

## Il punto di vista di chi fa formazione: i manager della Comau Academy

elaborazione e analisi dati interviste qualitative



Per verificare la nostra ipotesi di ricerca, vale a dire il fatto che le competenze di un tempo non bastano più a soddisfare i bisogni formativi ed educativi delle persone e che **occorrono nuove Capability** a loro volta trasferite attraverso **specifici Driver di apprendimento**, abbiamo deciso di ascoltare due punti di vista egualmente importanti: quello di chi fa formazione e quello di chi la fruisce nel contesto della Comau Academy.

Per quanto riguarda il punto di vista di chi fa formazione, abbiamo selezionato **9 iniziative emblematiche della Comau Academy** e per ciascuna di esse **abbiamo intervistato i manager** che hanno partecipato sin dall'inizio alla loro ideazione e realizzazione.

Di seguito la tabella riassuntiva delle 9 iniziative prese in considerazione e dei manager coinvolti. Come si può notare, in alcuni casi i manager hanno risposto a due interviste, perchè si sono occupati in prima persona di più iniziative. Per ciascuna iniziativa riportiamo nelle pagine seguenti le interviste integrali somministrate ai manager (cfr. pag. 14).

1.	<b>Reskilling Program: «E-mobility focus»</b> Intervista a F. Faccio & F. Ronco
2.	<b>Educational Robotics Offering: «e.DO Experience»</b> Intervista a L. Marchesi & S. Pesce
3.	<b>Executive Master: «Manufacturing Automation and Digital Transformation»</b> Interviste a N. Beretta & M. Ippolito
4.	<b>Executive Program: «Human &amp; Technology New Ways Of Working»</b> Interviste a G. Daqua & F. Faccio
5.	<b>Executive Workshop: «Industry 4.0»</b> Interviste a E. Chiatante & M. Cremonini
6.	<b>Master of Science: «Innovation &amp; Technology Management»</b> Interviste a D. Pinto & S. Latella
7.	<b>Specializing Master: «Manufacturing 4.0»</b> Interviste a M. Ippolito & V. Ricotta
8.	<b>Summer School: «Project &amp; People Management»</b> Interviste a P. Bocchia & M. Rigamonti
9.	<b>Training Program: «Ready To Work»</b> Interviste a T. Barisone & F. Brucato

## 🕒 1. Reskilling Program: «E-mobility focus»

«E-mobility focus» nasce con la finalità di sostenere un **obiettivo di business strategico** per Comau: **assumere la leadership per i progetti di mobilità elettrica nel settore dei sistemi di automazione.**

Gli obiettivi in particolare sono quelli di:

- sviluppare **Capability multi-skill** nei dipendenti chiave che si occupano di sistemi di **automazione per veicoli ibridi o elettrici completi**, mediante un **programma di formazione sistematica**
- fornire a ciascun dipendente chiave una **visione sistemica** dei **processi di business** Comau, dei **flussi di lavoro**, dei **ruoli**, delle **fasi** e dei **risultati attesi**.

Si tratta quindi di un **progetto di formazione strategico per l'upskilling di 350 risorse chiave di Comau sulle tecnologie e i processi dell'elettrificazione.**

### 1. Le interviste: F. Faccio & F. Ronco



Francesco Faccio

#### 1 Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto

La mia carriera professionale è iniziata da ingegnere meccanico al Centro Ricerche Fiat, dove mi sono occupato di metodologie statistiche di processo e di Value Engineering per 9 anni. Passato in Comau, per 15 anni ho lavorato essenzialmente nel Project Management, fino a diventare Responsabile globale del Project Management Office, occupandomi anche di formazione interna ed esterna in questo campo. Sono responsabile della Comau Academy per Talents & Professionals. In questo progetto di formazione strategica sono membro dello Steering Committee e ho partecipato in prima persona al concept, alla definizione dell'architettura formativa e all'organizzazione. Sono inoltre docente per il modulo sui nuovi approcci e comportamenti che dovremo attivare affacciandoci a un mondo e una cultura di clienti e fornitori per noi completamente nuovi.

#### 2 Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?

Sono stato coinvolto nel team del progetto fin dalla prima impostazione del concept a inizio giugno del 2019, in qualità di responsabile della Comau Academy per Talents & Professionals e per il mio bagaglio di esperienza nell'impostazione e gestione progetti.

**3** *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?  
Perché sono esempi di “nuova cultura del lavoro”?*

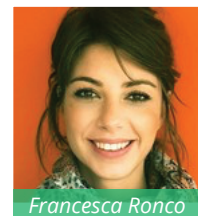
Abbiamo deciso di intraprendere questa nuova sfida per rispondere alle richieste del mercato. Tutti i docenti, cioè le persone che sviluppano i contenuti e che poi tengono le lezioni, sono quelli che noi chiamiamo Subject Matter Experts (SME) e sono tutti interni. Abbiamo individuato i poli più avanzati di competenza presenti in azienda e abbiamo chiesto loro di consolidare e capitalizzare questo sapere, questa ricchezza, e di insegnarla ai loro colleghi. Abbiamo attinto anche da alcuni esperti di ingegneria didattica ed esperti esterni di tecnologie meno note, ma il docente una volta in aula è stato accolto dai suoi colleghi come “primus inter pares”. È capitato infatti che su alcuni argomenti alcuni “allievi”, anche giovani, ne sapessero più dello SME che stava insegnando, e in quei casi chi sapeva meglio e di più ha parlato, senza invidie o passi indietro, condividendo la conoscenza come strumento di progresso. Per diversi aspetti questo progetto è specchio di una nuova cultura del lavoro. Ci siamo lasciati definitivamente alle spalle il vecchio “sapere è potere”, apprezzando la condivisione e la capitalizzazione comune delle conoscenze come modo per cavalcare il cambiamento. Stiamo dimostrando che un’azienda può cambiare velocemente se lo decide e abbiamo capito che il lavoro che conta non è “quello che so fare” ma “quello che è utile al mercato”. Soprattutto, ci siamo concentrati sulle persone, sui loro bisogni.

**4** *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

Abbiamo impostato organizzazione, logistica, contenuti e comunicazione di questo progetto tra inizio giugno e fine luglio 2020 e questa è stata una vittoria critica, ma l’aspetto più sfidante è stata la vendita interna della necessità del cambiamento, che ha permesso di far salire tutti sulla stessa barca, allievi, insegnanti e management. Forse siamo riusciti nell’intento non di trasmettere alle persone la semplice necessità del cambiamento, ma di far nascere nelle persone stesse questa necessità.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

Le maggiori soddisfazioni mi sono arrivate dai feedback degli allievi, sia formali sia informali. Ricordo che uno di loro – i corsi erano iniziati da alcune settimane – mi ha fermato sulle scale della mensa, mi ha trattenuto per un braccio e mi ha detto sorridendo: “Certo che sto ambaradan che avete messo su è proprio tanta roba!”



Francesca Ronco

### 1 *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

Il mio attuale ruolo è HR Business Partner per la Divisione Electrification. Sono approdata a questa nuova avventura di recente, quando l'azienda ha deciso di costituire un'organizzazione globale dedicata ai temi dell'E-Mobility e, più in generale, delle tecnologie applicabili all'intera Electrification value chain. Questa opportunità di crescita professionale è stata anche la naturale evoluzione dell'esperienza precedente: seguendo per circa tre anni, come HRBP per il perimetro Italia, la Business Unit Automation Systems, avevo già vissuto la graduale transizione del business Automotive verso il mercato della mobilità smart e sostenibile, con conseguenti impatti su strategia e persone.

Con un ulteriore passo indietro, il mio percorso in azienda è iniziato circa 5 anni fa: prima di intraprendere la carriera gestionale, mi sono occupata di Talent Acquisition ed Internal Communication, in coerenza con il background nel mondo Recruiting da cui provenivo.

### 2 *Quando e come sei stata coinvolta nel progetto?*

Giugno 2019: l'idea E-Skill nasce in un pomeriggio di mezza estate, al termine di un processo creativo-lampo guidato da Donatella Pinto ed Ezio Fregnan e con la partecipazione di un team di colleghi (HR e non) tra cui la sottoscritta, scaturito nella consapevolezza condivisa di dover trovare una risposta rapidissima ed efficace ad un'urgenza concreta: preparare le nostre persone ad affrontare le nuove sfide dell'elettrificazione, attrezzandole di un set di competenze e capabilities che arricchissero la loro esperienza consolidata nei processi di automazione. L'idea si è trasformata in progetto con un intenso lavoro concentrato in poche settimane, una riflessione focalizzata sul come costruire il processo di upskilling e a chi indirizzarlo; il mio contributo è stato soprattutto nei ragionamenti sulle persone, sugli attori da coinvolgere nell'iniziativa e sulle modalità di ingaggio. La risposta al quando? È stata tanto immediata quanto sfidante: dobbiamo farlo subito!

### 3 *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?*

*Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

E-Skill combina metodologie di apprendimento differenti: classroom e training on-line in una prima fase di induction, finalizzata alla trasmissione delle nozioni teoriche di base; formazione esperienziale, in quella che abbiamo definito come "gym simulation": un allenamento per agire in ambiente "safe" la conoscenza acquisita, affrontando case studies di Progetti e Soluzioni tecniche E-Mobility; Mentoring, quale strumento di osservazione e insegnamento on-the-job durante la work application. Il carattere distintivo di questa metodologia e trasversale a tutte le sue fasi credo però sia il social learning: si impara dai propri colleghi, attraverso uno scambio di competenze ed esperienze peer-to-peer e un

confronto su come risolvere problemi nuovi attingendo al kit di capabilities individuali e collettive presenti in azienda. L'intero percorso è stato sviluppato internamente dalla community di Subject Matter Expert per le discipline del mondo Powertrain e EV.

Un team di professionisti con in comune un capitale consolidato di competenze tecniche e gestionali, anni di lavoro, progetti critici, successi, passione. Ma quasi sempre, nessuna esperienza di insegnamento! Ognuno quindi ha sempre portato il suo contributo per migliorare tutti insieme.

La sfida a cui sono stati chiamati è duplice: imparare a insegnare, attraverso un programma strutturato *Train the Trainer*; anticipare le richieste di un mercato in rapida evoluzione, con regole dettate da clienti nuovi e processi ancora da scrivere, trovandosi a confezionare blocchi formativi su temi che loro stessi dominavano parzialmente. Quale migliore esempio di una cultura del lavoro dinamica, che valorizza e coltiva le competenze più all'avanguardia per affrontare le sfide del futuro?

**4** Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?

E-Skill aveva obiettivi ambiziosi da raggiungere con un timing davvero sfidante: il risultato di completare il programma di formazione in pochi mesi, coinvolgendo quasi 300 persone e rispettando un piano serratissimo scandito da milestone intermedie di design, delivery, test di valutazione e feedback per i diversi moduli in parallelo, è sembrato a tratti irrealizzabile. Penso la sfida più grande sia stata conciliare il ritmo di E-Skill con il workload e le scadenze non prorogabili del business, mantenere in equilibrio il sistema per non penalizzare l'efficacia del training o, viceversa, l'impegno sui progetti correnti. A mio avviso la chiave del successo è duplice: un grande commitment da parte del Management, che ha creduto fortemente nell'iniziativa e ha saputo preservarla rivedendo le priorità quando necessario, e l'impegno straordinario degli SME a superare qualsiasi difficoltà abbiano incontrato lungo il percorso.

**5** Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.

Quando l'iniziativa è stata presentata in anteprima alla Community degli SME, le reazioni sono state diverse e non tutte di entusiasmo, tanti gli sguardi perplessi e i "Non ce la faremo". Poco tempo dopo, a lavori appena avviati, passando di fronte alla macchinetta del caffè vidi due dei più scettici "apprendisti docenti" dibattere appassionatamente, gesticolando, di rotore, statore e avvolgimenti... ridemmo insieme su come le chiacchiere da area break fossero rapidamente evolute dai tempi del fantacalcio.

Ricordo di aver percepito la giusta energia e di aver pensato: alcuni degli SME, prima di questa esperienza, non sapevano di esserlo; durante E-Skill ne hanno dubitato; forse alla fine ne trarranno la consapevolezza di una profezia che si autorealizza.

## 🕒 2. Educational Robotics Offering: «e.DO Experience»

### IL PROGETTO

e.DO Experience è una piattaforma didattica sviluppata per modalità di apprendimento innovative delle materie STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) e per le attività extra-scolastiche, con l'obiettivo di incoraggiare lo sviluppo di competenze trasversali e un coinvolgimento diretto nelle attività di formazione, in cui e.DO è il protagonista. e.DO è un piccolo **robot modulare e open source**, flessibile e interattivo, **sviluppato da Comau** per stimolare la **creatività e la partecipazione attiva** degli allievi durante l'apprendimento o per affiancare chiunque voglia esplorare approfondire il **mondo della robotica**, acquisendo in modo nuovo e divertente **competenza di utilizzo o di programmazione** di un robot.

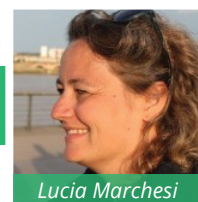
### 2. Le interviste: L. Marchesi & S. Pesce

#### 1 Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto

Educational Product Manager, Instructional Design e Project Manager su Customer Operation, supporto al Business Development e al Product Development, Team coordinator.

#### 2 Quando e come sei stata coinvolta nel progetto?

Sono stata coinvolta a settembre 2017 per supportare come Instructional Designer la creazione di 3 STEM training packages per un progetto di Robotica educativa dedicato al laboratorio di didattica di Fondazione Agnelli: c'erano il robot (un antenato di e.DO), due giovani neolaureati molto in gamba e qualche bella idea. Da qui è nato tutto. I laboratori pensati per le scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado sono stati un successo e Comau ha deciso di investire sulla robotica educativa e sulla creazione di un modello di business innovativo. Siamo partiti in quattro, oggi intorno alla e.DO experience lavorano una trentina di persone e inevitabilmente ci siamo dati dei ruoli. Io ho il piacere di coordinare il gruppo di trainer e instructional designer e sono la responsabile dello sviluppo della didattica e formazione, inoltre mi occupo di gestire tutte le commesse cliente per quanto riguarda le iniziative di formazione. La e.DO Experience ha portato alla creazione di un robot maggiormente performante e adatto alle esigenze di educazione: è un prodotto in continua evoluzione, abbiamo creato un'offerta formativa sulle materie STEM e sulle competenze di Robotica per le scuole di ogni ordine e grado, ma anche percorsi formativi universitari e per le aziende che sono sempre più richiesti. E il tutto worldwide!



Lucia Marchesi

**3** *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto? Perché sono esempi di “nuova cultura del lavoro”?*

Nel 2017 non ero ancora a conoscenza del significato di teal organization, ma mi sono trovata in questo progetto a lavorare con dei ragazzi molto giovani ed è stato subito chiaro che il modello di leadership e di gestione del lavoro da utilizzare era diverso. Mi spiego: con il sistema lean in cui ero abituata a lavorare il modello organizzativo era già “agile”, snello, flessibile e in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti e alle esigenze delle persone, ma mi sono trovata circondata da giovani in grado di auto-organizzarsi, spinti da motivazione profonda, guidati da uno scopo comune e con un sistema di relazioni generative e paritarie che non hanno mai permesso l’inserimento di dinamiche individualiste, ma al contrario sono state in grado di creare energia e di produrre crescita. Mi sono trovata a gestire un team in grado di adattarsi in continuazione ai bisogni emergenti dal contesto esterno, di difendersi nei momenti critici, cambiando continuamente forma, posizione e velocità: ho scoperto poi, grazie ad un confronto con Donatella Pinto HR Director di Comau, che questo modello ha un nome, teal organization: se si lavora con dei ragazzi giovani motivati e in gamba e li si lascia liberi di esprimersi l’organizzazione nasce spontanea ed è un piacere guidarla. Questo credo sia un esempio di nuova cultura del lavoro che cerchiamo di raccontare e testimoniare nei nostri percorsi formativi, insieme chiaramente alla connessione relazioni-tecnologie-processi che permeano la nostra quotidianità professionale e inevitabilmente i nostri percorsi.

**4** *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

La vera sfida nel creare la e.DO experience è stata quella di unire sotto un unico “cappello” business unit aziendali molto diverse (l’intera BU Robotics con tutti i suoi uffici, HR, MKTG, Innovation e Digital), di trasformare prodotti in servizi e servizi in prodotti, andare oltre ad alcuni processi e procedure pur rispettandoli, cambiare la cultura nel modo di lavorare di alcune persone e farsi cambiare a loro volta dal loro modo di pensare, lavorare in modo agile, ma saper rispettare anche chi ha velocità diverse. Un’esperienza di crescita per tutti e nel suo piccolo una vera azione di change management. Forse la maggior criticità è stata, inizialmente, la resistenza da parte di alcune funzioni aziendali abituate a produrre e vendere robot per l’industria a comprendere che il mondo e il mercato education hanno dinamiche diverse e quindi lo sforzo collettivo richiedeva di uscire dalla propria zona di comfort e imparare linguaggi e modalità di lavoro anche differenti. Il cambiamento non è mai facile, ma oggi posso dire che siamo molto soddisfatti del lavoro svolto e c’è grande commitment da parte di tutti su questo progetto.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

La più grande soddisfazione all'inizio è stata il grande apprezzamento da parte di insegnanti e studenti per i nostri laboratori: riconoscevano subito il grande lavoro di progettazione didattica e apprezzavano molto l'alternanza di momenti di esperienza e successiva concettualizzazione. La dinamica a sfide per i ragazzi delle superiori che contestualizza il laboratorio come fosse una start up aziendale, quindi calato nella cultura aziendale dei task su obiettivo, ha portato subito a feedback di grande apprezzamento. Uno dei primi che abbiamo raccolto è stato: "con questo laboratorio finalmente ho capito perché è importante studiare la matematica, grazie!".

Il secondo episodio, forse più interno all'azienda, ma molto significativo è stato quello della reazione dei colleghi e dipendenti di Robotics rispetto al nostro lavoro, inizialmente diffidenti e oggi sempre più curiosi e disposti a collaborare nel mondo della formazione. Il nostro ufficio che strategicamente si trova in Innovation Hub, è spesso un via vai di persone che vogliono proporre un corso, ci chiedono pareri su come si possano formare clienti e distributori e si sono create delle belle sinergie interfunzionali, tanto che credo si possa parlare oggi del modello e.DO. experience come un'esperienza da portare anche su altri prodotti.

**1** *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

La mia carriera lavorativa nasce con e.DO, il primo Luglio del 2018 vengo assunto in COMAU nella Business Unit di Robotica e il primo compito che mi viene assegnato è far sì che il nostro robot educativo si accorga del contatto con le persone. Un concetto importantissimo per Comau è quello di "Humanfactory" ovvero la collaborazione tra uomo e macchina nell'impresa del futuro. Ho lavorato due anni in Product Development come Software Architecture Engineer, realizzando il sogno di collaborare con i migliori Ingegneri di robotica italiana. In questi anni, insieme al team di sviluppo, abbiamo reso e.DO simile a un robot industriale, dal punto di vista della programmazione, ed estremamente User Friendly per l'utilizzo, con un occhio di riguardo per la sicurezza del prodotto che è di estrema importanza nel contesto di applicazioni didattiche. Dopo aver lavorato al miglioramento del nostro robot educativo dal punto di vista tecnico, da Giugno 2020 sono il Product Manager di e.DO e della e.DO Experience, un lavoro stupendo che mi consente ogni giorno di relazionarmi con persone di ogni continente aventi diverse competenze e esperienze alle spalle.



Stefano Pesce



## 2 Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?

Nel 2017 avevo appena concluso gli esami di Ingegneria Meccatronica al Politecnico di Torino, per e.DO era un momento piuttosto critico. Si stava palesando l'esigenza di stabilizzare il prodotto, ancora in fase prototipale e molto prematura per poter erogare la formazione in ambito del progetto RoboScuola finanziato da Fondazione CRT. Era stata creata una task force per lo sviluppo del prodotto e, l'allora Product Manager mi aveva coinvolto in questa avventura. La mia tesi successivamente è stata presa come esempio per lo sviluppo del sistema di controllo e il primo Luglio del 2018 sono entrato in Comau come esperto di e.DO. Io ed e.DO siamo cresciuti insieme fino a oggi, migliorandoci entrambi.

## 3 Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto? Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?

Il Progetto e.DO Experience si distingue soprattutto perché si basa su un modello di apprendimento (proprietario di Comau) che rispecchia fedelmente quello che è stato riconosciuto come il naturale modo di apprendimento delle persone:

- 50% Action: Learning by doing, imparare applicando i concetti teorici in maniera concreta
- 50% Contents + Relationship, i contenuti e le emozioni legati alla fase di apprendimento interattivo.

La piattaforma educativa e.DO Experience fornisce gli strumenti necessari all'apprendimento in modo originale e alternativo rispetto ai metodi convenzionali. Si rivolge a studenti di tutte le età, dalle scuole elementari all'università della terza età, e di tutti i livelli di formazione, dal professionista che vuole rinnovare le proprie competenze in ambito tecnologico, al disoccupato che cerca di espandere le proprie opportunità attraverso corsi di formazione, al ricercatore universitario che ha bisogno di una piattaforma robotica adeguata a interfacciarsi con tutte le tecnologie più innovative (AR, AI) o ambienti di simulazione e programmazione del momento (Python, Matlab).

## 4 Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?

Sicuramente la sfida più importante sul progetto è quella di far comunicare il mondo della Robotica, dedito alle regole dettate dall'esperienza, con il mondo della Comau Academy, "fluida" e moderno, simile a una start up. Entrambi i mondi sono fondamentali per questo progetto: è la grande peculiarità di e.DO. Un robot educativo che congiunge finalmente la robotica industriale e la creazione di contenuti didattici. L'uno non vive senza l'altro come Yin e Yang che si completano a vicenda dove l'uno dipende dall'altro creando insieme un equilibrio perfetto.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

Il progetto e.DO e e.DO Experience hanno un team speciale, questo è avvalorato dalla collaborazione di molte persone con background diversi. L'Ingegnere che sviluppa il prodotto comunica con lo Psicologo che cerca di coordinare il Fisico e il Matematico, specialisti di Instructional Design. Questa è la forza del nostro Team ed è ciò che ci contraddistingue rispetto a tutto il resto del mondo industriale. Un episodio importante è stato l'evento organizzato da Fondimpresa a Roma. In quel contesto ci siamo trovati tutti insieme, in pochissimo tempo, a creare qualcosa di straordinario: due giornate di intrattenimento per i giovani talenti e per grandi imprenditori del settore interessati al mondo della robotica educativa con la bellezza di 50 e.DO. È stata un'avventura fantastica, impegnativa dal punto di vista lavorativo, ma che ci ha consentito di rafforzare le nostre relazioni, come un efficacissimo workshop di TeamBuilding.

### 3. Executive Master: «Manufacturing Automation and Digital Transformation»

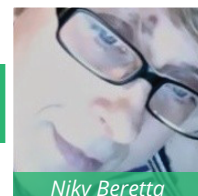
#### IL PROGETTO

L'**Executive Master in Manufacturing Automation and Digital Transformation** (EMMA) offre ai **professionisti senior** le competenze necessarie per essere **pensatori flessibili, leader efficaci e professionisti all'avanguardia**, attrezzati per la quarta rivoluzione industriale. EMMA Master è progettato per fornire a coloro che gestiscono organizzazioni industriali la guida attraverso le sfide e le opportunità che queste tecnologie possono creare, risolvere o sbloccare. Il programma fonde la tradizione umanistica e imprenditoriale di ESCP Europe e le avanzate tecnologie dirompenti di Comau. L'EMMA offre valore alle aziende partner offrendo ai loro manager le competenze e il supporto di cui hanno bisogno per agire subito per un domani a prova di futuro.

#### 3. Le interviste: N. Beretta & M. Ippolito

##### 1 *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

Program Manager nell'Executive Master in Manufacturing Automation and Digital Transformation, ho anche svolto il ruolo di instructional designer lavorando insieme al management Comau per progettare e implementare i contenuti di tutti i moduli, incentrati



Niky Beretta

sui seguenti argomenti:

- Overview delle tecnologie innovative per il Manufacturing 4.0
- Additive Manufacturing
- Internet of Things
- Robotica

Inoltre, ho gestito tutta l'organizzazione degli eventi formativi permettendo uno svolgimento dinamico e coinvolgente delle attività di formazione.

### **2** *Quando e come sei stata coinvolta nel progetto?*

Al mio arrivo in Comau (ottobre 2018) sono subito stata coinvolta in questa “avventura” avendo un’esperienza pregressa e consolidata di gestione di questo tipo di programmi rivolti al management di grandi aziende.

### **3** *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto? Perché sono esempi di “nuova cultura del lavoro”?*

Per prima cosa devo dire che i temi trattati e su cui è stato costruito il Master sono di grande interesse e imprescindibili per tutte le aziende che affrontano la richiesta di innovazione prodotti che arriva dal Mercato e devono quindi affrontare la complessità del cambiamento del Manufacturing. Altra caratteristica distintiva è la proposta formativa: un mix ben congegnato di temi manageriali erogati dalla Business School ESCP, strettamente legati/connessi alla visione altamente tecnologica che contraddistingue un’azienda come Comau ad alta vocazione per l’innovazione. Si aggiungono i laboratori durante i quali si applicano e si mettono in pratica i contenuti appresi durante il modulo (per esempio intelligenza artificiale, realtà aumentata, etc.). A corollario di tutto ciò le interessanti visite in aziende internazionali durante le quali si dà la possibilità agli executives partecipanti di confrontarsi con realtà d’eccellenza. Ma ciò che veramente differenzia EMMA da tutti gli altri Master che trattano temi di innovazione è la realizzazione di Project Work durante il percorso. Infatti, si richiede a ogni partecipante di svolgere un progetto ad alto contenuto tecnologico che porti beneficio e vantaggi di business alla propria organizzazione: ogni progetto è seguito da *mentor* Comau che hanno competenze tecniche e manageriali adeguate a dare supporto nella realizzazione di Progetti relativi a diverse realtà produttive. Infine, voglio sottolineare un’altra grande opportunità che offre il Master EMMA, vale a dire la possibilità di creare un network fra professionisti e aziende che per un anno intero lavorano a stretto contatto e la cui esperienza può dare luogo anche a progetti di business fra le loro aziende. È un programma che mette le persone al centro e si sviluppa, in particolare grazie al Project Work, creando una forte connessione con il mondo del lavoro.

**4** *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

La grande sfida di EMMA è quella di essere capace di proporre contenuti e attività sempre più allineati con l'innovazione che permettano ai professionisti senior di grandi aziende di sviluppare le competenze necessarie per essere flessibili e versatili. Formare quindi leader efficaci nonché professionisti all'avanguardia per la quarta Rivoluzione Industriale. Il grande "task" di chi progetta i contenuti di questo Master è anche di saper creare continue opportunità di confronto, benchmarking, networking e soprattutto essere un incentivo al cambiamento e all'innovazione.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

La piacevole sorpresa del grande apprezzamento che gli executive hanno espresso durante un laboratorio realizzato con e.DO. L'entusiasmo, la passione e il luccichio degli occhi mentre facevano attività di coding è lo stesso che ho visto nei bambini e ragazzi che hanno partecipato agli altri laboratori.

**1** *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

Il ruolo che ho ricoperto in questo progetto è stato quello di Scientific Coordinator e/o Subject Matter Expert. Attualmente in Comau sono Innovation Manager con l'incarico di responsabile della Digital Innovation.



Massimo Ippolito

**2** *Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?*

Sono stato coinvolto nel progetto fin dalle prime fasi. In particolare, all'interno del Master EMMA mi sono occupato di progettare ed erogare alcune "lecture" sui temi Predictive Maintenance e Digital Twin.

**3** *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?*

*Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

Il Master EMMA è rivolto ai professionisti ed è fortemente caratterizzato da un percorso che favorisce la crescita professionale sui temi della digitalizzazione. Le competenze acquisite al termine del Master consentono alle persone di contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali con maggior efficacia, grazie al fatto che ci si impadronisce di teorie e linguaggi tipici dell'Industria 4.0. L'alternanza tra i momenti di teoria e di operatività è un elemento distintivo che connota il Master EMMA, come anche il Master in Industrial Automation di cui mi sono ugualmente occupato. Sono percorsi creati per per-

mettere ai partecipanti di acquisire una comprensione sistemica delle interconnessioni tra la digitalizzazione aziendale e la visione delle sue potenzialità nell'impresa. A tutto ciò si somma un ampliamento della visione strategica, fondata sulla collaborazione fra le tecnologie che caratterizzano l'Industria 4.0 e i lavoratori, dove le nuove conoscenze finalizzate all'introduzione dell'innovazione tecnologica giocano un ruolo positivo invece di diventare un rivale pericoloso.

**4** Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?

La progettazione di un Master come questo richiede un notevole sforzo per realizzare un percorso, caratterizzato da periodi di formazione in aula e sul campo, in grado di agevolare e consolidare la crescita professionale attraverso l'esperienza diretta del mondo del lavoro.

**5** Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.

Durante le lezioni del sabato mattina che cadenzavano il Master EMMA è stato per me meraviglioso assistere, sia osservando i partecipanti sia concentrandomi sull'operatività, alla nascita di una consapevolezza sui temi affrontati che è l'elemento fondamentale per il cambiamento e lo sviluppo di ciascuno di noi, come professionisti e come cittadini.

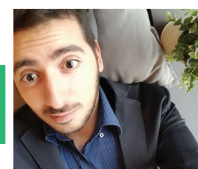
🕒 **4. Executive Program:**  
«Human & Technology New Ways Of Working»

**IL PROGETTO**

Si tratta di un **programma di due giorni** che, partendo dal presupposto che le dimensioni **human e technology** stanno convergendo sempre più, vuole offrire ai partecipanti un excursus sulle esigenze emergenti per "ricostruire i paesaggi aziendali". Il programma prevede **un'esperienza immersiva e pratica** con il robot e.DO Comau e il MATE Exoskeleton per capire come le persone e le tecnologie si integrino reciprocamente. Il programma comprende anche **un "viaggio intorno al mondo"**, che consiste nell'incontro (a distanza o in presenza) con i **leader della trasformazione digitale** per comprendere attraverso i loro occhi e le parole i pilastri del digitale.



## 4. Le interviste: G. Daqua & F. Faccio



Giuseppe Daqua

### 1 *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

HR e Training Specialist per Comau Academy. Dal mio arrivo in Comau (giugno 2016) ho dedicato la maggior parte del mio tempo alla progettazione e all'erogazione di percorsi formativi innovativi che avessero come cardine la robotica. Lo strumento principale di tali percorsi è e.DO Robot, braccio robotico educativo di Comau. All'interno dei programmi Human and Technology (H&T) ho curato maggiormente i moduli legati all'interazione delle persone con la tecnologia.

### 2 *Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?*

Il target dei programmi H&T è il mondo Companies & Professionals, quindi formazione degli adulti. Per me si è trattato di una evoluzione in estrema continuità con le attività che avevo svolto fino a quel momento sulla formazione attraverso la tecnologia: partendo dal mio lavoro con il contesto Scuole (primarie e secondarie) e Università, questa naturale transizione mi ha portato a occuparmi di percorsi formativi per professionisti d'azienda. Nel biennio 2018-2019 abbiamo iniziato a sperimentare, erogando brevi sessioni pilota (moduli da 4h) all'interno di alcuni programmi formativi preesistenti (EMMA) o per alcune Business School (Hult Ashridge), all'interno delle quali abbiamo messo alla prova manager con la risoluzione di task coinvolgenti la robotica. La reazione dei partecipanti e gli ottimi feedback ricevuti ci hanno convinto a progettare dei percorsi più ampi, della durata di più giornate: nasce così il format Human and Technology, che nei primi mesi del 2020 ha visto prendere struttura.

### 3 *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto? Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

Ci tengo a sottolineare che questi programmi non sono solo progettati da Comau, ma sono anche erogati da persone della nostra azienda, gli stessi esperti che hanno disegnato i programmi e che meglio possono declinare ogni singolo aspetto del percorso, adattandolo alle esigenze dei partecipanti. Un altro forte tema distintivo che caratterizza i percorsi H&T è la technological gamification: gli obiettivi sono raggiunti attraverso esperienze immersive e sfide intense; durante le attività pratiche si collabora e si compete, usando in prima persona alcune tra le più recenti tecnologie di Comau: il braccio robotico e.DO e l'esoscheletro MATE: si sperimenta una situazione reale di forte innovazione che consente di coglierne appieno il valore e le potenzialità. Risulta quindi che l'interazione tra le persone (Deal with human) e l'interazione con la tecnologia (Deal with

technology), due dei pilastri fondanti del progetto, devono essere compresenti e in equilibrio (in evoluzione convergente) nello scenario di trasformazione digitale all'interno del quale tutte le aziende sono immerse.

**4** *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

Non è sempre semplice far comprendere che la tecnologia avrà impatto, sempre in maggior misura, su tutti i ruoli aziendali e che quindi una minima "alimentazione digitale" è necessaria per tutte le posizioni lavorative. A volte questa mancanza di comprensione si somma ad una ingiustificata sensazione di incapacità all'uso di alcune tecnologie o a un generale scetticismo nei confronti di alcuni strumenti. Questi sono i temi più sfidanti che mi ritrovo ad affrontare durante i percorsi, ma i programmi che abbiamo e stiamo sviluppando nascono anche per dare le giuste risposte a questi argomenti. Gli strumenti che utilizziamo all'interno dei nostri moduli permettono ai partecipanti di comprendere che la tecnologia è uno strumento che possiamo imparare a sfruttare e dal quale possiamo trarre vantaggio.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

Ricordo ancora bene lo scetticismo (la preoccupazione quasi!) di una responsabile HR, sfidata a risolvere un task programmando e.DO robot, alla possibilità di completare l'esercizio. Non solo è riuscita a portare a termine l'attività ma, all'interno della competizione tra team, ha anche totalizzato il tempo migliore, risultando alla fine la vincitrice del task. E scene come queste sono molto comuni quando sono in aula. Nascono così interessanti momenti di discussione e la conclusione comune a cui spesso si giunge è che la tecnologia non è solo per pochi esperti ma, grazie alla realizzazione di dispositivi semplificati e interfacce di utilizzo interattive e user-friendly, è sempre più accessibile a tutti, quindi un bene da integrare con cura nel contesto lavorativo.

**1** *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

Ho partecipato alla creazione del primo programma pilota con la Comau Academy e la Hult Ashridge Business School, sia lavorando con il Team alla parte realizzativa sia gestendo l'iniziativa in prima persona.



**2** *Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?*

Questo progetto, composto da workshop, seminari, interventi all'interno di corsi e Master universitari, è rivolto allo sviluppo di nuovi approcci al lavoro e di un nuovo mindset

per affrontare l'evoluzione di persone e tecnologie nell'era della "Digital Transformation" e della Quarta rivoluzione industriale. Sono stato coinvolto fin dal concept. Avevo iniziato dal poco la mia collaborazione con Comau e mi sono subito trovato immerso nella progettazione di questo programma entusiasmante, partendo da alcune intuizioni importanti dei due partner.

**3** Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?  
Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?

Le tecnologie, spinte sulla china della dirompente Trasformazione Digitale, stanno cambiando con progressione esponenziale. Purtroppo, noi umani abbiamo difficoltà a capire e a gestire cambiamenti continui che avvengono con enorme velocità: la grande sfida è quella di arrivare a guidare e non a subire i nuovi modi di lavorare che saranno sempre più necessari. Una nuova cultura del lavoro si sta formando: approcci di "Open Collaboration" e "Agile mindset" stanno facendo guardare in modo diverso alcuni solidi paradigmi, come "i vecchi insegnano ai nuovi arrivati", "pianifichiamo bene tutto prima di iniziare", "a ognuno il suo mestiere".

In questi percorsi, un elemento di ricchezza è sicuramente che ogni persona dà un contributo unico legato alla propria esperienza, alimentando il confronto. Quando parlo con manager esperti o ragazzi alle prime armi, vedo in tutti la stessa luce, lo stesso entusiasmo.

**4** Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?

La sfida più grande è quella di cambiare gli umani, non le tecnologie (queste cambieranno comunque e in modo inarrestabile). Abbiamo due scelte nel mondo del lavoro: fare evolvere il nostro approccio ed essere leader nella trasformazione digitale oppure rimanere indietro e, se va bene, a un certo punto "inseguire".

## 5. Executive Workshop: «Industry 4.0»

### IL PROGETTO

I workshop della Comau Academy sono stati progettati specificamente per **aiutare aziende e manager** a scoprire come **la trasformazione digitale stia cambiando funzioni chiave** - dall'Engineering alla produzione sino alle Risorse Umane. Tramite **sessioni di apprendimento collaborativo e condivisione di idee**, i partecipanti imparano come **sviluppare e utilizzare nuove competenze**, nonché come **ottimizzare le prospettive personali e professionali** nel quadro della Quarta Rivoluzione Industriale.



## 5. Le interviste: E. Chiatante & M. Cremonini



Ennio Chiatante

### 1 *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

Sono Global Business Development di Comau dal 2019. Nel 1996 sono arrivato in Fiat Group (l'attuale FCA Group) in qualità di Project Manager e nel 1998 ho iniziato a lavorare in Comau. Dal 2017 al 2019 sono stato Head of Digital Transformation Projects. Nel corso del 2019 sono entrato a far parte della BU Electrification di Comau, come Global Business Development.

### 2 *Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?*

Durante il periodo in cui ero Head of Digital Transformation Projects ho contribuito ai workshop portando la mia testimonianza sulle iniziative Comau che si prefissano di avviare un cambiamento culturale e di sviluppare nuove opportunità di business basate su asset intangibili come l'intelligenza artificiale e tutte le innovazioni tecnologiche che afferiscono al mondo del digital e dell'Industry 4.0.

### 3 *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?*

*Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

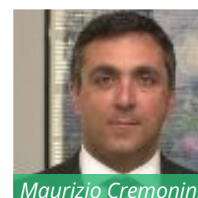
Ritengo che tra gli elementi distintivi e innovativi vadano sicuramente annoverati la condivisione come strumento per l'apprendimento e il fatto di poter mettere a fattor comune le esperienze, interagendo con persone di provenienze diverse. Raccontare le nostre iniziative interne e di business è inoltre uno spunto di valore per tutti i partecipanti dei workshop, in ottica di creazione di opportunità di networking e condivisione tra tutti loro. Inoltre, il momento di laboratorio consente di sperimentare una situazione reale di forte innovazione.

### 4 *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

Credo che una sfida importante sia stata quella di superare la riluttanza a condividere le proprie esperienze e conoscenze – spesso identificata erroneamente come perdita di competitività – e riconoscere invece che questa è una leva importante per accrescere il potenziale sia di colui che condivide il proprio know how sia di coloro che ne beneficiano.

### 1 *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

Dal 2010 ricopro il ruolo di Head of Marketing di Comau e, dal 2018, sono fondatore e promotore della Digital Initiative Platform di Comau, un team di lavoro trasversale a tutte le Region e le Business Units, dedicato allo sviluppo e alla proposta di soluzioni di automazione industriale innovative, in chiave digitale.



Maurizio Cremonini

### 2 *Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?*

Occupandomi di Digital Manufacturing e mettendo in connessione tutte le nostre divisioni operative a livello globale, ho partecipato con interesse, dal loro esordio, alle iniziative organizzate dalla Comau Academy e dedicate all'Industria 4.0, ai nuovi trend di mercato e alle possibilità offerte in quest'ambito dall'automazione industriale e dalla digitalizzazione.

Questi eventi sono un'importante occasione di formazione e confronto con i nostri partner e i clienti; sono un'opportunità preziosa per condividere insieme a loro conoscenze e competenze, in grado di arricchire l'esperienza professionale di ogni partecipante e permettere l'elaborazione e la nascita di nuove idee e sfidanti progetti.

### 3 *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?*

*Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

Attraverso le attività di formazione della sua Academy, Comau punta l'attenzione sull'importanza di sviluppare una "cultura del fare", una cultura tecnica che non nasce negli ambienti accademici, ma bensì in ambito aziendale, imparando concretamente, ogni giorno, dal proprio lavoro e dal confronto con il proprio team. Per questo Comau ritiene che la formazione non sia solo una questione di arricchimento della conoscenza, ma qualcosa di strettamente connesso al miglioramento delle performance di business all'interno dell'azienda.

Il training e il confronto offerto da workshop come quelli che sono stati organizzati dalla nostra Academy sono un modo per promuovere l'innovazione e la gestione del cambiamento all'interno del sistema aziendale in qualunque realtà, alimentando una "nuova cultura del lavoro" che parte dai bisogni delle persone. Una cultura che, inoltre, può essere divulgata in modo innovativo anche grazie dall'impiego di nuove tecnologie che consentano di avviare attività di formazione non convenzionali, in grado di stimolare e ispirare maggiormente le persone coinvolte.

### 4 *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

Le imprese non investono ancora sufficientemente nell'innovazione tecnologica, forse perché c'è ancora qualche difficoltà a quantificare il ritorno dell'investimento che l'ac-

quisizione di nuove soluzioni e modalità di lavoro possano garantire alla propria produzione. Ancora troppo spesso, l'automazione industriale e la robotica sono viste, ad esempio, come un sostituto dell'uomo e del suo lavoro e non come un'opportunità per migliorarne l'operatività, aiutandolo a elevare e ad ampliare le proprie competenze, per rendere più qualificanti le sue mansioni.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

Durante i nostri workshop prendono avvio dibattiti appassionati e accesi confronti sul ruolo futuro dell'intelligenza artificiale e dei robot, visti come una minaccia per il sistema industriale, al quale possono sottrarre posti di lavoro e risorse umane. Spesso si tratta di punti di vista che riflettono esperienze personali, legate ad un particolare approccio alla cultura d'impresa, unito a riflessioni di carattere etico e filosofico. Credo che questi eventi siano un'opportunità unica per provare ad allargare i propri orizzonti culturali e ad arricchirli con diverse nozioni, immaginando nuove prospettive.

## 6. Master of Science: «Innovation & Technology Management»

### IL PROGETTO

Il **Master of Science in Innovation and Technology Management (ITEM)** è un programma di due anni progettato dall'Università Cattolica di Milano e dalla Comau Academy, rivolto agli studenti che vogliono sviluppare competenze multidisciplinari adatte ai nuovi contesti aziendali generati dalle innovazioni che accompagnano il fenomeno dell'Industria 4.0. Questa rivoluzione investe sia i fornitori che gli utenti di tecnologie e infrastrutture. Il primo programma di questo innovativo master della durata di **due anni** è focalizzato sulla creazione di **competenze interdisciplinari per studenti internazionali** che hanno seguito corsi di vario tipo, come Fisica, Economia e Psicologia. Non solo: gli studenti possono scegliere fra due percorsi di studio - Innovation Process Management, progettato per chi cerca di ottenere un ruolo manageriale all'interno di aziende industriali, di servizi e di consulenza, ed Entrepreneurship, per coloro che sognano di guidare, o di entrare a far parte, di un'impresa emergente o di una business venture. Il percorso di studi, interamente in **inglese**, si basa sulla **filosofia di apprendimento promossa dalla Comau Academy**, fortemente centrata sulle persone, combina competenze metodologiche e analitiche con applicazioni pratiche e di business.

## 6. Le interviste ai manager: D. Pinto & S. Latella



Donatella Pinto

### 1 *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

Sono Head Human Resources in Comau e Chief Global Learning di FCA. Ho trascorso tutta la mia carriera nel gruppo Fiat – ora FCA – ricoprendo varie posizioni. Durante la mia carriera, ho avuto l'opportunità di progettare e implementare vari programmi di gestione del cambiamento a supporto del business. La Comau Academy nasce dalla mia forte convinzione circa il valore delle persone e circa la necessità di far leva sulle loro competenze per creare valore; ho avuto l'opportunità di concretizzare questa intuizione, dando vita alla Comau Academy di cui sono Presidente.

### 2 *Quando e come sei stata coinvolta nel progetto?*

Ho avuto il piacere di contribuire a creare e avviare il Master of Science in Innovation and Technology Management in cui attualmente ho anche un insegnamento dal titolo "Organizational Psychology & Smart Working" in collaborazione con il professor Scaratti. Tutto nasce da una richiesta del professor Bodega dell'Università Cattolica di Milano, con il quale collaboriamo da tempo su numerosi progetti. Ci siamo messi intorno a un tavolo, anche con il contributo di altre aziende, e abbiamo progettato il Master of Science. Ho quindi seguito tutta la fase di ideazione e avvio del Master of Science, guidando lo scambio e il confronto con l'Università.

### 3 *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?*

*Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

Le caratteristiche più innovative del Master risiedono in primo luogo nel fatto che per ogni insegnamento è previsto l'intervento di un visiting professor che arriva dal mondo delle aziende; inoltre alcuni di questi insegnamenti avvengono direttamente in azienda e tre di loro si tengono da noi in Comau. Un altro elemento distintivo è che i ragazzi non provengono solo da background di tipo STEM (informatica, ingegneria, fisica, etc.) ma anche da percorsi di studi umanistici come economia, psicologia e sociologia. L'interdisciplinarietà è un elemento molto importante, un po' come avviene anche per la nostra Summer School di Project & People Management. In questo senso, il Master fa da acceleratore e mette insieme metodi e strumenti per cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie secondo un paradigma focalizzato sulle persone.

L'Action driven learning e il Relationship driven learning sono il segreto del successo e lo sappiamo bene visto che sono gli elementi alla base del modello di apprendimento della Comau Academy insieme al Content driven learning. Il Master of Science poi sfida

continuamente i ragazzi a superare i loro limiti per far emergere loro potenzialità. Infine, direi che in questo Master sono centrali le Capability che riguardano il Deal with Human e il Deal with Technology: i ragazzi imparano a capire i bisogni dei clienti, le esigenze e le aspettative dei colleghi e dei loro responsabili. Comprendono anche il valore strategico di saper far leva sulle opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

**4 Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?**

Sicuramente non è banale il fatto di mettere insieme saperi diversi che provengono da mondi diversi: i giovani, l'Università e le aziende devono trovare un terreno comune di confronto per crescere insieme. Poi la dimensione internazionale che promuoviamo e coltiviamo rappresenta sempre un bell'elemento di sfida.

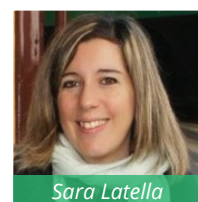
Infine, i partecipanti riescono a dare il meglio di sé solo se vengono inseriti in un percorso di apprendimento molto strutturato e ingegnerizzato, con regole chiare e definite: la progettazione e l'execution da parte nostra sono fattori di successo e quindi vanno svolti con cura.

**5 Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.**

Tutte le volte – nonostante io creda profondamente nei giovani e abbia scelto di iniziare proprio da loro quando abbiamo avviato le attività dell'Academy – rimango sempre straordinariamente sorpresa dalla loro “caratura”. Sono loro i protagonisti del futuro e danno sempre prova di grandi capacità di innovazione e creatività nei project work che chiediamo loro di svolgere: ogni volta mi meravigliano positivamente!

**1 Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto**

HR leadership development e HR Enti Centrali Italia. Sono laureata in Psicologia con specializzazione in Psicoterapia sistemico-relazionale. Ho lavorato per diversi anni come consulente occupandomi di selezione, sviluppo, training, talent management e coaching. Ho iniziato a lavorare per Comau collaborando al recruiting e al tutoraggio del Master in Industrial Automation, avendo così l'opportunità di accostarmi ai progetti della Comau Academy. Da qualche anno sono entrata nell'Ente Human Resources e nel team di Leadership Development global. Mi occupo anche della gestione risorse umane degli Enti Centrali Italia.



Sara Latella

**2** *Quando e come sei stata coinvolta nel progetto?*

Seppur marginalmente, ho avuto l'opportunità di assistere alla nascita di questo ambizioso progetto, da quando era solo una "visione", una scintilla che velocemente ha preso forma grazie all'instancabile energia di Ezio Fregnan e alla sponsorship di Donatella Pinto. Ho partecipato a latere alla realizzazione delle primissime bozze del disegno di questa sfida, il primo percorso universitario in Italia per le sue caratteristiche innovative nell'unire in un'alchimia formativa il mondo accademico e l'Azienda. E poi, mesi dopo, mi sono trovata con i ragazzi del corso con indirizzo in Organizational Psychology & Smartworking per parlare con loro di soft-skills e assessment, di psicologia applicata all'attuale scenario di trasformazione tecnologica e organizzativa.

**3** *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?  
Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

È stato emozionante vedere come da subito l'azienda abbia aperto le porte ai giovani, imparando da loro e viceversa. Penso che la nuova cultura del lavoro e lo "smartworking" passino anche attraverso questa interconnessione.

**4** *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

La sfida è stata sempre vista da tutti come un'opportunità, quella di poter ridirezionare per qualche giorno le energie delle persone verso qualcosa di diverso dalla routine organizzativa quotidiana.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

È stato bello vedere il cambiamento del mindset dei ragazzi dopo solo pochi giorni di immersione nel mondo delle "skills 4.0", il loro cimentarsi nel dare e ricevere feedback, l'acquisizione della consapevolezza che il futuro delle organizzazioni nell'era della digitalizzazione richiede anche e soprattutto un'evoluzione e uno sviluppo delle competenze "soft". Non ultimo, è stato importante l'incontro, il network che si è costruito tra culture diverse: giovani e senior, università e azienda, psicologia e ingegneria.

## 7. Specializing Master: «Manufacturing 4.0»

### IL PROGETTO

La prima edizione del nuovo Master in Manufacturing 4.0 è partita ad aprile 2018. Prevede una formazione di **due anni** per acquisire competenze avanzate utili a **padroneggiare le nuove tecnologie e gli strumenti** abilitanti dell'Industria 4.0. Si tratta di un percorso formativo innovativo e dal respiro internazionale orientato sui temi principali che caratterizzano la produzione manifatturiera 4.0 e il processo di digitalizzazione delle imprese. Al termine del programma i partecipanti conseguono il diploma in Master specialistico di II livello e vengono assunti dalle aziende partner. Tutto il Master si tiene in **lingua inglese**.

### 7. Le interviste: M. Ippolito & V. Ricotta



Massimo Ippolito

#### 1 Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto

Il ruolo che ho ricoperto in questo progetto è stato quello di Scientific Coordinator e/o Subject Matter Expert. In Comau sono Innovation Manager con l'incarico di responsabile della Digital Innovation.

#### 2 Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?

Per questo progetto sono stato coinvolto fin dalle prime fasi. Oltre alle testimonianze aziendali sui temi di gestione dell'innovazione, sono risultati importanti la definizione e gestione di eventi periodici quali ad esempio gli eventi di feedback, la gestione del tutoring e l'assessment finale, al fine di facilitare l'inserimento efficace delle nuove risorse in azienda.

#### 3 Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?

*Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

Il Master è rivolto alla formazione di nuove figure professionali con un'esperienza di lavoro tra 0 e 2 anni massimo, quindi è principalmente orientato all'introduzione di nuove risorse in azienda con nuove skill e competenze. Gli elementi distintivi di questo master sono stati proprio il percorso formativo, che ha permesso agli studenti di fare un "viaggio" nell'azienda Comau attraversando i differenti processi e incontrando i manager che hanno arricchito l'esperienza con le loro testimonianze. Altrettanto rilevante è l'alternanza dello studio con il lavoro, offerto dal contratto di apprendistato, durante il quale sono state messe a frutto le conoscenze acquisite nelle lezioni. Il Project Work infine spinge le persone a trovare soluzioni innovative mettendo insieme elementi diversi.

**4** *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

Anche in questo caso, come per la progettazione del Master EMMA, è stato necessario uno sforzo notevole per realizzare un percorso che fosse capace di facilitare e rendere solida la crescita professionale dei partecipanti attraverso l'esperienza diretta con il mondo del lavoro.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

Come già detto per il master EMMA, anche in questo caso è stato davvero bello osservare come la consapevolezza della complessità delle cose crescesse nei partecipanti e diventasse il motore per un cambiamento e una crescita autentici in tutte le persone coinvolte, da entrambe le parti.

**1** *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

In Comau sono responsabile Human Resources e Leadership Development Manager. Sono arrivata in Comau nel 2006 e ho potuto vivere sin dall'inizio la nascita della Comau Academy e dei numerosi progetti che l'hanno arricchita anno dopo anno.



**2** *Quando e come sei stata coinvolta nel progetto?*

Ho seguito il progetto fin dalla sua nascita in qualità di Responsabile Sviluppo Italia più di otto anni fa. Il mio compito consisteva nel definire i profili attesi, promuovere l'iniziativa, selezionare i partecipanti e accompagnarli all'interno del percorso del Master soprattutto per quanto riguarda l'inserimento on the job. Quest'ultimo è un aspetto importante perché i giovani ad alta potenzialità devono essere supportati con attenzione per favorire un inserimento graduale ed efficace in termini di produttività; se non correttamente gestiti questi talenti rischiano di non esprimere e mettere a frutto tutte le loro capacità. All'interno del Master poi ho seguito la parte dedicata alla formazione e alla valutazione. Sono stata sempre vicina a questa iniziativa anche negli anni successivi in qualità di sponsor, perché la ritengo utile per la nostra azienda, per i giovani e per il territorio.

**3** *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?*

*Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

Secondo me ci sono due pilastri fondamentali. Il primo è quello di riuscire ad attrarre e far iscrivere a questo Master talenti con robusta caratura. Il secondo è la volontà di erogare un percorso che fosse un mix efficace di competenze manageriali e tecniche per creare i nuovi mestieri di quella che allora chiamavamo "automazione industriale" e



oggi chiamiamo "Industry 4.0". Dal punto di vista della nuova cultura del lavoro, l'interdisciplinarietà è quindi un elemento molto rilevante; aggiungerei il tema dell'innovazione: ogni volta abbiamo chiesto ai ragazzi sin da subito di lavorare a Project Work di qualità operando trasversalmente rispetto alle funzioni aziendali. La loro freschezza e il loro sguardo esterno sono preziosi per la qualità degli output finali. Infine, la collaborazione è stato un altro elemento sempre molto presente: i partecipanti sono arrivati come individui e sono usciti come un gruppo, capaci di collaborare in modo efficace. Molti di loro oggi ricoprono ruoli di responsabilità in aziende importanti. Per quanto riguarda le modalità di apprendimento, sicuramente un fattore di successo è stata l'alternanza tra le attività di aula e quelle on the job.

**4** Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?

La sfida maggiore è stata trovare il partner giusto e iniziare la gestione congiunta con lui. Il Politecnico di Torino in questo senso è stata una felice scoperta, un connubio davvero efficace.

## 8. Summer School: «Project & People Management»

### IL PROGETTO

La Summer School di Comau si rivolge agli studenti che frequentano gli ultimi due anni dei **corsi di Laurea in Ingegneria, Economia e discipline umanistiche**, interessati ad approfondire le proprie competenze nel campo del **business management**. Ogni sessione prevede un **percorso di studi intensivo, di 10 giorni consecutivi**, totalmente in **lingua inglese**, che alterna teoria e pratica, dando la possibilità a ogni studente di prender parte ad un'interessante esperienza di studio, vita e lavoro, trascorsa a stretto contatto con la realtà aziendale multiculturale di Comau e il suo team di professionisti. Le lezioni della P&PM School sono condotte in aula dai **migliori manager Comau e da docenti scelti** all'interno del network didattico della sua Academy, consentendo agli studenti di perfezionare le proprie conoscenze in **due particolari aree tematiche: il Project Management e il People Management**.

Nel primo caso, è prevista una formazione dedicata alle principali metodologie e agli strumenti necessari per **gestire efficacemente un progetto in ambito aziendale**; la seconda parte della Summer School affronta, invece, l'acquisizione dei metodi e delle best practices utili per **guidare le persone, tramite un lavoro di team, verso efficaci risultati di business**.

Il percorso didattico prevede, in entrambi i casi, l'alternanza tra momenti di formazione in aula (il 25% della durata complessiva della Summer School) ed esperienze pratiche di lavoro in azienda (25% del tempo), con l'affiancamento dei manager Comau.

A conclusione del percorso di formazione, ogni studente è chiamato a lavorare in gruppo per lo svolgimento di uno specifico Project Work (il restante 50% delle ore) su cui, al termine dei corsi, viene fornito dai docenti Comau un **feedback individuale**, allo scopo di aiutare ogni allievo ad individuare le proprie attitudini professionali, i punti di forza e le sue possibili aree di miglioramento.

## 8. Le interviste ai manager: P. Bocchia & M. Rigamonti



Paolo Bocchia

### 1 Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto

Sono Responsabile Benefit & Compensation a livello mondo e responsabile del tema Mobility. Prima ero Responsabile Human Resources della squadra corse Ferrari (ai tempi di Schumacher e Barrichello!) e per molti anni ho lavorato come consulente.

### 2 Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?

Mi è stato chiesto di contribuire alla Summer School svolgendo attività di docenza su temi legati a HR e People Management; in una delle edizioni che si sono svolte a Detroit sono stato parte del team per tutte le due settimane. Inoltre, ho potuto raccontare che cosa fa Comau per gestire la propria organizzazione che ha dimensioni globali e favorire la mobilità internazionale, offrendo la visione di un'azienda internazionale che favorisce costruzione di ponti tra culture diverse.

### 3 Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto? Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?

Sicuramente la passione e l'entusiasmo che arrivano dai giovani: è un toccasana che ti ricarica. Per i ragazzi la School è un grande acceleratore che consente loro di crescere tantissimo in poco tempo. Per noi di Comau, in termini di responsabilità sociale, è una grande opportunità poter contribuire a ridurre il gap tra le aspettative del mondo del lavoro e i comportamenti che i giovani sono in grado di esprimere alla fine del loro percorso universitario. Dal punto di vista della nuova cultura del lavoro, gli elementi chiave in questa Summer School a mio parere sono il deal with human, cioè imparare ad avere a che fare con le persone. Da questo punto di vista il mio essere "uomo HR" mi ha favorito nel compito di trasmettere l'importanza di questa Capability. Un altro elemento importante è il tema della collaborazione, unito a quello della capacità di innovare. Le leve che facilitano l'apprendimento sono sicuramente le testimonianze reali che arricchiscono i contenuti teorici: per esempio, io ho potuto raccontare e portare attraverso la mia

voce la prospettiva di un manager che ha vissuto esperienze professionali importanti e sfidanti. Il tema della sfida è un altro ingrediente chiave: dare scadenze e dare feedback anche severi nel caso in cui le scadenze non siano rispettate è un modo per allenarsi a vivere il contesto professionale futuro. È un vero e proprio “learning by experience” nel quale il compito di noi docenti è anche di essere molto esigenti, con i partecipanti così come con noi stessi.

**4** *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

Riuscire a creare un ponte vero tra mondo scolastico e lavorativo è la prima sfida che mi sembra importante affrontare in un percorso formativo come questo. Anche la dimensione organizzativa, il carattere internazionale e la molteplicità di esperienze diverse concentrate in un breve periodo richiedono molto impegno e focus costante per mantenere saldo il filo conduttore delle esperienze diverse.

**5** *Un aneddoto o un episodio particolare a rinforzo del tuo punto di vista*

È stata una piacevole conferma vedere la loro potenzialità esplodere. Osservare come il primo giorno arrivino con l'idea di fare una Summer School pseudo-vacanziera per poi adattarsi rapidamente ai ritmi forsennati di questo acceleratore eccezionale, che li porta in 15 giorni a sperimentare e fare quello che di solito un neo inserito sperimenta in due o tre anni di lavoro!

**1** *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto*

Project Manager e facilitatore Comau Academy per i percorsi formativi rivolti a studenti universitari e giovani talenti.



**2** *Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?*

Ho iniziato nel 2013 con la Project & People Management School, un percorso di 13 giorni svolto nella sede Comau di Detroit, che ha coinvolto studenti Universitari del Politecnico di Torino e della Cattolica di Milano. Inizialmente svolgevo il ruolo di tutor, supporto alla didattica e assessor nell'osservazione dei comportamenti dei partecipanti, successivamente ho raggiunto il ruolo di capo progetto dell'iniziativa sia a livello organizzativo che didattico. Attualmente coordino e promuovo le attività relative alla School e ai vari percorsi che coinvolgono gli studenti Universitari.

**3** *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?  
Perché sono esempi di “nuova cultura del lavoro”?*

Sicuramente questi progetti mirano a far “vivere” un’esperienza aziendale a studenti, che normalmente vivono in un altro ambiente, costruendo così un ponte tra quello che è il mondo universitario e quello del lavoro. È un’esperienza intensa, concentrata e immersiva che riesce a far emergere le caratteristiche e competenze fondamentali per ottenere successo nel proprio lavoro, quali l’orientamento al cliente, ai risultati e all’eccellenza, la cooperazione quale strumento imprescindibile per svolgere le attività, il confronto con manager che condividono le loro esperienze e mostrano il loro entusiasmo, dedizione e passione verso le attività che svolgono. Tutti elementi chiave per il proprio successo personale e che consentono di prepararsi al meglio ad assumere un atteggiamento in linea con quello che richiede il mondo odierno. Per questi ragazzi imparare diventa in fretta una risorsa, un aspetto che ognuno di loro decide di curare volontariamente, per crescere.

**4** *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

Ritengo che la sfida maggiore sia diffondere e condividere questa cultura di avvicinamento tra il mondo scolastico e quello lavorativo, trasformarla da semplici esperienze spot a un sistema maggiormente organizzato che consenta di strutturare percorsi più continuativi e accessibili ad un maggior numero di persone.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

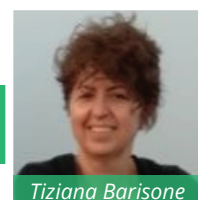
Non un episodio particolare, ma il riconoscimento continuo di ex corsisti che a distanza di tempo riconoscono come queste esperienze gli abbiano aperto un nuovo punto di vista e una preparazione adeguata ad affrontare le prime sfide nel mondo del lavoro. Così come il continuo interesse delle Istituzioni scolastiche di fronte ai percorsi proposti.

## 🕒 9. Training Program: «Ready To Work»

### IL PROGETTO

Si tratta di una giornata nella quale gli studenti hanno l'occasione di misurarsi in un business game aziendale. Attraverso un lavoro in team – che prevede la progettazione e realizzazione di un ponte – gli studenti sono osservati dagli assessor Comau che, al termine della prova, forniscono un feedback individuale ad ogni partecipante, dando evidenza ai comportamenti osservati durante la giornata. Gli studenti vengono quindi valutati come se fossero impegnati in una **job selection**. La differenza, tuttavia, è che in un colloquio di lavoro l'unico feedback che un candidato riceve è quello relativo alla sua eventuale assunzione. Al termine del Ready to Work, invece, gli studenti ricevono anche un **feedback di tipo qualitativo**, volto ad evidenziare i loro **punti di forza** e le **aree di miglioramento**.

### 9. Le interviste ai manager della Comau Academy: T. Barisone & F. Brucato



Tiziana Barisone

#### 1 Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto

HR Business Partner Robotics & Automation products Italy, HR Travel Manager Global HR Training Manager Italy. 32 anni nel Gruppo FCA. In Comau sono entrata al commerciale della BU Powertrain per passare poi all'HR Industrial Relations passando per la Direzione Operazioni Internazionali e la Segreteria dell'Amministratore Delegato. Nella funzione HR ho fatto un po' di tutto, dalla comunicazione interna alla formazione, selezione, relazioni industriali, travel e ora gestione nel ruolo di HR Business Partner.

#### 2 Quando e come sei stata coinvolta nel progetto?

Poco dopo essere rientrata in Comau l'Academy mi ha coinvolta nella mia prima esperienza Ready to work in quanto, essendomi occupata di selezione in passato, avevo già la certificazione da Assessor per le selezioni. Ho fatto una breve riunione di kick off e dopo un paio di settimane ho fatto il mio primo di tanti Ready To Work :-)

#### 3 Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto? Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?

I punti di forza di questo progetto, così come di altri (ad esempio la PPM School) sono diversi:

- si svolge in azienda

- è una simulazione di attività lavorativa molto concreta e molto diversa dalle esperienze cui sono abituati i partecipanti
- il focus è su aspetti che sono fuori dagli schemi delle scuole/università ovvero la componente personale
- si riceve un feedback qualitativo completamente diverso dai feedback forniti dai professori (scuola = feedback sui contenuti, su cosa hai imparato - Ready To Work = feedback su come ti comporti, su come agisci).

Questa tipologia di giornate formative è un esempio di nuova cultura del lavoro perché stabiliscono un'integrazione tra la scuola e le aziende. Ai ragazzi si apre la visibilità sul mondo del lavoro reale iniziando tra l'altro a farsi conoscere, dando un volto ad un CV ancor prima di inviarlo. Alle scuole viene data la possibilità di capire che cosa serve all'azienda, entrando nella stessa. Passa inoltre il concetto che l'esperienza è molto più efficace della sola teoria. All'azienda infine, il progetto consente di conoscere potenziali candidati per future selezioni.

#### 4 Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?

La principale sfida (e punto di crescita personale) è mettersi in discussione ogni volta confrontandosi e collaborando con i diversi partecipanti per trovare con ciascuno di loro il giusto approccio. La criticità che si incontra sempre è il momento del feedback. Essendo un feedback sulle soft-skill, non tutti sono pronti e abituati a riceverlo ed è necessario riuscire a trasmetterlo in modo costruttivo affinché possa essere uno strumento di crescita per chi lo riceve.

#### 5 Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.

Alcuni ragazzi, dopo aver partecipato alla giornata di formazione, ci chiedono il contatto LinkedIn e alcuni di loro ogni tanto chiedono consiglio su come affrontare un prossimo colloquio di lavoro o sulla compilazione del CV oppure ancora su indirizzi di studio, master, corsi di specializzazione.

#### 1 Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto

Attualmente sono Comau EMEA Hr Business Partner. Precedentemente ho ricoperto all'interno del gruppo FCA incarichi sempre in ambito HR sia in Italia che all'Estero.

Tra le attività più recenti sono stato Talent Acquisition Manager del gruppo Comau e ho partecipato alla costituzione dell'area di business «Digital Initiatives Platform».



**2** *Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?*

Sin dalle prime edizioni, contribuendo alla costruzione del progetto e intervenendo anche durante le sessioni.

**3** *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?*

*Perché sono esempi di “nuova cultura del lavoro”?*

L’innovazione sta nell’esperienza concreta offerta ai partecipanti: vengono aiutati a prepararsi per il mondo del lavoro mettendosi direttamente alla prova attraverso il business game in un contesto che però è aziendale. Risultato: impatto delle (inter) relazioni personali, comunicazione e feedback sono alla base della nuova cultura del lavoro.

**4** *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

Criticità nessuna, i partecipanti mi hanno sempre sorpreso per la loro reattività e il livello di coinvolgimento mostrato. La sfida sta nel far capire loro le complessità del ruolo in azienda oggi e la differenza rispetto al modello tradizionale (ruoli fissi, gerarchia, focus sul task e non sul risultato) che spesso hanno in mente.

**5** *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

La parte del training che mi piace di più è quella della presentazione marketing del progetto da parte dei partecipanti. Mi sorprende sempre come dopo una sola giornata tutti riescano a presentare il proprio progetto con contenuti e forme (spesso estremamente creative) che la mattina non avrebbero mai immaginato.

## Evidenze emerse

---

Di seguito, riportiamo un sinottico di sintesi di quanto emerso dalle interviste ai manager e alle persone coinvolte nella progettazione e nell'erogazione delle attività che abbiamo individuato come più significative per la nostra ricerca tra quelle proposte dalla Comau Academy.

Il sinottico riporta un riassunto del punto di vista espresso dalle persone intervistate, in particolare per quanto riguarda le domande:

3) *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto? Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

4) *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai incontrato?*

5) *Racconta una storia (episodio, situazione, caso, ...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

Grazie a questa elaborazione, possiamo iniziare a identificare con più chiarezza le tracce di cui parlavamo all'inizio del capitolo.

Queste tracce offrono una **prima parziale risposta** alle nostre due domande di ricerca:

- come si sta trasformando la cultura del lavoro?
- quali Driver facilitano l'apprendimento della nuova cultura del lavoro?

Rispetto alla domanda che indaga la **nuova cultura del lavoro**, le evidenze emerse dalla voce dei manager intervistati riconducono gli elementi della cultura del lavoro alle stesse Capability da noi individuate come ipotesi di ricerca – intese nell'accezione precedentemente citata (vedi pag. 85): *una combinazione di abilità, conoscenze ed esperienze che le persone devono sviluppare in un processo di apprendimento continuo non solo per avere successo nel proprio lavoro, ma per essere cittadini del proprio tempo, abitanti di un futuro in costante costruzione, al quale partecipano consapevolmente.*



Esse sono riconducibili alle seguenti dimensioni:







Figura 13: La descrizione delle Capability (nostra elaborazione)

Vedremo nel sinottico come Capability **ricorrono con continuità e frequenza** nelle **intenzioni** espresse dai manager quando essi raccontano il loro approccio progettuale.

Rispetto alla domanda che indaga invece i **Driver di apprendimento**, anche in questo caso emergono indizi interessanti. Elaborando le risposte degli intervistati, compaiono con coerenza e frequenza le leve che hanno permesso di raggiungere gli obiettivi di apprendimento prefissati per ogni iniziativa e di farlo soddisfacendo appieno aspettative e bisogni delle persone che vi partecipavano.

Riportiamo qui la lista di questi Driver di apprendimento, che corrispondono a quelli individuati in fase di setting della ricerca (vedi descrizione a pag. 90):

AREA	DIMENSIONE	DRIVER TRADIZIONALI	NUOVI DRIVER
 SETTING	CONTESTO DELL'APPRENDIMENTO	CONTESTO SCOLASTICO Imparare in aula	CONTESTO «REALISTICO» Imparare in laboratorio/palestra
	DIMENSIONI DELL'APPRENDIMENTO	DIMENSIONE COGNITIVA Imparare memorizzando e pensando	DIMENSIONE LUDICA/EMOTIVA Imparare divertendosi
	MODELLO DELL'APPRENDIMENTO	CONTENT DRIVEN LEARNING Imparare nozioni	ACTION DRIVEN LEARNING Imparare facendo
	FONTI DELL'APPRENDIMENTO	SPECULAZIONE Imparare da situazioni astratte	EMBLEMATICITÀ Imparare da situazioni reali
 ATTORI	PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO	UNA PROSPETTIVA Imparare da docente	MOLTEPLICITÀ DI VISIONI (SCUOLA, PERSONE, AZIENDA) Imparare interagendo
	SOGGETTI DELL'APPRENDIMENTO	DIMENSIONE INDIVIDUALE Imparare da soli	RELATIONSHIP DRIVEN LEARNING Imparare dagli altri
 QUALITÀ	MOTIVAZIONE DELL'APPRENDIMENTO	DOVERE Essere obbligati a imparare	VOLERE Desiderare di imparare
	PROFONDITÀ DELL'APPRENDIMENTO	PENSIERO A-CRITICO Imparare ignorando il perché delle cose	PENSIERO CRITICO Imparare chiedendosi il perché delle cose
	SFORZO DELL'APPRENDIMENTO	FACILITÀ Imparare rimanendo nella propria comfort zone	DIFFICOLTÀ Imparare uscendo dalla propria comfort zone
 METODOLOGIA	METODO DELL'APPRENDIMENTO	PERCORSO TRADIZIONALE Imparare attraverso lezioni ed esami	PERCORSO INNOVATIVO Imparare con un mix di momenti di apprendimento (lezioni, esercitazioni, task)
	STRUMENTI DELL'APPRENDIMENTO	STRUMENTI CLASSICI Imparare con materiale didattico tradizionale	ROBOTICS & TECHNOLOGY Imparare con materiale didattico innovativo (e.DO)
	FEEDBACK DELL'APPRENDIMENTO	POCHI FEEDBACK Imparare da feedback sporadici e generici sulle proprie performance	MOLTI FEEDBACK Imparare da feedback frequenti e chiari sulle proprie performance e sui propri comportamenti
	MISURAZIONE DELL'APPRENDIMENTO	NO FOCUS SU RISULTATI SPECIFICI Imparare senza avere chiari gli specifici obiettivi di apprendimento	FOCUS SU RISULTATI SPECIFICI Imparare avendo ben chiari gli specifici obiettivi di apprendimento