

**L'intervista**

Horacio Pagani,
il Leonardo
delle supercar

5

**Casi di scuola**

Bonifiche Ferraresi,
il «salotto buono»
dell'agricoltura italiana

10-11

**Food Valley**

Le strade del vino
spingono sul turismo
grazie a nuovi fondi

13

CORRIERE IMPRESE

EMILIA-ROMAGNA

UOMINI, AZIENDE, TERRITORI

C

L'analisi

Startup,
una comunità
allunga la vita

di Piero Formica

13% delle imprese nate a Bologna non sopravvivono al primo anno di vita e il 27% cessa l'attività al quarto. Questi dati sono in linea con la media nazionale delle città metropolitane. Siamo di fronte a un'alta mortalità infantile delle baby imprese? Forse no, osservando dati internazionali che indicano un tasso di sopravvivenza del 50% compiuti i quattro anni di età, a fronte del nostro 73%. Il dubbio nasce dal fatto che non conosciamo il numero dei «morti che camminano». Il fallimento è difficile da quantificare, perché non significa necessariamente liquidazione dell'attività. Molte startup zoppicano per anni, ignorate dal mercato ma sostenute dai fondatori e dagli investitori. Poiché nella nostra cultura il fallimento pesa ancora come un grosso macigno che blocca la porta delle opportunità, al «fallisci velocemente» (il mantra della Silicon Valley) preferiamo il passo traballante di una salute malferma. Alle tante gare e ai tanti eventi che celebrano le idee imprenditoriali che spingono in alto la natalità delle imprese sarebbe bene affiancare la conferenza annuale «Abbracciare il fallimento» lanciata a San Francisco nel 2009 e poi riproposta in tante città del mondo che scorgono nella nuova economia imprenditoriale la fonte principale di sviluppo economico e progresso sociale. Imparare solo dai successi è un problema molto più grande di quanto si ritenga comunemente.

continua a pagina 15

Primo piano

Formazione
Sempre più imprese
decidono di creare
master e corsi per
preparare meglio i
propri quadri

L'università fatta in casa

Nate negli Usa nel Dopoguerra, le corporate academy sono arrivate nelle nostre aziende solo negli ultimi anni: ben 10 abitano sulla via Emilia. Capiello (Unibo): «È aumentata la specializzazione, gli atenei non sempre soddisfano i bisogni delle imprese innovative». Ma c'è anche chi, come Ducati e Carpi, forma clienti e studenti

L'intervento

Relazioni sindacali,
una nuova era
basata sulla partecipazione

di Bruno Papagnani

Se la storia è insegnamento e il buon senso ha qualche peso il sindacato deve unirsi. In passato lo abbiamo fatto, oggi è necessario provarci di nuovo dando più potere agli iscritti, a tutti i lavoratori il diritto di decidere con il voto sugli accordi che li riguardano.

È questo il messaggio che traggo dallo sciopero del 20 aprile scorso dei metalmeccanici a sostegno del contratto nazionale di lavoro, il cui riscontro anche con le controparti è per noi positivo. Chi pensava di di-

struggere la Fiom si è sbagliato, chi pensava di trarre giovamento dagli accordi separati oggi è senza interlocutore. Intanto sempre più cospicui guadagni sono andati a poche persone. L'assenza di contrappesi politici e sociali ha distrutto i diritti dei lavoratori in nome del mercato. Il modello economico che aveva prevalso nel '900, le lotte per i diritti, le sue tragedie non è più il modello del futuro. Quella fase si è chiusa per sempre e ci lascia una manciata di macerie. Per la responsabilità che portiamo, dobbiamo reinventare la contrattazione e con essa nuove regole. Le riforme costituzionali, il jobs act, la riforma delle previdenze che accresce il rischio di arrivare alla vecchiaia senza una pensione, lo svuotamento dei contratti nazionali di lavoro, sono dati ingiusti, ma di fatto.

continua a pagina 15

25
ANNO DI FESTA
CORRIERE DELLA SPIGA

**CERCHI IDEE PER LE VACANZE?
ECCO LE MIGLIORI!**

DOVE
ESTATE 2016
SCEGLI LA TUA VACANZA
TRA LE NOSTRE 60 PROPOSTE

GRANDE CONCORSO
Vinci Cuba
Sardegna
e Sicilia

NUMERO SPECIALE
in edicola dal 12 aprile
a € 4,90*

DOVE
CORRIERE DELLA SPIGA

PRIMO PIANO

Da Unipol a Hera, da Barilla a Crif sono una decina le imprese che organizzano master e corsi per specializzare i propri quadri

Voglia di **academy** in regione

Le aziende «fanno scuola»

di Riccardo Rimondi

L'ultima ad aprire è stata l'academy del gruppo Unipol, a fine marzo: la sede è Villa Cicogna, una dimora cinquecentesca ristrutturata per ospitare 150 corsi, rivolti ad oltre 50.000 tra dipendenti, agenti e subagenti. Si va da percorsi di aggiornamento di due giorni a master di due settimane, su tutti i temi considerati strategici dal gruppo. Si chiama Unica, perché è l'unico riferimento didattico per il mondo Unipol.

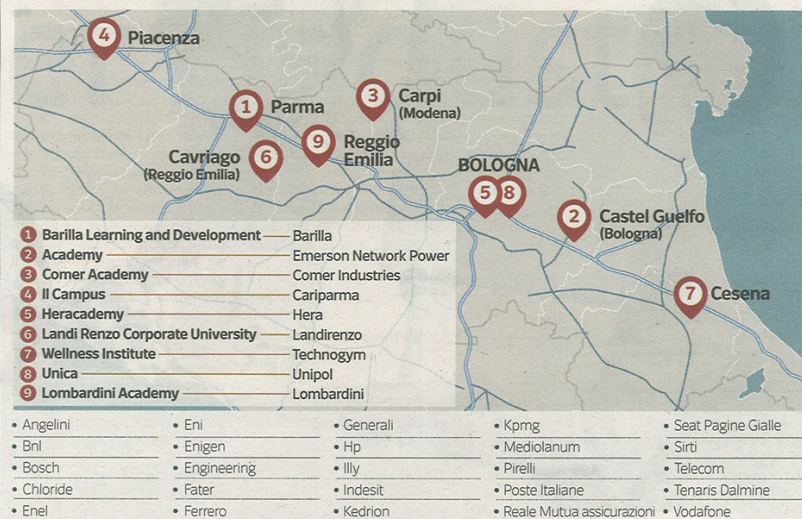
Pochi chilometri a Est, nella tenuta di Palazzo Varignana sulle colline di Ozzano, potrebbe presto sorgere un'altra struttura modello per ospitare la Crif Academy. Ma intanto il gruppo bolognese specializzato in informazioni creditizie, di business e commerciali già forma al suo in-

Il fenomeno
Partito dagli Usa
nel Dopoguerra
è sbarcato da noi
negli ultimi decenni

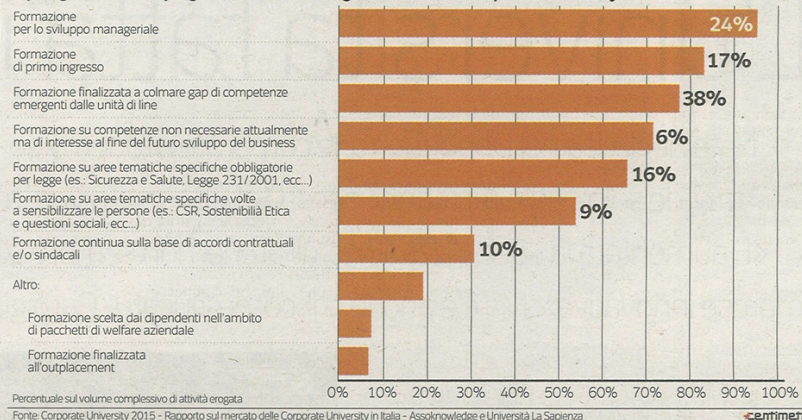
terno centinaio di dipendenti ogni anno nella sede di Bologna, offrendo il servizio anche a clienti esterni. Ma in tutta la regione le corporate university, secondo il rapporto 2015 di Assoknowledge (associazione di Confindustria Servizi innovativi e tecnologici) in collaborazione con il dipartimento di management della Sapienza, sono almeno 10. Formano manager, quadri e operai specializzati delle aziende, sull'onda di un fenomeno partito dagli Usa nel Dopoguerra e arrivato in Italia negli ultimi decenni.

Spesso l'academy è l'ultimo step di un lavoro sulla formazione che dura da anni. Hera organizza corsi e collaborava con la università già prima della nascita della HeraAcademy datata 2011: «Nel tempo abbiamo creato un marchio, con una sede dedicata e una riconoscibilità — dice Giancarlo Campri, direttore centrale del personale e dell'organizzazione della multiutility — Ma più che altro abbiamo voluto certificare e valorizzare le attività di formazione e le relazioni che abbiamo con gli enti accademici più importanti del nostro territorio di riferimento». Non si tratta solo di insegnare ai manager elementi di finanza e gestione delle

Gli atenei d'azienda



Tipologia e natura di programmi formativi erogati attraverso le Corporate University



il personale operativo partecipa a progetti come la «Scuola dei mestieri», finalizzati a diffondere le competenze tecniche all'interno dell'azienda.

Alcune academy sono storiche. Il Barilla Learning and Development si occupa dal 2004 della formazione dei circa 8.000 dipendenti della multinazionale di Parma. Il Wellness Institute di Technogym è nato nel 2002 e nel 2013 (secondo Assoknowledge) contava una novantina di collaboratori fra consulenti, docenti e formatori sul posto. Comer ha creato la Comer Academy, con

dal management, allargandosi poi alla formazione tecnico-specialistica. L'anno scorso tutti i dipendenti hanno partecipato ad almeno un corso tra i 205 organizzati: tra questi lezioni tecniche, lingue straniere e il corso di «team accelerator» per rafforzare le capacità di leadership.

Tappa
Spesso questo è l'ultimo step di un lavoro sulla formazione che dura da anni

In regione sono almeno tre le aziende di medie dimensioni che non rinunciano a una corporate university. A Cavriago c'è l'academy di Landi Renzo, la Landi Renzo Corporate University: si occupa dell'addestramento dei neoassunti e della sicurezza sul lavoro, ma offre anche corsi in inglese e, attraverso il «college installatori», progetta e gestisce la formazione per le officine autorizzate e le officine partner delle case automobilistiche con cui collabora l'azienda, lavorare alla stesura di pubblicazioni scientifiche. A Reggio Emi-

struttura formativa dell'azienda metalmeccanica acquistata nel 2007 dalla Kohler Company. Il rapporto 2015 cita anche Dallara, che «non possiede ancora una corporate university per le ristrette dimensioni», ma «è molto attiva nel campo dei rapporti con università ed enti di ricerca».

A Piacenza c'è il Campus di Cariparma, che si occupa della formazione per tutte le società di Credit Agricole in Italia. Collabora con l'Università Cattolica, i cui docenti hanno tenuto 10.000 delle 62.500 ore di lezione complessive. Genera anche un indotto per il territorio, visti i 2.300 pernottamenti in albergo in un anno.

Non sempre queste strutture ospitano fisicamente i corsi che organizzano. The Academy, la sede centrale della corporate university di Emerson Network Power, 120.000 dipendenti nel

Eccezione
Sono almeno 3 le società di medie dimensioni che hanno una university

mondo, si trova a Castel Guelfo, dove una volta c'era Chloride (acquisita dalla multinazionale nel 2010): «Qui facciamo progettazione formativa e realizziamo il materiale didattico: lavoriamo insieme agli esperti di ciascun contenuto», spiega Cristina Querzè, direttrice dell'Academy per Europa, Medio Oriente e Africa. Ma Castel Guelfo è solo la sede centrale di una corporate university diffusa. La formazione specifica viene erogata in tutto il mondo, in diverse fasi: lezioni teoriche online seguite da sessioni pratiche coordinate dai trainer certificati, sulla base delle linee guida elaborate nel bolognese.

Accanto alle academy, però, ci sono anche imprese interessate a formare chi non fa parte dell'azienda. Ad Anzola Emilia Carpigiani ha creato una scuola per aspiranti gelatai e potenziali futuri clienti; l'anno scorso Ducati ha dato vita insieme all'università di Bologna a un corso di ingegneria del motore. Dal 2011 Florim organizza un master di 800 ore, tra lezioni frontali e affiancamento in azienda. Finora, sono 26 gli studenti che alla fine del percorso hanno trovato posto all'interno del colosso della ceramica di Fiorano Modenese.

«Riempiono un vuoto lasciato dagli atenei»

Cappiello (Unibo): «Le università dovranno cambiare le loro strategie»

Identikit

● Il rapporto Assoknowledge e-La Sapienza 2015 ha censito 35 corporate academy in Italia

● Dieci di queste, cioè oltre un quarto, avevano la sede principale in Emilia-Romagna

● Negli Stati Uniti nel 2010 erano circa 4.000

Le corporate university sono in aumento e continueranno a crescere. Anche in Emilia-Romagna, dove si trova una su quattro tra quelle censite. Ne è convinto Giuseppe Cappiello, ricercatore e docente di Economia e gestione delle imprese dell'Università di Bologna: da sette anni studia il fenomeno delle academy e sta curando il rapporto 2016 di Assoknowledge.

Professor Cappiello, cosa spinge un'impresa a costruirsi una scuola al suo interno?

«Soprattutto la necessità di consolidare le competenze disponibili in azienda. Considerando la conoscenza una risorsa aziendale al pari delle altre, le imprese più competitive cercano di trattarla in modo specifico. In questo senso le agenzie di formazione tradizionali non sono più sufficienti. Così si organizzano all'interno le strutture per assorbire, conservare e catalogare le conoscenze dall'esterno».

Perché la formazione normale non è più sufficiente?

«Per due motivi. Primo, è aumentata la specializzazione e le università non sempre rie-

scono ad arrivare a un livello tale da soddisfare le esigenze delle imprese innovative. Secondo, le università sono storicamente lontane dalle esigenze delle imprese. Per contro, riescono a conservare un rigore metodologico che serve da base per specializzarsi».

Quindi la nascita delle Academy è anche una risposta ai limiti dell'istruzione accademica?

«Implicitamente o involontariamente sì. Se università e centri di ricerca fossero in grado di soddisfare la domanda non nascerebbero queste realtà».

Si tratta di limiti inevitabili?

«Penso che i compiti siano diversi. Non vorrei che si pensasse che l'università non è più



Nelle facultà servono soggetti integratori di conoscenze o trasformatori per rendere la conoscenza più fruibile

adeguata: io sono universitario, lo faccio convintamente. Probabilmente servono soggetti integratori di conoscenze o trasformati per rendere la conoscenza più fruibile».

Quando hanno iniziato a nascere le academy?

«Negli Usa, nel secondo Dopoguerra. In Europa molto più tardi, probabilmente anche perché qui ci sono sempre state università di grande livello. In Italia la prima esperienza è quella dell'Eni. Il numero di academy sta crescendo anche per processi imitativi: man mano che le imprese sentono narrare le esperienze delle corporate university decidono di farle. Possono essere soggetti separati dall'impresa che offrono servizi all'esterno o strutture minuscole, poco più che centri di formazione interni».

Come sarà il loro futuro?

«Penso né piccolo né grande, ma organizzato. Facendo esperienza, impareranno a utilizzare la conoscenza e miglioreranno i servizi di knowledge management».

Secondo lei aumenteranno ancora?

«Sì. E obbligheranno anche le università a cambiare le loro strategie. La cosiddetta "terza missione" dell'università, recentemente istituita, va in questa direzione: oltre alla didattica e alla ricerca, ci viene richiesto un trasferimento delle



Considerando la conoscenza una risorsa aziendale al pari delle altre, le imprese più competitive cercano di trattarla in modo specifico



conoscenze verso l'esterno, un rapporto con il mondo produttivo».

Non tutti decidono di seguire questa strada: aziende come Carpigiani e Ducati preferiscono formare i clienti e gli studenti universitari.

«Non è una novità. Le imprese hanno bisogno di crearsi un mercato: negli anni '80 il gruppo Fininvest istituì un master sulla comunicazione per formare i futuri responsabili marketing delle aziende. Per quanto riguarda Ducati, la conoscenza per essere una risorsa ha bisogno di essere condivisa. Tenere per sé la propria idea può essere una delle cause principali di non crescita di

Esperto
Giuseppe Cappiello è professore di Economia e Gestione delle Imprese all'Università di Bologna ed è responsabile del Corso di Alta Formazione in Regolazione e Mercato nei servizi di pubblica utilità

quell'idea».

Un quarto delle academy censite da Assoknowledge si trova nella nostra regione. Si può parlare di una peculiarità emiliana?

«L'Emilia-Romagna è sempre stata innovativa per quanto riguarda i processi aziendali, pensiamo solo alle reti d'impresa e ai distretti industriali. Il fenomeno emiliano è stato studiato insieme a pochi altri come un esempio virtuoso di capacità di essere innovativi. Non mi stupisce che anche in questo ambito l'Emilia-Romagna vanti un numero superiore di corporate university».

R. R.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il corso in Ingegneria del motoveicolo

«Diffondiamo cultura sul territorio»

Domenicali (Ducati): «I migliori sceglieranno noi»

Ducati non ha una corporate university, anche se l'ad Claudio Domenicali assicura che «è una delle attività che abbiamo in mente di esplorare». Ma è molto attiva nella formazione esterna: l'anno scorso ha attivato, insieme all'Università di Bologna, un corso di Ingegneria del motoveicolo, all'interno della laurea magistrale in Ingegneria meccanica.

Perché l'idea di lavorare su questo progetto?

«Questo corso offre agli studenti appassionati un percorso che possa portarli ad aziende del mondo delle due ruote e quindi anche a noi. Dall'altra parte ci dà la possibilità di influire sulle tematiche trattate in questo indirizzo. È un rapporto bidirezionale: gli studenti possono avere accesso all'azienda, e quindi una formazione sulla vita d'impresa, attraverso gli stage e la partecipazione, noi abbiamo la possibilità di entrare in contatto con loro ed effettuare una migliore selezione del personale».

Qual è il vostro ruolo?

«Abbiamo un referente dentro all'università e contribuiamo per la sua parte di retribuzione. Poi abbiamo dei docenti pro-

che fanno formazione su tematiche specifiche».

Non avete paura che altre aziende approfittino di questo corso? Non necessariamente le persone che formate lavoreranno in Ducati.

«Certo, ma creiamo cultura sul territorio per i nostri giovani ed è positivo. Noi cerchiamo di fare in modo che i migliori scel-



Ad Claudio Domenicali di Ducati

gano noi invece che un'altra azienda. Ma contribuire a formare professionalità e talenti che poi rimangono in Italia nel mondo delle ruote, sebbene in altre aziende, è un fatto positivo per l'industria».

Avete mai pensato a una academy?

«È un tema affascinante su

taglio, ma non la vediamo come sostitutiva nel rapporto con l'università. Una academy interna è un altro tassello di un sistema di gestione dei talenti che può essere ulteriormente arricchito, una delle attività che abbiamo in mente di esplorare».

Pensa che il mondo dell'istruzione, per come è organizzato ora, incida in qualche modo sugli investimenti che un'azienda si trova a fare in formazione?

«Credo che gli investimenti in formazione vadano comunque fatti: ogni azienda ha le sue specificità, mentre il mondo della scuola deve lavorare su una preparazione generica, vasta e trasversale. Non sono completamente d'accordo sul fatto che l'università debba in continuazione cambiare per inseguire una serie di mutamenti organizzativi. Esiste un'area vasta, che è la preparazione di base, in cui credo che la scuola italiana sia di ottimo livello e di cui dobbiamo essere fieri e orgogliosi. Se aggiungiamo percorsi che possano avvicinare l'impresa al mondo dell'università e della scuola credo che avremo fatto un ottimo lavoro».

Il centro di formazione per i clienti

«Così creiamo la voglia di gelato»

Ito (Carpigiani): «È un investimento a lungo termine»

Anche formare i clienti è importante. La sede principale della Carpigiani Gelato University è ad Anzola Emilia (Bologna), ma all'estero ce ne sono altre 11. «Il nostro — spiega la direttrice dell'Istituto Kaori Ito — è un investimento per il settore a lungo termine».

Che vantaggi comporta un centro di formazione per potenziali clienti?

«Carpigiani possiede il 60-70% della quota di mercato mondiale nella produzione di macchine. La nostra strategia è diffondere la cultura del gelato artigianale. Più persone fanno gelato, più c'è un ritorno per noi. È un investimento per il settore a lungo termine».

Che attività si svolgono alla Carpigiani Gelato University e chi insegna?

«Una buona parte della nostra formazione tratta la produzione e il modo di fare le ricette. Abbiamo sviluppato un corso di degustazione del gelato, poi facciamo un corso manageriale (come gestire la gelateria) e ci stiamo sviluppando sui retail. Sviluppiamo anche nuovi gelati funzionali che hanno proprietà benefiche

tutto di oncologia».

Quante sono le persone che si occupano della didattica?

«Abbiamo 25 docenti in Italia e circa altrettanti all'estero. Abbiamo sedi in Gran Bretagna, Usa, Argentina, Giappone, Cina, Germania, Russia, Francia e Brasile. Stiamo stringendo una collaborazione con scuole culinarie di alto livello come Icca a Dubai e At-Sunrice a Singapore per



Responsabile Kaori Ito di Carpigiani

estendere formazione nell'ambito degli istituti. Nelle sedi ci sono imprenditori che hanno la gelateria e prestano docenza, all'Icca e all'At-Sunrice insegnano della scuola che abbiamo formato noi».

Che valore ha il vostro corso?

«Al termine c'è un esame e

ente di formazione, ma all'interno del nostro settore è un timbro di garanzia. I corsi più seguiti sono settimanali: un modulo di una settimana costa 1.000 euro».

Chi sono i vostri studenti?

«Una buona parte sono persone che iniziano da zero. A Bologna i partecipanti hanno dai 30 ai 55 anni, vorrebbero cambiare direzione e vedono la gelateria come un'opportunità per andare all'estero».

Quali sono i vostri progetti futuri?

«Stiamo spingendo sempre più sui rapporti con le scuole culinarie all'estero. E in Italia vogliamo creare consapevolezza nei giovani sul fatto di entrare nel mondo della gelateria con un profilo più manageriale. Ci piacerebbe fare formazione specifica anche in questo campo».

L'università del gelato è una risposta anche a mancanze del sistema universitario italiano?

«Diciamo che fino a qualche anno fa la gelateria era o passata da una generazione all'altra oppure improvvisata. Quindi qualche punto di riferimento e di formazione nel settore è stato fondamentale».