a termine: <input type="text"/>	Codice PV <input type="text"/>
Data cessazione: <input type="text"/>	Ragione Sociale <input type="text"/>
Part-time: <input type="text"/>	Persona di riferimento <input type="text"/>
Codice dipendente: <input type="text"/>	Agenzia <input type="text"/>
In forza: <input type="text"/>	ID DB <input type="text"/>
Sospensione: <input type="text"/>	

Sistemi di incentivazione. Valutazione del tutor

Prodotto	Acquisito	Approfondire	Trattare
Casellario Basic			X
Listino Basic - Codice parlante - Fasce prezzo			X
Listino Moda - Codice parlante - Fasce prezzo			X
Gamma Beauty			X
Gestione Cassettiere - Basic e Moda			X
Prova vestibilità			X
Esercitazione piegatura - Inserimento articoli cassettiere			X
STRUMENTI: consulto Listini			
Gestione merce	Acquisito	Approfondire	Trattare
Merce d'impianto - Merce Riassortimento		X	
Proposta d'ordine		X	
Riscontro merce: spunta bolla, terminalino, consegna e ritiro materiali, firma con riserva		X	
Stampa dei barcode		X	
Scheda articolo		X	
Stoccaggio merce (area vendita - cassetterie - magazzino)		X	
Magazzino		X	
Stampa riassortimenti		X	
Trasferimenti tra negozi - movimenti per causale		X	
Reso merce a fornitore		X	
Inventario e inventario campione		X	
STRUMENTI: consulto Manuale Store2 e linee guide			
NOTE:	prova inserimento		

Sistemi di incentivazione. Valutazione del docente

INDUCTION & ADV. COURSE – griglia di valutazione

valutazione D	items	valutazione A
Persona che tende ad isolarsi, ego-centrata, spesso con una concezione di se esagerata. Scarsamente collaborativa, ha forti difficoltà ad integrarsi nelle attività di gruppo	TEAM WORKING	Persona dotata di notevoli capacità relazionali, socializza facilmente e lavora bene nei gruppi. Possiede spirito cooperativo e non prevarica gli altri.
Persona che non evidenzia segni di attenzione, facilmente distraibile, che manifesta anche fisicamente una forte irrequietezza. Lo sguardo è spesso assente o fisso, l'affettività e le espressioni emotive appaiono piatte e superficiali.	ATTENZIONE	Persona che mantiene una stabile concentrazione per tutta la durata dell'impegno formativo. Anche dall'atteggiamento posturale emerge un atteggiamento di forte propensione all'attenzione. Prende appunti ed esercita un ascolto attivo e profondo su tutti gli argomenti.
Persona che manifesta uno scarso coinvolgimento emotivo. Appare abulica, indolente, non partecipa alle discussioni d'aula e, anche fisicamente, esprime una stanchezza psico-fisica marcata.	PROATTIVITA'	Persona fortemente dinamica ed energica, ma che non invade lo spazio altrui e, al momento giusto, riesce a contenere gli eccessi. Partecipa nei dibattiti contribuendo con stimoli efficaci, interviene frequentemente in modo puntuale ed intelligente.
Persona che nei feedback espressi e nei vari lavori d'aula non mostra di aver compreso numerosi concetti, a causa di scarsa attenzione e bassa motivazione. Può mostrare scarso senso critico e rimanere rigidamente ancorata alle proprie idee.	COMPRESIONE	Persona che dimostra nel comportamento manifesto, nei feedback che esprime e nelle esercitazioni d'aula una spiccata capacità di apprendimento. Mette in pratica nelle simulate i concetti appresi, possedendo inoltre capacità di autocritica.

Sistemi di incentivazione. Strumenti formativi

eLibrary:

- letteratura di settore
- strumenti per didattica e apprendimento
- tecniche di trasferimento saperi e competenze



Sistemi di incentivazione. Finalità

- sviluppare un progetto di analisi delle posizioni lavorative per individuare le conoscenze, competenze e capacità necessari per ricoprire il ruolo
- dotarsi di strumenti adeguati per gestire il processo di valutazione e revisione
- formare i responsabili sulla valutazione dei propri collaboratori
- creare un sistema di pay-for-performance:
 - matrice di compensazione
 - fringe benefit

sistema di liquidazione e replacement



Executive Master



Scholae Mestieri



Agenzie per il Lavoro

Caratteristiche del sistema TMP

Il Talent Management Program è:

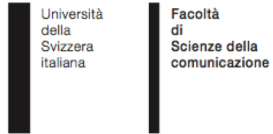
- una visione strategica HR declinata in processo e interpretata da un software
- scalabile e personalizzabile ad aziende medie e grandi
- un tool ad alto impatto di digitalizzazione
- data driven oriented
- con una eccellente user experience

Il Talent Management Program è:

- uno strumento nato dall'esperienza di aziende di successo
- perfezionato dalla ricerca universitaria
- proposto ad aziende fortemente orientate al valore persona

Partnership & accordi

Partner del progetto:



Research partner,
Università della Svizzera Italiana

Garantisce:

- scientificità e rigore allo strumento
- un'ampia letteratura aziendale supportata da case study
- un costante aggiornamento della ricerca



Technological partner,
Progetto Lugano Uno

Garantisce:

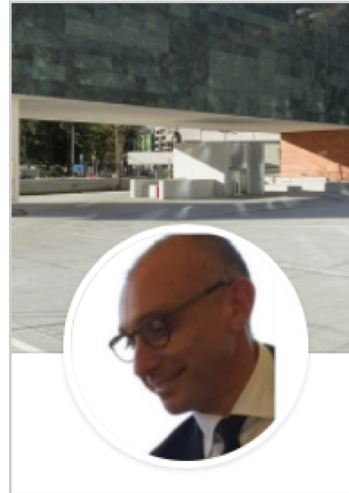
- la realizzazione del processi e sistemi digitali
- la realizzazione degli algoritmi e tutto il supporto BI e AI
- personalizzazione, assistenza e mantenimento del sistema



Business partner,
Top Image – Accademia del Retail

Garantisce:

- l'intercettazione del cliente
- la promozione dello strumento attraverso eventi e networking
- la vendita e la distribuzione dello strumento



Roberto Manzi, PhD Candidate

Università della Svizzera italiana

via Buffi 13 - 6900 Lugano (Switzerland)

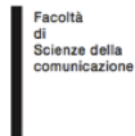
email: roberto.manzi@usi.ch





Talent Management Program & Company's Values

The tool to engage, grow and retain talent in the Company
applying Ethnographic Methods



Summary

This paper aims to apply logic and tools of **Ethnographic Methods** to the **Human Resources** of Companies, in order to:

- improve the company **climate**, through an analysis of values
- increase **productivity**, through a more targeted assessment and training
- decrease **turnover**, and contain costs and time

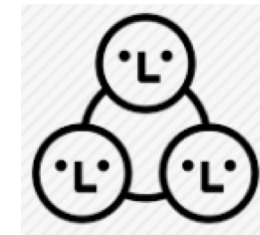


To do this, we adopt:

- **Ethnographic Methods** and **analysis tools**
- **Talent Management Program**



Ethnography is the study of humans and their behaviors. Companies are set up and populated by humans. This legitimizes the application of **ethnological disciplines to understand dynamics** and **organization** in order to better orient it to the **business**.



Intellectual Capital

Alignment of corporate intellectual capital with the TMP tool, through mapping and identification of indicators

identify **KPI relational capital** in the context of:

- internal / external customer relationships
- business partner / supplier relationships
- joint venture reports
- patents / innovations
- business values

#relationship

identify **KPI organizational capital** in the context of:

- values / company philosophy
- strategies
- organizational model / management process
- ITC system / digitization level

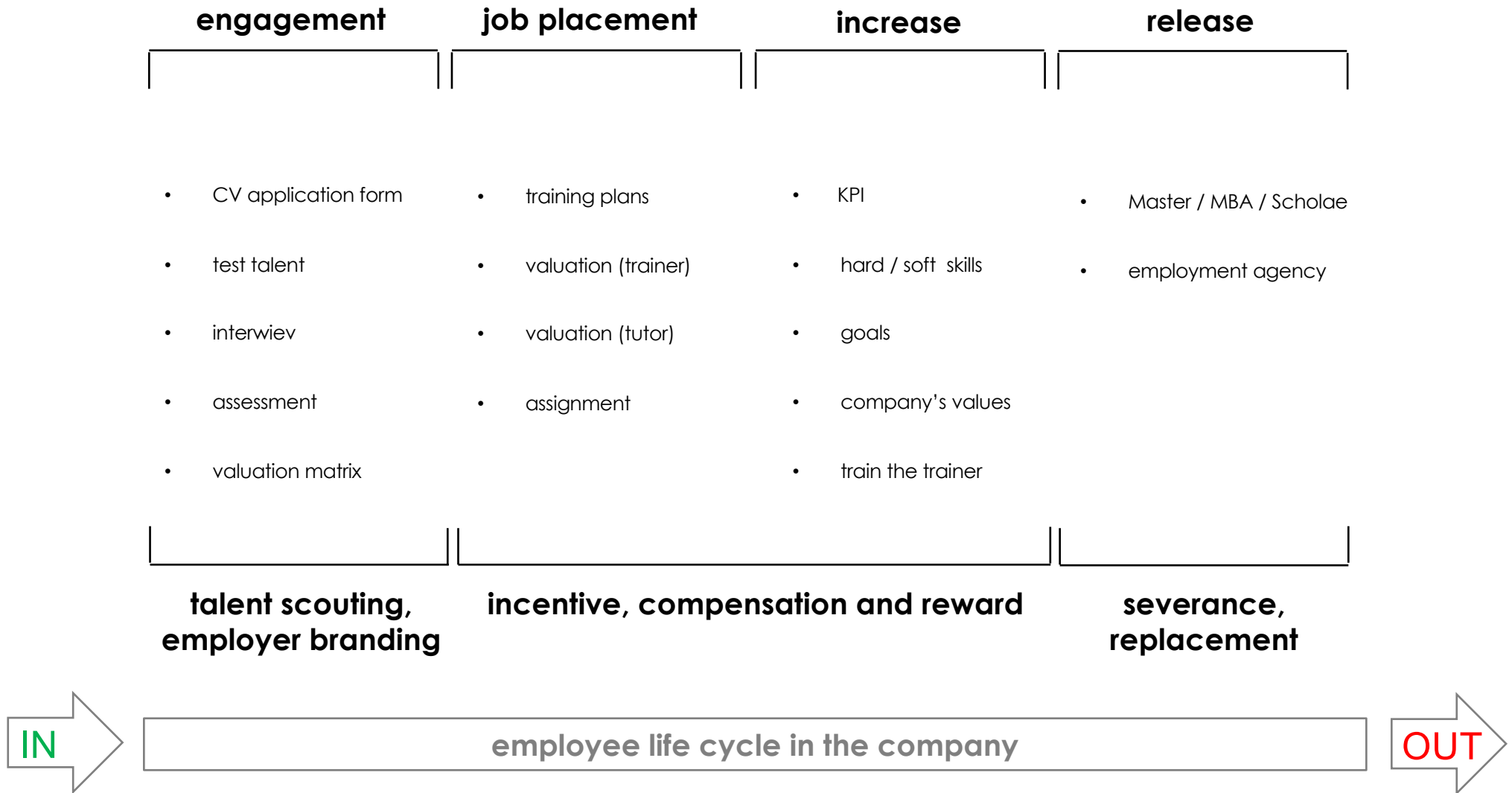
#organization

identify **KPI human capital** in the context of:

- knowledge / knowhow
- hard skills
- soft skills

#knowhow

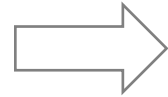
Talent Management Process



Needs of innovative Companies

general needs

- ✓ Increase sales
- ✓ decrease costs
- ✓ increase competitive advantage



needs applied to HR & ORG

- ✓ Increase employee retention rate
- ✓ decrease employee turnover
- ✓ increase employee productivity
- ✓ improve the Companys climate



needs applied to soft skills

- ✓ value

Research Question

RQ 

how to know the values of a **company**?

$X(vc)$

how to know the values of an **employee**?

$X(ve)$

how to measure the **compatibility** of the person's values with company values?
(quantitative methods)

$\Delta \%$

X(vc) - Company Values

Where to find Company Values?

- Life Company's history and oral histories / tradition
- Narrative into Corporate documents
- Focus groups with stakeholders / knowledge workers
- Company's Ethnographic groups and "communities of practice"

how to find Company Values?

- Visual Ethnography by pictures
- Virtually Ethnography by on-line sources
- Mobile Ethnography by places

how to manage data collected?

- NVIVO
- CAQDAS



X(vc) - Processing Company Values through Ethnography

Corpora - Source Company Values:



- external content:
 - website: www.[company].com
 - social:
 - fb
 - In
 - Lkdn
 - tweteer



- internal content:
 - email
 - intranet
 - internal communication
 - chats
 - reports
 - workshop
 - focus group
 - survey / interview



Thematic Analysis / Coding / Reflexing



#value₁

#value₂

#value₃

#value_n

Example of matrix of values from company's web site

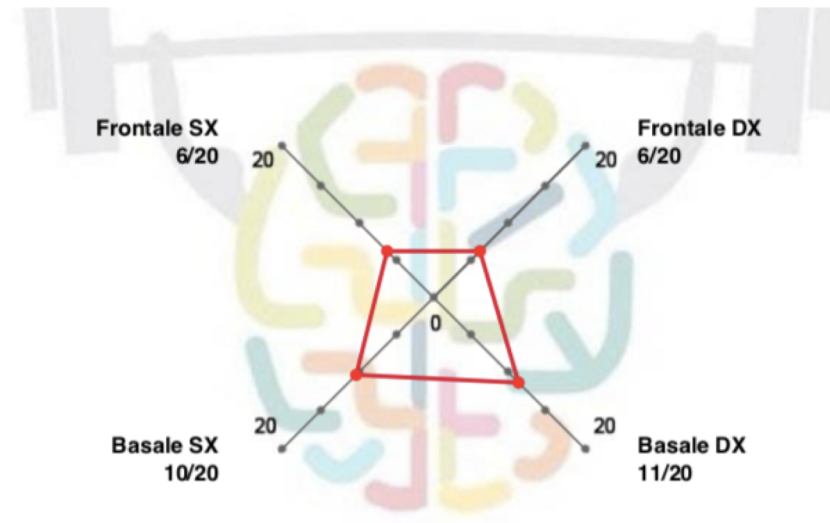
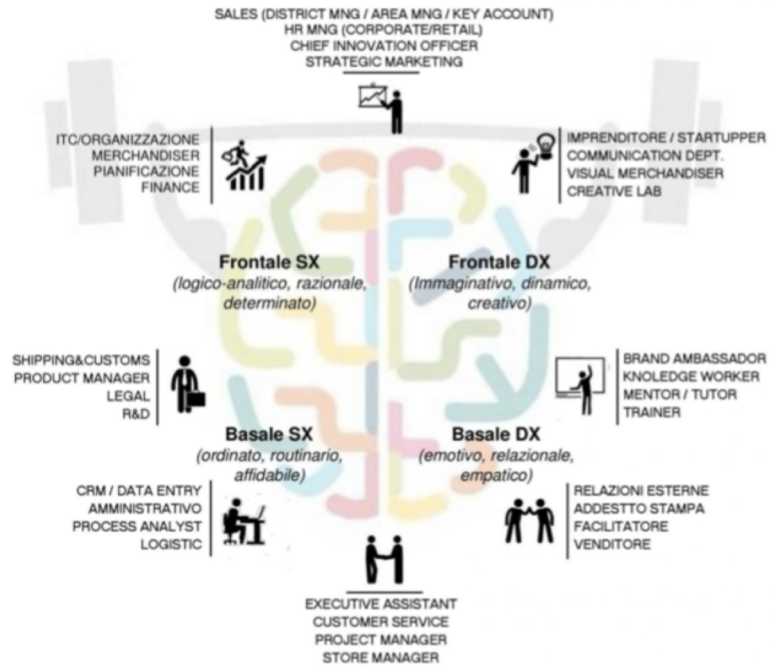
"Our Brand is founded in...,

our mission is to...

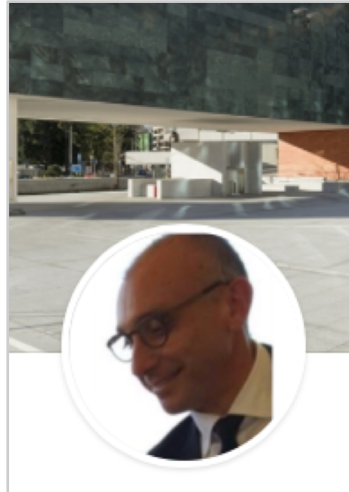
and values are ... bla bla bla"

VALORE (topic) / Company (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	SCORE
eguaglianza e imparzialità		x				x		x	x	x	x	x	x	8
responsabilità			x			x	x	x		x				5
integrità					x	x			x	x		x		5
etica				x				x		x		x		4
teamworking					x	x		x	x					4
qualità del prodotto						x		x	x	x				4
tutela dei dati e della privacy	x						x						x	3
desiderio di vincere						x		x			x			3
fiducia e rispetto								x		x		x		3
ricerca e innovazione									x	x	x			3
tutela ambientale	x	x												2
leadership					x						x			2
trasparenza							x						x	2
ottimo ambiente di lav. = ottimo lav.									x			x		2
customers									x				x	2
flessibilità									x			x		2

Example of NeuroFitness Test



Credits



Roberto Manzi

PhD Candidate, Università della Svizzera italiana

via Buffi 13 - 6900 Lugano (Switzerland)

email: roberto.manzi@usi.ch

