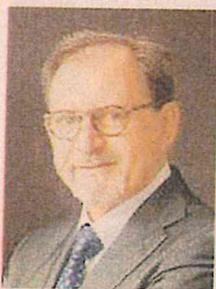


06

# MECCANICA E AUTOMOTIVE

a cura di **Filomena Greco,**  
**Giovanna Mancini, Luca Orlando,**  
**Alessia Tripodi, Ilaria Vesentini**  
e **Vera Viola**



**Luciano Massone.**  
Responsabile  
Global academy  
Fca

FCA

## Mirafiori, 12mila progetti per Wcm auto elettrica e stampa additiva

**U**na Academy nel cuore di Mirafiori, a Torino, nata con un focus sul "World Class Manufacturing" e collegata a un network di Academy su tutte le aree e gli stabilimenti Fca. Nel tempo la realtà ha aggiunto tra gli ambiti di interesse temi collegati all'innovazione di processo (la manifattura additiva) e di prodotto (la mobilità elettrica). «In un anno – tira le somme Luciano Massone, Head of World Class Manufacturing & Projects della Regione Emea di Fca – abbiamo sviluppato 12mila progetti per il miglioramento continuo del processo produttivo, 66mila a livello mondiale. Dal 2010, i progetti seguiti sono stati oltre 500mila, tra questi vengono selezionate best practice da diffondere su tutti i plant e circa una decina di queste ogni anno si trasformano in brevetti». L'ente del World Class Manufacturing si occupa dello sviluppo della metodologia a supporto del Manufacturing Fca, di innovazione e dello sviluppo del parco fornitori e il ruolo dell'Academy è quello di favorire il training e la crescita delle risorse interne oltre che delle aziende esterne che partecipano al programma. Da qui nasce anche l'esigenza di un program-

ma di sviluppo di collaborazioni come quelle con il Politecnico di Torino e con altre università, americane e canadesi soprattutto. Sul fronte della formazione superiore l'Academy supporta la formazione degli studenti dell'Alta Scuola Politecnica (Torino e Milano) e il sostiene attraverso docenti dell'Academy Fca i percorsi di ingegneria dell'auto. Con l'Università di Torino e il nascente Competence Center, in particolare, l'Academy sviluppa percorsi formativi sulla stampa additiva. A Mirafiori ci sono i secondi laboratori in Europa, per rilevanza, dedicati alla formazione e l'addestramento di ingegneri e addetti.

Altra parte importante dell'Academy di Mirafiori è la formazione sulla elettrificazione, per costruire nuove figure professionali – ad esempio gli high voltage specialist – che popoleranno le fabbriche e i laboratori di ricerca. «Si tratta – spiega Massone – di figure chiave nel processo di elettrificazione delle auto; a Torino abbiamo attivato percorsi di Training sia per gli operai coinvolti sulla produzione di auto elettriche e dei suoi componenti, sia percorsi specialistici per gestori e tecnici». Un percorso qualificato e certificato, che può durare fino a due anni. Una architettura formativa complessa, dunque, «che deve nutrire di competenze le singole fabbriche» aggiunge Massone. «Il settore vive una fase di forte discontinuità – riassume – sull'auto autonoma, connessa ed elettrica servono competenze nuove ed è importante l'integrazione con i percorsi di studio per favorire nuovi saperi. Le Academy sono ottime scuole per supportare questi cambiamenti».

LEONARDO

## Collaborazione con l'università: obiettivo l'aerospazio

**L**eonardo inaugura la "Aerotech Academy" a Pomigliano D'Arco, all'interno dello storico stabilimento industriale, in provincia di Napoli. Il primo corso parte a marzo prossimo e proporrà un percorso di alta formazione su tematiche di frontiera dell'ingegneria immediatamente spendibile in settori industriali a tecnologia avanzata. In primo luogo l'aerospazio.

Anche questa iniziativa, come le numerose che nascono a Napoli, nasce da una intensa collaborazione con l'Università Federico II di Napoli.

Ai corsi potranno accedere studenti selezionati con un apposito bando e in possesso di un titolo di studio pari almeno alla laurea triennale in ingegneria o in altre discipline scientifiche. Il corso si concluderà a dicembre.

Nel dettaglio: è previsto un percorso interdisciplinare che coniuga temi avanzati di ricerca con applicazioni di interesse per l'industria manifatturiera attraverso metodologie di insegnamento e di apprendimento innovative. Le lezioni saranno tenute in lingua inglese, da professori univer-

sitari ed esperti di Leonardo, e avranno una durata di nove mesi, a tempo pieno, di cui sei mesi in aula sulla ricerca e la formazione superiore nel settore aerospaziale e tre mesi di project work attraverso l'analisi, l'applicazione e l'evoluzione di case study di esperienze lavorative.

L'Academy di Pomigliano è solo un tassello di un piano più ampio. Leonardo ha adottato una road map per l'innovazione e la ricerca aziendale. Questa prevede nei prossimi cinque anni un importante inserimento di giovani ricercatori da tutto il mondo. A questo scopo sarà creata una rete di "Leonardo Labs", considerati strategici per la competitività del gruppo italiano. Si tratta di cinque incubatori di ricerca che lavoreranno su programmi di frontiera trasversali alle aree di business aziendale. Tali strutture saranno localizzate a Torino, Milano, Genova, Roma. Quello di Napoli- Pomigliano D'Arco è il primo a partire.

I Leonardo Labs dovranno soddisfare la domanda del mercato che richiede un'innovazione continua e anticipare l'innovazione che, a sua volta, genera nuova domanda. Al centro dei programmi sono anche previsti focus su big data, calcolo ad alte prestazioni e simulazione, intelligenza artificiale e sistemi autonomi, tecnologie quantistiche e crittografia, mobilità elettrica, materiali e strutture. A Genova, in particolare, verrà installato uno dei più potenti computer al mondo per potenziare le capacità nazionali nel supercalcolo.



**Alessandro Profumo.**  
Amministratore delegato Leonardo



**Paola Stangalino.**  
Responsabile Learning di Thales Alenia Space Italia

THALES ALENIA

## Una rete di 30 formatori esperti e una piattaforma per l'e-learning

**U**na rete costituita da 30 specialist focalizzati sulla formazione e una piattaforma per l'e-learning aperta, a cui i dipendenti possono accedere liberamente per costruire percorsi di auto-apprendimento. Thales Alenia Space – circa 3mila dipendenti in Italia – ha tra Roma e Torino una delle 13 Academy del Gruppo presenti in tutto il mondo. «Collaboriamo costantemente con la rete delle University del Gruppo – spiega Paola Stangalino Responsabile Learning & Development di Thales Alenia Space in Italia – questo fa sì che quando emerge una esigenza o una necessità formativa, questa venga messa a fattor comune e si lavori ad un procollo condiviso e con la migliore metodologia didattica».

Thales ha creato la propria Academy a fine 2006, racconta Stangalino, in tempi in cui questo genere di strumenti erano meno diffusi, «segno di una grande attenzione da parte del Gruppo verso un modello evoluto di formazione a tutti i livelli, dalle competenze tecniche a quelle manageriali». Da due anni la University ha cambiato nome ed è diventata "Thales Learning Hub". «In realtà – spiega Stangalino – è cam-

biata anche la natura della struttura, che rimane naturalmente un Centro di formazione ma che è diventato anche un laboratorio vero e proprio per aumentare le competenze anche trasversali». Il panel di attività infatti è ampio, si va dal coaching al mentoring fino alla digital innovation. «Abbiamo costruito un luogo fisico dove le persone possono condividere i saperi e parallelamente abbiamo creato una rete di esperti in azienda con un percorso ad hoc da trainer per fare formazione al alto livello, in ambiti tecnologici e scientifici molto specifici» descrive Stangalino.

I neolaureati – perlopiù ingegneri e fisici – che entrano in Thales Alenia Space fanno percorso di introduzione all'azienda e al mondo Thales e, più in generale, al lavoro nella dimensione dello spazio. Nella fase successiva di ingegnerizzazione incontrano la rete di esperti in percorsi strutturati di trasferimento della conoscenza.

Anche in un ambito iper specialistico come quello dell'aerospazio, le soft skills e le competenze trasversali pesano. «Nel 2019 – sottolinea Stangalino – abbiamo erogato 60mila ore di formazione, 29 ore a testa, con una attenzione crescente non solo alle competenze tecniche, da cui non si può prescindere e che vanno comunque incrementate, ma anche alle soft skills, che valutiamo già in fase di selezione del personale, in almeno metà dei test». A questo si aggiunge il lavoro su un modello di leadership definito in maniera puntuale e l'attenzione alle competenze digitali.

GM

## A Torino parte l'academy aperta a studenti e rete fornitori

**I**l debutto è previsto per il 5 febbraio prossimo. Sono 18 i corsi che costituiscono il primo catalogo dell'Academy creata dal Global Propulsion Systems di General Motor a Torino. La presentazione ufficiale dell'iniziativa risale a ottobre scorso, davanti alla platea dei fornitori di Gm nell'area Emea - Europa, Nordafrica e Israele - e, il giorno dopo, nell'aula magna del Politecnico di Torino. Fornitori e studenti rappresentano i destinatari naturali della proposta formativa della nuova Academy torinese. «La nostra idea - spiega il responsabile Gian Piero Morone, che coordina un team di 12 persone provenienti da GM, dal Politecnico e dall'Anfia - è stata di mettere insieme i futuri ingegneri del settore automotive con il mondo produttivo e con la realtà GM per creare un network tra industria e formazione». L'accesso ai corsi - da uno a tre giorni - è libero per gli studenti anche dei primi anni di studio, dà diritto a crediti a fronte di un test finale.

L'iniziativa da un lato punta a qualificare la rete di fornitori attraverso percorsi formativi gestiti direttamente da dipendenti GM, dall'altro risponde ad una esigenza emergente di un modello

di didattica innovativa, sperimentale, strettamente collegata all'industria. Saranno proprio le nuove aule del Politecnico ad ospitare i corsi organizzati da GM e gestiti in collaborazione con l'Anfia, l'Associazione delle imprese della filiera automotive.

Tra i principali argomenti della proposta formativa, il tema della qualità, l'Engineering e il processo di Purchasing. Un anno di prova - lo descrive così Morone - collegato al secondo semestre dell'anno accademico 2019/2020 e pronto a riconfigurarsi l'anno prossimo a seconda delle esigenze della rete fornitori e degli studenti. Il primo corso che inizia a febbraio è riservato ai suppliers, insieme ad altre due proposte, nella stragrande maggioranza dei casi, dunque, i corsi sono aperti anche a studenti e dipendenti General Motors. «Il nostro obiettivo - spiega Morone - è guardare oltre confine e fare di Torino un centro della cultura automotive a livello europeo». Su 700 fornitori GM di primo livello, infatti, soltanto 80 sono italiani. «Abbiamo iniziato a lavorare su altri campi della mobilità - aggiunge Morone - e anche il parco fornitori sta cambiando, con aziende che arrivano da altri settori come quello dell'aeronautica per la componentistica elettronica, con sensori e radar che hanno una rilevanza centrale nelle auto connesse. L'idea di una Academy focalizzata sulla rete fornitori non è nuova per il Gruppo GM, che ha avviato una esperienza simile in Messico, due anni fa. La vera novità è rappresentata dall'apertura agli studenti.



**Gian Piero Morone.**  
Responsabile dell'Academy del gruppo GM



**Paolo Benzi.**  
Hr Senior  
Director Italy  
Tenaris

TENARIS

## L'università globale con 1,6 milioni di ore all'anno

**T**enaris, produttore globale di tubi e componenti per il settore dell'energia (7,7 miliardi di ricavi oltre 23mila addetti) ha sviluppato su scala mondiale la Tenaris University, che sviluppa l'attività lungo diverse direttrici: industrial school, business school, school of management e learning experience.

La struttura è stata fondata nel 2005 e nel mondo eroga ogni anno 1,6 milioni di ore di training, coinvolgendo nel complesso 22900 addetti. Si articola su 14 centri regionali sparsi in tutto il mondo e prevede 410 diversi corsi di e-learning oltre a 594 corsi in classe. Per il personale operativo sono previsti 370 corsi in nove diverse lingue.

In Italia Tenaris University è al servizio di oltre 2mila dipendenti suddivisi nei 5 stabilimenti italiani: nel periodo luglio 2018 - giugno 2019 (anno di budget) sono state erogate 74.400 ore di formazione (circa 35 ore per dipendente), il 62% delle quali dedicate a temi di salute, sicurezza e ambiente. Le Academy sono tre: Industrial Scho-

ol, Business School e School of Management.

Un focus particolare è rivolto alla popolazione operativa, cui è dedicata la maggior parte della formazione (49.100 ore erogate nel 2018/19) attraverso corsi in classe teorici e pratici e un training on the job costante.

Tra i corsi più rilevanti, oltre a sicurezza e ambiente, svolti anche con modalità innovative ed interattive, quelli di problem solving, gestione dei conflitti, adozione di controlli non distruttivi. Da febbraio 2018 Tenaris University ha lanciato internamente "Degreed", una piattaforma di formazione online completamente personalizzabile, attraverso cui ogni collaboratore può tracciare il percorso formativo più idoneo per la propria crescita professionale.

Per le principali aree sono stati sviluppati specifici percorsi di formazione che racchiudono il piano di competenze (tecniche e soft) necessarie per lo svolgimento del proprio lavoro. Sul piano della formazione manageriale Tenaris-Dalmine aderisce a programmi di formazione globali, tra cui il Global Trainee Program per neolaureati (4 settimane di corsi intensivi in Argentina), il Management Development Program per middle-manager, l'Advanced Management Program in collaborazione con la Rice University di Houston (USA) ed il Leadership Program che si svolge in Italia.

BOSCH

## In aula anche gli esterni per diffondere le best practice

**S**i chiama Bosch TEC - acronimo di Training, Esperienze, Competenze - ed è la struttura formativa nata nel 2002 in Italia per formare i dipendenti del gruppo Bosch sui temi manageriali e tecnologici. Ma che, da subito, si è aperta anche verso l'esterno. «La peculiarità della nostra formazione - spiega Sabrina Castellan, Training, Recruiting & Development Director di Bosch Group Italy - è quella di avere di avere doppi destinatari, da un lato il personale dell'azienda, dall'altro partner e clienti esterni che si rivolgono a noi per accedere alla nostra offerta formativa». Il gruppo Bosch, fornitore leader di tecnologie e servizi, conta in Italia poco più di 6mila collaboratori e ha un fatturato 2018 di a 2,5 milioni di euro. Con 20 legal entity e 4 centri di ricerca su tutto il territorio nazionale, Bosch Italia offre in Italia 6 corsi di formazione al giorno, portando in aula più di 7mila persone l'anno, per metà dipendenti e per metà esterni all'azienda. «La nostra offerta formativa spazia dai dirigenti del gruppo fino agli operatori, ed è diversificata in base alle numerose professionalità

presenti nel gruppo», racconta Castellan. I docenti sono «sia collaboratori del gruppo, che mettono loro esperienza a disposizione dell'academy soprattutto per i temi più strettamente tecnologici e metodologici», spiega ancora Castellan, «mentre per i temi più manageriali la progettazione è realizzata con un pool di docenti che da anni collabora con noi».

«Quello che portiamo all'esterno è quello che sappiamo fare meglio al nostro interno» sottolinea Castellan, mentre spiega che tra le materie di insegnamento dell'academy ci sono temi strettamente legati alle aree di business Bosch: per esempio industria 4.0, gestione dei processi produttivi, tecniche di automazione.

Gli esiti della formazione sono poi verificati secondo un «processo strutturato», spiega Castellan, «che vede almeno una volta l'anno capo e collaboratore discutere sulle competenze attese e sul livello che il collaboratore possiede». E «in base a questo - aggiunge - vengono programmati gli interventi formativi». I corsi Bosch sono certificati ISO 9001:2015 e accreditati presso la regione Lombardia e la regione Puglia: Milano e Bari sono infatti le sedi principali in cui si svolge la formazione (ma non le uniche). Bosch è attiva anche sul fronte dell'alternanza scuola lavoro per gli studenti delle scuole superiori. «Ospitiamo centinaia di studenti ogni anno», racconta Castellan, ai quali «offriamo anche un'infarinatura sulle soft skills necessarie per l'accesso al mondo del lavoro».



**Sabrina Castellan.**  
Training, Recruiting & Development Director  
Bosch Group Italy



**Alessandro Regini.**  
Responsabile  
formazione  
Loccioni

## LOCCIONI

# Dalla scuola agli over 65, lezioni hi tech per tutte le età

**F**ino a 15mila ore di formazione l'anno che coinvolgono un totale di 3.500 persone, con l'obiettivo di «fare dell'impresa un bene culturale in un territorio». Il modello di academy aziendale di Loccioni - impresa marchigiana da 120 milioni di fatturato che sviluppa soluzioni hi tech per grandi industrie in tutto il mondo, dall'automotive, al medicale, all'energia e all'aeronautica - coinvolge tutti gli attori del territorio. In un'ottica di "impresa per tutte le età®" dove si incontrano giovani e adulti e la conoscenza si trasmette di generazione in generazione.

«La formazione in Loccioni è uno strumento di progettazione del futuro», spiega il responsabile formazione, Alessandro Regini, e in tal senso «occorre seminare cultura e farlo nel modo più trasversale possibile». Per questo la didattica non si svolge «solo nelle aule e con i docenti», ma «dai collaboratori si allarga agli studenti, agli insegnanti, alle imprese locali, alle istituzioni, agli oltre 100 spin off di ex collaboratori Loccioni che hanno avviato la loro impresa». La formazione si articola nella "Bluzone" (progetto con il quale la realtà marchigiana ha vinto nel 2003 il

premio Impresa e Cultura), ovvero l'area dedicata agli studenti e al rapporto con le scuole, la "Redzone", che comprende tutte le attività formative e ricreative dedicate ai collaboratori e ai loro familiari, e la "Silverzone", la rete degli spin-off ma anche degli over 65enni che, al termine della loro carriera professionale, condividono le competenze con i più giovani.

I programmi formativi offerti da Loccioni spaziano dal fronte tecnico e dell'innovazione (robotica, intelligenza artificiale, digitalizzazione), a quello linguistico (inglese, ma non solo), a quello culturale in senso ampio: quasi ogni settimana si organizzano "pillole formative" di 1 ora aperte a tutti (compresa la comunità locale) sui temi più vari, dalla nutrizione alla calligrafia, dalla musica all'arte, dalla psicologia all'economia. I docenti provengono dal mondo dell'industria, dell'università, del giornalismo.

Ma la «vera competenza strategica» è la formazione manageriale, che in Loccioni ha una tradizione lunga 30 anni: l'esperienza condotta sin dall'inizio dai formatori Maria Ludovica Lombardi e Riccardo Varvelli è raccolta nel *Quaderno di Cultura Manageriale* (2019 Desiderio Editore), sintesi di lezioni, esercizi e risultati a disposizione di tutti. Loccioni è impegnata anche in partnership tra pubblico-privato: tra questi, il Lab@AOR degli ospedali riuniti di Ancona per la formazione hi tech di medici e farmacisti, Leaf Community, laboratorio per la microgrid energetica e Dal coding alla saggezza digitale, formazione per 250 insegnanti sul territorio.

FINCANTIERI

## In un anno coinvolti 57mila allievi con 5.500 corsi

**U**n sistema che, solo nel 2018 (ultimo dato disponibile), ha garantito oltre 660mila ore erogate con 57.764 partecipanti per 5.585 corsi a fronte di un impegno finanziario pari a 4,1 milioni. È questo lo sforzo messo in campo da Fincantieri che investe molto nello sviluppo e nella continua formazione delle sue risorse al fine di garantire una valorizzazione permanente del capitale umano.

Tre sono i filoni che raggruppano le iniziative predisposte dal gruppo guidato da Giuseppe Bono per costruire le conoscenze e le competenze distintive delle risorse interne e massimizzarne la crescita tecnico-professionale: un catalogo di corsi finalizzati a coprire esigenze formative tecnico-specialistiche e destinati a tutti i dipendenti dell'azienda (Formare); la Corporate University, vale a dire la scuola manageriale interna al gruppo sviluppata in collaborazione con le principali business school italiane, che comprende tutte le iniziative formative istituzionali previste nel percorso di crescita delle risorse (in base alla seniority, ruolo e responsabilità); e, infine, la safety academy che include tutti i corsi

in tema di sicurezza e ambiente.

Il primo binario è strutturato su tre livelli, a partire dalla formazione tecnica che spazia dall'erogazione di corsi sui principali programmi e applicativi utilizzati in azienda e sulle attività legate allo sviluppo del prodotto alle informative sviluppate in materia di società quotate o di gestione del rischio aziendale. Sotto la formazione gestionale rientrano invece tutti i corsi che mirano a sviluppare e a consolidare le competenze trasversali legate, per esempio, alla capacità di gestione, ma anche le cosiddette "competenze soft" come la leadership diffusa, l'intelligenza emotiva e la comunicazione avanzata. Il gruppo ha poi predisposto anche un'offerta formativa ad hoc per curare le competenze linguistiche del personale.

Quanto all'organizzazione della Corporate University, il portafoglio di iniziative è molto ampio e tarato sulle esigenze di tutti i dipendenti. Si va così dal percorso formativo "academy" rivolto alla popolazione dei giovani di recente assunzione (che coinvolge anche le risorse delle controllate estere) al pacchetto riservato al middle management di prossima o recente nomina per potenziare le competenze e diffondere una cultura omogenea e il senso di appartenenza (competency management). Ma la scuola manageriale ha avviato percorsi specifici anche per chi opera nella funzione project management e in ambiti strettamente collegati (excellence program), o per coloro che si muovono nell'ambito del business development, dell'M&A (fusioni e acquisizioni) o degli affari legali.



**Giuseppe Bono.**  
Amministratore  
delegato  
di Fincantieri



**Giampaolo Dallara.**  
Presidente Dallara

DALLARA

## Un po' scuola un po' museo per condividere conoscenza

**È** una Academy sui generis quella che Dallara ha inaugurato il 21 settembre 2018 sulle colline di Parma, a Varano de' Melegari, dove dal 1972 escono le vetture da competizione più veloci e sicure al mondo. La Dallara Academy è un po' scuola, un po' museo, un po' centro congressi, con un unico scopo: condividere la conoscenza e promuovere la crescita non solo del personale interno, ma anche delle future generazioni, con un focus particolare sull'innovazione tecnologica.

L'Academy è un luogo simbolo anche in virtù dell'edificio che la ospita: una struttura polivalente, pensata come un «insieme armonico di parti meccaniche», una grande parete vetrata curva con un taglio sull'orizzonte, tre coni dorati che contengono gli elementi distributivi del complesso e le aule universitarie. Lungo la parete curva vetrata si sviluppa la rampa espositiva con oltre mezzo secolo di auto Dallara: dalla Miura all'X19, dalle vetture Sport nate in collaborazione con la Lancia alle Indycar, dai prototipi di Le Mans fino alle serie come Formula 3 e Formula E fino all'ultima nata, la Dallara Stradale.

Dal punto di vista formativo, la Dallara

Academy ospita al suo interno attività per le scuole medie inferiori e superiori e per l'università. Per i giovani delle scuole dell'obbligo – sono previsti percorsi formativi ed esperienziali, della durata di circa 3 ore, nei cosiddetti Laboratori didattici. Questi ultimi sono organizzati in tre diverse stanze, ispirate alle tre competenze Dallara (materiali compositi, aerodinamica e dinamica del veicolo) nelle quali gli studenti, accompagnati da personale interno, possono svolgere dieci diversi esperimenti interattivi di fisica legati al mondo del motorsport secondo un approccio di edutainment. I Laboratori didattici, attivi da gennaio 2018, hanno richiamato un centinaio di classi, per oltre 2mila studenti nei primi due anni di attività. La parte didattica-sperimentale è sempre seguita dalla visita alla zona museale della Dallara Academy.

Per quanto riguarda la formazione universitaria, invece, Dallara è una delle dieci aziende di Muner – Motorvehicle University of Emilia Romagna, - e al primo piano l'Academy ospita le aule del secondo anno del corso in Racing Car Design. Muner è un caso unico nel panorama nazionale di accademia internazionale nata nel 2017 dalla sinergia dei marchi leader delle due e quattro ruote con tutti gli atenei della via Emilia (Bologna, Parma, Ferrara, Modena e Reggio Emilia) per specializzare gli ingegneri automobilistici del futuro di tutto il mondo, attraverso due percorsi di laurea magistrale (Advanced Automotive Electronic Engineering e Advanced Automotive Engineering) declinati in sei differenti corsi.

PIRELLI

## Dieci academy per coltivare competenze su misura

**P**oco più di 200 corsi che coinvolgono circa il 70% dei dipendenti, dalle figure apicali fino agli operai. È l'offerta delle 10 professional academy di Pirelli, collegate ai principali "mestieri" dell'azienda, ovvero ai profili professionali ai quali garantiscono un costante aggiornamento delle competenze tecniche. Le academy rappresentano solo uno dei tre assi della formazione in Pirelli, storico marchio italiano tra i principali produttori mondiali di pneumatici, che oggi conta 19 stabilimenti in 12 paesi, 15.900 punti di vendita nel mondo e 31.500 dipendenti, con un fatturato che nel 2018 ha raggiunto i 5,2 miliardi di euro. Gli altri due "pilastri" dell'attività formativa in azienda sono la school of management - con percorsi di formazione rivolti non solo ai manager ma anche a chi, in generale, è chiamato a gestire processi complessi - e la "local education", un livello di istruzione locale, appunto, che in ogni paese garantisce ai dipendenti l'acquisizione di competenze di base come, per esempio, la conoscenza delle lingue o della normativa sulla sicurezza. «Le professio-

nal academy e la school of management rappresentano insieme l'85% del totale della formazione erogata dalla nostra azienda» spiega Donatella De Vita, responsabile globale di formazione, sviluppo e welfare per Pirelli, che sottolinea «l'imprinting globale» delle attività formative, con una didattica «elaborata a livello centrale e impartita poi a livello locale». L'elevata «customizzazione» dei contenuti è un'altra caratteristica della formazione in Pirelli, dice De Vita, spiegando che nelle professional academy si insegnano ai dipendenti le competenze relative ai modelli di business aziendali.

«A seconda del ruolo, ai dipendenti insegnamo cosa vuol dire produrre, vendere e fare ricerca in Pirelli - racconta De Vita - oltre a trasmettere anche competenze comportamentali e soft skills». I docenti delle academy sono per lo più interni, vale a dire dipendenti che mettono la loro esperienza a disposizione dei colleghi, ma solo dopo un percorso di certificazione per l'insegnamento anch'esso "customizzato" a misura del modello di business Pirelli. Chi decide chi fa formazione? «I driver dell'attività formativa - spiega De Vita - sono essenzialmente due: il ruolo aziendale», che prevede il possesso di determinate competenze, e «la dialettica tra capo e collaboratore, dalla quale emergono i bisogni formativi». Un modello personalizzato è anche quello con cui Pirelli accoglie gli studenti in alternanza scuola lavoro, sulla base di partnership con le scuole.



**Donatella De Vita.**  
Responsabile globale formazione, sviluppo e welfare Pirelli



**Lucia Lichvar.**  
Talent Acquisition and Employer Branding Lead, Whirlpool EMEA

WHIRLPOOL

## Oltre 250 corsi in 16 lingue per lezioni “on demand”

**U**na nuova piattaforma di formazione lanciata quest'anno che offre oltre 250 corsi online, in 16 lingue diverse, ai quali i dipendenti possono accedere quando e come vogliono, in una modalità di apprendimento “liquida”. E dove trovano classi virtuali, webinar (ovvero seminari web), brevi moduli formativi e masterclass per rafforzare le competenze considerate cruciali dall'azienda. È la novità messa a punto da Whirlpool, multinazionale leader nella produzione di elettrodomestici con un fatturato di 4.5 miliardi in Europa, Medio oriente e Africa (Emea) e circa 5.500 dipendenti in Italia.

«Le persone in Whirlpool sono la nostra risorsa migliore, l'X Factor», afferma Lucia Lichvar, Talent Acquisition and Employer Branding Lead di Whirlpool Emea. Che spiega come le innovazioni introdotte quest'anno nelle piattaforme di formazione aziendale con «il cloud, la digitalizzazione e l'uso del sistema gestionale “Success factor”», abbiano contribuito a rendere la formazione aziendale «più facile e più accessibile che

mai» per i dipendenti. Accanto alla corporate academy, ci sono le academy funzionali, iniziative di formazione specifiche per ogni ruolo aziendale - dalle figure apicali fino agli addetti ai macchinari - diffuse in tutta l'azienda. Tra le academy più sviluppate c'è la World Class Manufacturing per il settore manifatturiero: solo nel 2019 nel sito produttivo di Cassinetta (Varese), fa sapere Whirlpool, sono state svolte oltre 400 sessioni formative per un totale di 2.700 ore, coinvolgendo l'85% del personale.

Non mancano, poi, programmi per favorire la presenza delle donne nelle carriere Stem (vale a dire quelle legate alle materie scientifiche, Science, Technology, Engineering and Mathematics), «soprattutto nella manifattura e nell'ingegneria».

Whirlpool guarda anche all'esterno del perimetro aziendale, attraverso partnership con scuole, università e istituzioni locali, per iniziative di orientamento che aiutano i giovani nella transizione verso il mercato del lavoro. La collaborazione con gli istituti scolastici del territorio si concretizza soprattutto nell'accoglienza di studenti in alternanza scuola lavoro. Mentre sul fronte universitario Whirlpool collabora con i Politecnici di Milano e delle Marche, con la Bocconi e la Cattolica e con il Cems, la rete di scuole di management, aprendo le porte degli stabilimenti produttivi e degli uffici ai giovani universitari. Non ultimi, gli oltre 100 tirocini e programmi sviluppo della leadership offerti ogni anno dall'azienda.

PEDROLLO

## Qualità e persone focus del progetto che ora si allarga in tutto il mondo

I primi passi risalgono al 2014. Ma nel corso degli anni l'Academy del gruppo Pedrollo è andata ben oltre le dimensioni e la portata di un esperimento sporadico. Tanto da richiedere un investimento diretto in formatori interni, 35 persone. Che al termine di un corso ad hoc dispongono ora di una certificazione che consente l'attività formativa diretta. Che per il gruppo veronese di pompe e componenti, 1000 addetti e 250 milioni di euro di ricavi, segue due tematiche diverse. Da un lato l'attività aziendale in senso stretto, come ad esempio corsi sulla qualità integrale, sviluppati in tre moduli, dall'altro i bisogni e le necessità della persona, in senso lato.

L'Academy lavora con docenti interni ed esterni, sviluppando in particolare ampie collaborazioni con l'Università di Padova. Grazie alle quali, ad esempio, vengono erogati corsi sui materiali metallici (990 ore, 35 partecipanti) oppure sulla resistenza alla fatica dei materiali (300 ore).

Esiste poi un programma che coinvolge un centinaio di addetti dei re-

parti produttivi e che punta a sviluppare la qualità attraverso le persone, a cui si aggiunge un altro modulo che in senso lato riguarda il benessere organizzativo, attività che ha coinvolto 200 persone, suddivise in moduli da dieci addetti, seguiti in parallelo da un coach interno e da un docente di psicologia dell'Università di Padova.

Ai corsi di fluidodinamica è assegnato il compito di provvedere all'upgrade delle competenze tecniche e di aggiornare il personale sull'evoluzione delle tecnologie, ai corsi di lingue (l'azienda vende in 160 paesi) quello di migliorare la penetrazione commerciale internazionale e il dialogo con i clienti esteri.

A questi percorsi più direttamente connessi all'attività aziendale si aggiungono però tematiche allargate alla sfera più ampia della persona. Che riguardano ad esempio l'educazione alimentare, la ginnastica posturale, l'educazione finanziaria. L'Academy fornisce inoltre un coaching individuale mirato per casi specifici, che possono riguardare problemi organizzativi, comportamentali, relazionali ma anche difficoltà di tipo personale, extra-lavorative.

Il passo successivo, già pianificato, è ora quello di estendere l'intero pacchetto formativo su scala globale, rendendolo disponibile anche al personale delle numerose filiali estere del gruppo. Fase "due" che si concretizza in una serie di corsi fruibili per via remota, sfruttando i vantaggi della digitalizzazione e dell'e-learning.



**Andrea Aldrighetti.**  
Human Resources Manager  
Pedrollo



**Daniela  
Toninelli.**  
Direttore  
Sviluppo  
Organizzativo  
Gruppo Ima

IMA

## Un programma di percorsi mirati per ridurre i gap di genere

**N**ovantaseimila ore di formazione, all'interno di 237 percorsi. L'attività formativa per Ima è parte integrante dell'attività, upgrade delle conoscenze che rappresenta un fattore chiave della strategia del colosso globale dei macchinari per packaging, 1,5 miliardi di euro di ricavi e 6mila addetti.

Attività pervasiva, che lo scorso anno ha coinvolto 3200 persone, e che vede come driver principale la crescita professionale e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti coinvolti.

L'Academy di Ima si è ampliata nel corso del tempo e vede come punto di partenza concettuale la mappatura delle competenze, strumento condiviso sindacalmente, così come il suo output in forma aggregata. Mappatura che viene svolta ogni 18 mesi per ogni singolo dipendente, incrociata poi con il budget dedicato alla formazione per arrivare a definire il percorso di azione adeguato.

Da identificare all'interno di un catalogo ampio e costantemente aggiornato, quasi 300 corsi suddivisi

in varie aree tematiche: dalla sicurezza alla qualità; dall'Ict alle lingue; dai soft skill alle competenze tecniche. Il 60% dei corsi ha natura tecnica e tra questi vi sono anche i nuovi percorsi tesi a sviluppare le competenze digitali necessarie per il mondo 4.0. Le modalità di erogazione, con docenti esterni e interni, sono diverse e includono anche il training on the job, che lo scorso anno ha assorbito 14mila ore e che prevede l'affiancamento dei dipendenti in ingresso ai colleghi "senior". Al catalogo dei corsi sono anche stati aggiunti due master: l'Ma Potential, dedicato ai neoassunti e l'Ma Talent, dedicato alle risorse che dimostrano di possedere le capacità necessarie per ambire ad una crescita all'interno del gruppo.

A questi si aggiunge un progetto mirato sulle neoassunte, per sviluppare le professionalità femminili. L'obiettivo è far emergere competenze, modelli cognitivi, e stili di leadership al femminile, facilitando l'arricchimento delle capacità manageriali all'interno del gruppo implementando una strategia di diversità e inclusione. Progetto che negli anni ha accompagnato 500 lavoratrici in un percorso di crescita interna. Un progetto parallelo a questo ("Breaking the ceiling glass", rompere il soffitto di vetro) mira a ribaltare le quote di genere nelle posizioni di vertice. Durante la prima edizione questo progetto ha visto la promozione e la crescita di 20 donne in ruoli di visibilità all'interno del gruppo.

ITALDESIGN

## Learning Lab per aggiornare le competenze nell'automotive

**È** fresco di inaugurazione il Learning Lab di Italdesign. Ha aperto i battenti a luglio del l'anno scorso e ha una duplice veste: non è solo un'area dedicata alla formazione e alla collaborazione, ma funziona anche come uno spazio progettato per il lavoro agile, in cui il focus sull'education, in realtà, assume valori nuovi. Il Learning Lab – 250 metri quadri realizzati nella sede di Cambiano di Italdesign, nel Torinese, con la capacità di ospitare fino ad ottanta persone – rientra nel quadro più ampio del progetto di Competence Transformation dell'azienda, che fa capo ad Audi-Volkswagen e che in Italia conta mille addetti. Accanto al Learning Lab infatti è stata inaugurata nelle scorse settimane la piattaforma di e-learning denominata Athena.

Le attività di aggiornamento professionale fanno capo alla direzione Hr e a Giuseppe Savino. Italdesign in particolare conta al suo interno almeno 190 diverse professioni, per l'azienda, dunque, è vitale tenere viva e aggiornata la conoscenza e le competenze nel quadro di una formazio-

ne "permanente". In quest'ottica Italdesign ha avviato un processo di "cultura dell'apprendimento" che punta ad aumentare la consapevolezza e l'impegno dei dipendenti su argomenti chiave come l'evoluzione tecnica. Lo strumento concreto di attuazione diventa il piano di formazione strategica, che passa attraverso il coinvolgimento attivo di tutti i dipendenti, e che ha l'obiettivo di favorire nuove competenze e carriere, sostenere e incoraggiare il cambiamento. L'orizzonte resta un mercato, quello dell'automotive e della mobilità in generale, in veloce evoluzione

I 250 metri quadri del Learning Lab sono organizzati in diversi ambienti, ognuno dei quali progettato per specifiche necessità. Le Galileo & Michelangelo Classrooms, con quaranta e venti posti a sedere per ciascuna, sono spazi dedicati a lezioni frontali, corsi di aggiornamento, conferenze, workshop e laboratori. Una parete mobile divide i due spazi che possono essere uniti in occasione di sessioni plenarie. La Leonardo Meeting Room è progettata per riunioni e workshop interattivi con clienti e ospiti dell'azienda; l'Agorà è invece un'area dedicata al lavoro agile come alternativa alla classica postazione dei dipendenti; le due aree riservate Dante & Virgilio Meeting Rooms rappresentano spazi più piccoli, adatti a incontri "one to one". Infine Athena è l'aula virtuale dedicata alle attività di e-learning alla quale i dipendenti possono accedere per frequentare corsi di aggiornamento in remoto.



**Giuseppe Savino.**  
HR director  
Italdesign



**Nerio Alessandri.**  
Presidente  
Technogym

## TECHNOGYM

# Management e innovazione per crescere nella carriera

**I**l leader mondiale delle attrezzature fitness Technogym fa formazione fin dalla sua fondazione, avvenuta nel 1983 a Cesena, ma solo 15 anni fa ha formalizzato le attività sotto il cappello della "Technogym University", l'accademia di formazione interna che ogni anno eroga più di 300 tipi diversi di corsi rivolti a tutti i 2.200 dipendenti nel mondo (tra l'headquarter romagnolo e le 14 filiali internazionali). Oggetto di approfondimento sono sia competenze manageriali trasversali, sia conoscenze distintive di settore, di prodotto, degli strumenti aziendali, temi come compliance, soft skills, innovazione.

Inoltre, nel 2018, Technogym ha attivato la Scuola dei Mestieri dedicata ai reparti produttivi (una formazione tecnica esperienziale) e un percorso ad hoc per i diversi stadi di carriera aziendale: Induction, il programma di introduzione al mondo aziendale in base al ruolo ricoperto (attivato worldwide); Building our future, per lo sviluppo interno dei talenti attraverso una formazione personalizzata; Leadership program per il vertice.

Oltre alle ore di didattica frontale, la formazione prevede anche eventi

plenari, come le convention triennali in cui sono tutti coinvolti tutti i dipendenti, attività trimestrali dedicate ai singoli reparti e corsi formativi in gruppi più piccoli su temi o competenze specifiche.

Le attività formative della University sono una componente essenziale dei percorsi di carriera in Technogym, percorsi che vengono costruiti per ogni singolo dipendente in funzione dell'organizzazione, dei piani di successione e ovviamente delle skills della persona e prevedono un approccio "70-30-20": il 70% è Learning by doing, un apprendimento attraverso nuove e sfidanti esperienze e training on the job; 20% Learning by others, attraverso peer training, mentoring, coaching, 10% training tradizionale (corsi, conferenze, e-learning, letture, best practice).

Alla docenza dell'accademia cesenate si alternano manager interni per la componente formativa legata ai processi e al prodotto e figure esterne (consulenti, esperti di settore o personale accademico) per le competenze trasversali.

Alle attività della Technogym University dedicate alle maestranze interne, si affiancano quelle mirate sui clienti come personal trainers, gestori di palestre e impianti sportivi, che fanno invece parte dell'offerta commerciale di Technogym (l'azienda che non vende solo macchine bensì soluzioni complete che comprendono attrezzatura, servizi di formazione e consulenza e tecnologie digitali). Una divisione specifica dell'azienda, il Wellness Institute eroga le attività di formazione e consulenza acquistata dai clienti.

SANLORENZO

## Un anno tra aula e tirocini per futuri tecnici della nautica

**U**n ponte tra istituti tecnici, scuole professionali della Liguria e aziende del settore per formare figure specializzate oggi difficili da trovare sul mercato, con una preparazione nautica tecnico-pratica da inserire nell'ambito lavorativo. Il progetto è nato nell'autunno del 2018 da un'idea del Cavalier Massimo Perotti, presidente di Sanlorenzo, uno dei principali produttori al mondo di yacht e superyacht. La Sanlorenzo Academy è realizzata e gestita in collaborazione con l'ente di formazione Cisita e con il supporto di Confindustria La Spezia, Regione Liguria, Alfa Liguria, Comune di La Spezia e Autorità Portuale.

I corsi post-diploma, della durata di un anno, sono rivolti a creare figure professionali specializzate al momento mancanti e molto richieste dal mondo del lavoro, fornendo opportunità di formazione ai giovani volte all'assunzione. L'iniziativa ha infatti una connotazione fortemente orientata all'occupazione, nell'ottica di creare un circolo virtuoso tra industria, ambito formativo e mondo del lavoro, investendo sulle nuove generazioni. Sia

Sanlorenzo, sia le aziende appaltatrici coinvolte nel progetto si sono infatti impegnate ad assumere, al termine del periodo di tirocinio, il 60 % degli iscritti all'Academy che supereranno l'esame finale; l'assunzione prevede un contratto a tempo determinato per un periodo di almeno sei mesi.

Il primo corso avviato riguarda la formazione di personale sia per l'area produttiva sia per le attività a bordo: otto figure di Operatore polivalente per la nautica (con competenze utili per iniziare a operare a supporto delle varie fasi dei processi produttivi) e otto figure di Marinaio addetto agli apparati tecnici di bordo (con competenze di base in impiantistica, motori, ed elettronica unitamente a padronanza nelle attività di bordo tipiche del marinaio).

Il corso prevede 800 ore di lezioni in aula e laboratori e sei mesi di tirocinio. L'obiettivo finale è fornire agli studenti sia competenze tecniche e pratiche, sia "soft skills" (gestione dello stress, dei conflitti, delle criticità, capacità di pianificazione, comunicazione ecc.), integrando la loro preparazione con nozioni specifiche ed esperienza pratica. Sono in programma anche corsi per la formazione di nuove figure professionali, come Installatore-manutentore di impianti idraulici nautici e Installatore-manutentore di impianti elettrici nautici.

L'avvio del progetto Sanlorenzo Academy è stato reso possibile inoltre grazie al cofinanziamento dell'Unione Europea per mezzo dei contributi ricevuti dalla Regione Liguria - Fondo Sociale Europeo 2014-2020.



**Massimo Perotti.**  
Chairman  
di Sanlorenzo  
e ideatore  
della Academy