

Ecco una **veloce panoramica** delle attività della Comau Academy, così come riportato nell'insero del Sole 24 Ore uscito nel Gennaio 2020 e dedicato proprio alle Corporate Academy in Italia (I libri del Sole 24 ore, 2020). L'articolo testimonia il valore formativo generato dalla Comau Academy ed evidenzia la sua rilevanza in quanto caso emblematico di studio.

ACADEMY | ILSOLE24ORE



COMAU
Raffica di master per formare gli specialisti della robotica

Donatella Pinto.
 Head of Human Resources,
 Comau

Comau Academy nasce per lo sviluppo delle competenze interne, funzione che svolge da quando è nata Comau: dal 2012 si è aperta all'esterno. Per gli addetti sono previsti training di natura tecnica, nel 2019 arricchiti di un'ulteriore tassello: un programma di upskilling sul tema dell'elettrificazione che coinvolge oltre 300 dipendenti e che nel 2020 si estende ad una platea ancora più vasta. Dal 2012 sono state più di 26mila le ore di formazione offerte per 3500 giornate, più di 20mila le persone formate utilizzando nel complesso 120 docenti Comau e 200 docenti esterni. I programmi si concentrano sugli aspetti chiave della trasformazione digitale e hanno l'obiettivo di avvicinare i giovani talenti alle nuove tecnologie. Ogni anno i programmi e le iniziative di Comau Academy registrano più di 15mila partecipanti al di fuori del perimetro Comau. Una parte rilevante dell'attività si rivolge a Professionisti e aziende. A cui è dedicato ad esempio il master in Manufacturing Automation & Digital Transformation, realizzato in collaborazione con la business school Escp Europe. Comau Academy struttura inoltre dei workshop progettati per comprendere la trasformazione digitale. Così come programmi di training tecnico nella robotica e nel project management. Vi sono poi numerosi percorsi diretti a studenti universitari e neolaureati. Ad aprile 2018 è partita ad esempio la prima edizione del Master in Manufacturing 4.0, organizzato dal Politecnico di Torino in collaborazione con Comau. Al termine del programma i partecipanti conseguiranno il diploma in Master specialistico di II livello e verranno assunti dalle aziende partner. In collaborazione con l'università Cattolica di Milano vi è il Master of Science in Innovation & Technology Management. O ancora il Master in Electrified and Connected Vehicle (con il Politecnico di Torino), per l'utilizzo di sistemi produttivi innovativi nell'automotive. Oppure il master in Additive Manufacturing (sempre con il Politecnico di Torino), biennale di secondo livello sulla manifattura 3D. Nella prima edizione Comau ha assunto 4 partecipanti. Agli studenti è rivolto il programma Ready to Work, una giornata dedicata ad un business game. Al termine della prova i tutor Comau offrono un feedback agli studenti. A partire da gennaio si utilizza inoltre il robot e. Do per finalità didattiche, programma rivolto a studenti ma anche a insegnanti, manager e appassionati di robotica. A cui si aggiunge, Combo, laboratorio progettato in collaborazione con Fondazione Agnelli e il progetto "Patentino della Robotica", in collaborazione con Pearson, che ha coinvolto nel progetto pilota oltre 1000 studenti.

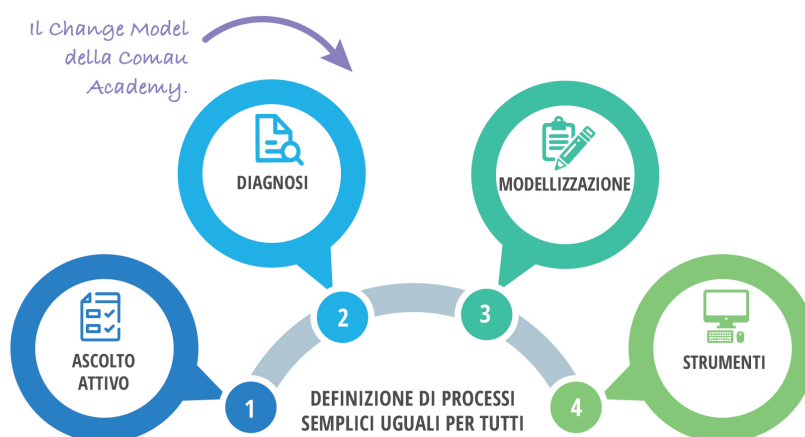
📌 **Figura 11:** La Comau Academy si racconta (I libri del Sole 24 ore, 2020)

🕒 Modelli di riferimento

Ogni iniziativa pensata e poi attuata dall'Academy si fonda su tre pilastri fondamentali: il Comau Change Model, il Comau Learning Model e la partnership strategy.

Il **Change Model** è l'approccio che Comau adotta per ideare e concretizzare tutte le proprie iniziative, interne ed esterne, di business o di educazione. Il modello mostra qualche affinità con l'approccio del Design Thinking ed è organizzato in 4 fasi:

1. **ascolto attivo** di tutti gli attori coinvolti, per conoscere tutti i punti di vista e creare coinvolgimento
2. **diagnosi della situazione esistente**, delle sue criticità e opportunità. Gli esiti sono usati come punto di partenza per l'ideazione e lo sviluppo della/e soluzione/i
3. **modellizzazione** anche attraverso modelli teorici di riferimento, la modellizzazione è in momento in cui in modo condiviso si costruisce la soluzione, facendo ampio ricorso ai feedback e alle best practices che consentono il miglioramento continuo
4. **creazione degli strumenti** è la fase in cui si costruiscono gli strumenti pratici con cui mettere in atto la soluzione. Anche in questo caso si mette in atto un processo iterativo di coinvolgimento e ascolto di tutti gli attori, per garantire la massima efficacia degli strumenti.



In particolare poi, tutte le iniziative di formazione e di educazione ideate e realizzate dalla Comau Academy hanno come riferimento metodologico il **modello di apprendimento sviluppato internamente** a partire dall'osservazione di come le persone imparano "naturalmente" quando sono immerse in contesti reali, come ad esempio il contesto lavorativo. Secondo questo modello, le tre dimensioni principali coinvolte nel processo di apprendimento sono:

- **relazione**; le persone apprendono attraverso le interazioni e l'identificazione sociale. Di solito impariamo sempre qualcosa di nuovo quando lavoriamo con persone diverse e quando incontriamo una persona "esemplare" ci identifichiamo con lui/lei cercando di migliorare noi stessi e le nostre capacità
- **contenuto**; il processo di apprendimento ha una dimensione cognitiva. I contenuti sono disponibili sia tramite accesso mediato – grazie alla formazione – sia attraverso l'accesso spontaneo, poichè le persone possono interessarsi ad argomenti specifici e scegliere di impararli
- **azione**; l'apprendimento si sviluppa principalmente attraverso l'azione. Le persone imparano facendo, svolgendo attività e "venendo esposti" a situazioni sfidanti, in cui devono ottenere risultati concreti in un tempo definito.

Come già espresso nella pubblicazione *Giovani, università e azienda: il nuovo perimetro formativo per un mondo in trasformazione. L'esperienza della Project & People Management School (Pinto et al., 2018)*, si rileva la connessione di queste tre dimensioni con i costrutti teorici legati alla concezione del learning come processo sociale, situato e legato alla partecipazione competente a pratiche e attività operative. In questo senso, il conoscere (knowing) è visto come un processo dinamico (Lanzara, 2006) all'interno di un campo di significati che si attiva all'interno di un sistema di attività (Engeström, 1987).

"Questa articolazione concettuale si inserisce all'interno di specifici approcci di teoria della conoscenza, a partire dai contributi di Polanyi (1966), Latour (1999), Pickering (2001), Knorr-Cetina K. (1981) per arrivare al filone della prospettiva sociale delle comunità di pratiche (Lave e Wenger, 1991; Wenger, 1998; Blackler, 1999), secondo cui le conoscenze risultano strutturalmente situate (legate ai contesti, alle esperienze dei soggetti, agli usi locali e linguistici, all'in-



treccio di interessi, alle relazioni interpersonali e di potere esistenti), socialmente costruite (in quanto negoziate tra una pluralità di soggetti che attivano costanti processi conversazionali di mediazione, scambio, fruizione nell'ambito delle pratiche operative e lavorative in cui sono impegnati), traslate (in quanto esposte a operazioni di interpretazione locale, di traduzione, trasferimento, spostamento, diffusione all'interno di uno specifico contesto) (Gherardi, Lippi, 2000)." (Pinto et al., 2018)

Un percorso formativo efficace deve offrire le condizioni per attivare le dimensioni appena descritte, opportunamente modulate e regolate.

Infine, esiste un terzo elemento distintivo che connota tutte le iniziative dell'Academy, vale a dire il fatto che ognuna di esse è concepita in modo sinergico da **tre attori complementari e necessari: mondo del lavoro, mondo della scuola e giovani**. Solo **lavorando insieme** infatti si possono creare situazioni di apprendimento complete ed efficaci, capaci di rispondere alle sfide sempre nuove di un mondo del lavoro in continua trasformazione.

► Destinatari

Come in tutte le organizzazioni, anche all'interno di Comau in questo periodo storico sta avvenendo qualcosa di mai visto prima: ci sono cinque generazioni al lavoro contemporaneamente. Ciascuna di esse è portatrice di **interessi, bisogni, abitudini differenti** e ciascuna di esse ha un'idea diversa di come si fanno le cose, come si apprende, come si lavora insieme.

L'Academy è sempre stata attenta a personalizzare la propria offerta e le proprie attività, proprio perché nata da esigenze di business molto concrete. Anche aprendosi all'esterno, ha continuato a ideare e realizzare iniziative specifiche per popolazioni e contesti differenti. Lo schema riportato di seguito ben riassume la complessità e la **varietà** di persone con le quali l'Academy si interfaccia quotidianamente. Per **ciascun target** – come si evince dalla Figura 12 – l'Academy adotta una **strategia formativa** differente.

Di seguito riportiamo una breve descrizione dei target con cui si relaziona la Comau Academy secondo le rappresentazioni prevalenti in letteratura. Lo scopo non è riportare una rappresentazione dettagliata e analitica dei target, ma piuttosto offrire un contesto di riferimento per comprendere la specificità dell'Academy indagata.

- La gran parte delle persone con cui entra in contatto l'Academy fa parte della cosiddetta Generazione Y (38%). Sono i millenials, nati alla fine del XX secolo, di un'età compresa tra i 25 e i 40 anni e caratterizzati da una maggiore familiarità con la comunicazione, i media e le tecnologie digitali rispetto a tutte le generazioni precedenti. Lo stile di leadership che prediligono è quello in cui il capo agisce come una guida e sostiene le sue persone. Il loro stile di apprendimento è interattivo e sono sensibili all'influenza e ai consigli dei pari. Per questa popolazione il focus degli

interventi formativi della Comau Academy si concentra sui temi del cambiamento, dell'orientamento e dell'up-skilling.

- In seconda battuta, una popolazione molto consistente è quella definita Generazione X che ammonta al 32% delle persone con cui Comau Academy ha a che fare. Sono coloro che, approssimativamente, sono nati tra il 1965 e il 1979, dopo i baby boomers (età compresa tra i 41 e i 56 anni) e nel periodo di transizione tra il declino del colonialismo, la caduta del muro di Berlino e la fine della guerra fredda. È una popolazione “piccola” – nel senso che in quegli anni il numero di nascite fu ridotto rispetto a prima e secondo gli stereotipi prevalenti manca di un'identità sociale definita. Lo stile di leadership che preferiscono è quello in cui il capo coordina e fa le cose. Il loro stile di apprendimento è partecipativo e sono sensibili all'influenza e ai consigli degli altri professionisti. Per questa popolazione, il focus delle attività dell'Academy si sposta sulle iniziative di exposure e di up-skilling.
- I Baby Boomers rappresentano il 16 % della popolazione interessata dalle attività dell'Academy. Sono nati tra il 1946 e il 1964 (età compresa tra i 55 e i 73 anni) e hanno contribuito al sensibile aumento demografico avvenuto in Occidente in quegli anni, il “baby boom”. Lo stile di leadership più naturale nella loro percezione è quello in cui il capo dirige e ha il compito di elaborare strategie. Il loro stile di apprendimento è strutturato e sono sensibili all'influenza e ai consigli degli esperti. L'Academy rivolge a questa popolazione iniziative legate alle tematiche di awareness e re-skilling.
- La Generazione Z è presente ancora in minima parte – 14% – ma crescerà di molto nei prossimi anni. Si tratta della generazione successiva ai millennials, nata nella seconda metà degli anni '90 e la fine degli anni 2000 (età compresa tra gli 12 e i 26 anni). Nativi digitali, avvezzi all'uso della tecnologia e ai social media. Lo stile di leadership che riconoscono come efficace vede il capo come un abilitatore delle risorse e dell'operatività delle persone, in ottica collaborativa. Il loro stile di apprendimento è caratterizzato da diverse modalità combinate insieme e ricercano ispirazione dagli altri in modalità sincrona e asincrona, per esempio attraverso i forum. In questo momento, l'Academy svolge nei loro confronti azione di orientamento professionale.
- Un ultimo target interessante per quanto riguarda l'ambito d'azione della Comau Academy è quello della Generazione Alpha (non conteggiata), cioè dei bambini e ragazzi nati dal 2010 in poi (sotto gli 11 anni di età). Lo stile di leadership più naturale nella loro percezione è quello in cui il capo ispira le persone e co-crea insieme a loro soluzioni. Il loro stile di apprendimento è in massima parte virtuale. Nei loro confronti l'Academy promuove iniziative esterne per la diffusione delle competenze STEM (scienza, tecnologia, economia, matematica) e in generale di inspiration rispetto alle sfide del mondo attuale.

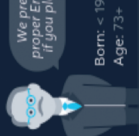
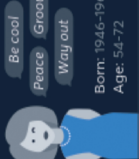
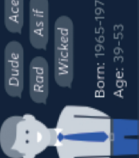
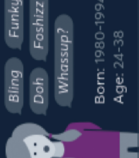
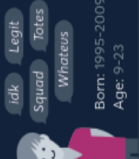
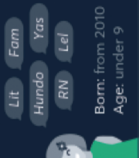



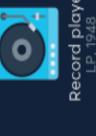









CATEGORY	BUILDERS	BABY BOOMERS	GENERATION X	GENERATION Y	GENERATION Z	GEN ALPHA
Social markers	 <p>We prefer to prefer if you please</p> <p>Born: < 1946 Age: 73+</p> <p>World War II 1939-1945</p>	 <p>Be cool Peace Groovy Way out</p> <p>Born: 1946-1964 Age: 54-72</p> <p>Moon landing 1969</p>	 <p>Dude Ace Rad As if Wicked</p> <p>Born: 1965-1979 Age: 39-53</p> <p>Stock market crash 1987</p>	 <p>Bling Funky Doh Foshizz Whassup?</p> <p>Born: 1980-1994 Age: 24-38</p> <p>September 11 2001</p>	 <p>lulz Squad Totes Whatevs</p> <p>Born: 1995-2009 Age: 9-23</p> <p>GFC 2008</p>	 <p>Lit Fam Hundo Yas RN Lel</p> <p>Born: from 2010 Age: under 9</p> <p>Trump / Brexit 2016</p>
Iconic cars	 <p>Model T Ford Final, 1927</p>	 <p>Ford Mustang 1964</p>	 <p>Holden Commodore 1978</p>	 <p>Toyota Prius 1997</p>	 <p>Tesla Model S 2012</p>	 <p>Autonomous cars 2020s</p>
Music devices	 <p>Record player LP, 1948</p>	 <p>Audio cassette 1962</p>	 <p>Walkman 1979</p>	 <p>iPod 2001</p>	 <p>Spotify 2008</p>	 <p>Smart speakers Now</p>
Leadership style	 <p>Controlling Commander</p>	 <p>Directing Thinker</p>	 <p>Coordinating Doer</p>	 <p>Supporting Supporter</p>	 <p>Empowering Collaborator</p>	 <p>Inspiring Co-creator</p>
Ideal leader	Formal	Structured	Participative	Interactive	Multi-modal	Virtual
Learning style	Officials	Experts	Practitioners	Peers	Forums	Robo-advice
Influence/advice	Print (traditional)	Broadcast (mass)	Direct (targeted)	Online (linked)	Digital (social)	In situ (real-time)
COMAU ACADEMY FOCUS		Awareness Re-skilling	Exposure Up-skilling	Change Orientation Up-skilling	Professional Orientation	STEM World & Inspiration

Figura 12: Comau Academy Focus (elaborazione nostra)

🕒 Offerta formativa

Tutte le iniziative dell'Academy hanno proprie peculiarità, ma sono accomunate da un orientamento progettuale comune, basato su specifici driver: i quattro pilastri della Comau Academy.

1. **Differenziazione e value proposition unica:** l'aspetto distintivo della Comau Academy è il profondo intreccio tra soluzioni tecnologiche e soluzioni educative, tipico dell'emergente mercato dell'Edu-Tech
2. **Duplici orientamento dell'offerta nel B2B e B2C:** Comau sceglie di rivolgere la propria offerta formativa ad una popolazione ampia, includendo il mondo delle aziende, il mondo dell'educazione e i privati, dopo aver rilevato un bisogno diffuso del know how per affrontare la Quarta Rivoluzione Industriale, che un'azienda tecnologicamente avanzata come Comau possiede e ha la responsabilità, e in un certo senso l'onere, di condividere con la collettività
3. **Blended learning:** nella scelta dei metodi formativi Comau predilige un approccio misto, che, integrando la formazione in aula con il learning by doing, l'apprendimento generato dall'incontro con l'altro nella relazione e la formazione a distanza, soddisfa le diverse esigenze formative delle molteplici generazioni coinvolte nella formazione
4. **Networking:** Comau investe molte risorse nella costruzione di una rete di partner per l'Academy, con cui avviare una progettazione corale di percorsi formativi di successo e in cui trovare supporto per la promozione delle proprie iniziative formative.

Più in concreto, l'offerta formativa della Comau Academy è suddivisa in due grandi aree:

- iniziative interne
- iniziative esterne.

INIZIATIVE INTERNE

Le iniziative interne sono rivolte alle persone che a vario titolo operano all'interno di Comau: a oggi l'Academy ha formato circa 9000 dipendenti sparsi in tutto il mondo, che necessitano di apprendere e rinforzare competenze tecniche, ma anche competenze legate a comportamenti e attitudini efficaci. Tipicamente, le iniziative interne possono riguardare gli ambiti di **change**, di **supporto alla performance**, di **engagement** e di **sviluppo di competenze tecniche e manageriali**. I **programmi di training tecnico** dell'Academy permettono di sviluppare le competenze necessarie per far fronte alle nuove sfide inerenti al mondo del manufacturing, e non solo. Sfruttando la competenza unica di Comau, basata su oltre 45 anni di attività nel settore dell'automazione industriale, è possibile apprendere come innovare tecnologie e processi con un approccio human centered.

Si tratta dunque di un lavoro impegnativo, appassionante e continuo di formazione interna su temi tecnici, comportamentali e manageriali: come ogni organizzazione Comau è attenta alle proprie persone e consapevole che prendersi cura del loro sviluppo professionale e del loro benessere è la chiave di volta per aumentarne la performance.

INIZIATIVE ESTERNE

Come abbiamo visto, l'attività della Comau Academy si è **progressivamente estesa al mondo esterno** per mettere a disposizione della società, dei professionisti e delle nuove generazioni l'esperienza che l'azienda ha accumulato negli anni, col fine ultimo di supportarli nella gestione delle sfide poste dalla digital transformation.

L'offerta dell'Academy rivolta all'esterno copre un'ampia fetta di popolazione, articolandosi sulla base di tre principali target:

- giovani talenti che l'azienda vuole attrarre
- aziende e professionisti interessati ad acquisire competenze e know how di Comau
- ragazzi, studenti, docenti e adulti desiderosi di vivere una esperienza di apprendimento innovativa.

Per ogni popolazione l'Academy mette a disposizione **iniziative, esperienze e contenuti specifici**.

In sintesi, l'elaborazione dei dati della desk based research ci ha aiutato ad acquisire familiarità con le sfide organizzative che devono fronteggiare oggi le aziende e le organizzazioni e ci ha mostrato come le Corporate Academy e il loro focus sulle Capability siano una possibile risposta a esse.

Inoltre, l'analisi della realtà di Comau ha identificato nella Comau Academy un fenomeno innovativo e all'avanguardia, per il suo ambito di azione e per i modelli teorici su cui si poggia. L'analisi delle iniziative da essa condotte ci ha stimolati e proiettati in quel futuro che ci interessa esplorare in profondità. I risultati di questa esplorazione sono raccolti nelle interviste descritte nelle pagine successive.