






	Trademark		Organizational-agility practices <sup>1</sup>
<b>Strategy</b>	North Star embodied across the organization		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shared purpose and vision</li> <li>• Sensing and seizing opportunities</li> <li>• Flexible resource allocation</li> <li>• Actionable strategic guidance</li> </ul>
<b>Structure</b>	Network of empowered teams		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clear, flat structure</li> <li>• Clear accountable roles</li> <li>• Hands-on governance</li> <li>• Robust communities of practice</li> <li>• Active partnerships and ecosystem</li> <li>• Open physical and virtual environment</li> <li>• Fit-for-purpose accountable cells</li> </ul>
<b>Process</b>	Rapid decision and learning cycles		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapid iteration and experimentation</li> <li>• Standardized ways of working</li> <li>• Performance orientation</li> <li>• Information transparency</li> <li>• Continuous learning</li> <li>• Action-oriented decision making</li> </ul>
<b>People</b>	Dynamic people model that ignites passion		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesive community</li> <li>• Shared and servant leadership</li> <li>• Entrepreneurial drive</li> <li>• Role mobility</li> </ul>
<b>Technology</b>	Next-generation enabling technology		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolving technology architecture, systems, and tools</li> <li>• Next-generation technology development and delivery practices</li> </ul>

④ Figura 8: Aghina et al., 2018

L'agilità organizzativa è relativamente semplice da introdurre e sviluppare quando si tratta di organizzazioni snelle o nate da poco – le **start up** sono un caso perfetto – ma in realtà i principi e la cultura che la sottendono sono ingredienti essenziali per qualsiasi azienda o ente che voglia sopravvivere e crescere nel contesto attuale. Il fatto stesso che la si definisca “cultura” lascia intuire quanto abbia poco a che fare con procedure e strumenti e moltissimo con comportamenti, attitudini e pratiche da consolidare.

In quest’ottica, **la formazione diventa un alleato prezioso** per diffondere questi comportamenti.

La formazione non è più solo:

- una questione di arricchimento della conoscenza, ma è qualcosa di strettamente connesso con il benchmarking e il miglioramento delle performance di business
- un esercizio cognitivo, ma è un'opportunità unica ed efficace per lavorare sul people engagement
- un'iniziativa standard per mantenere lo status quo, ma è un sistema completo per promuovere innovazione e gestione del cambiamento
- uno dei tanti canali di comunicazione, ma è lo strumento migliore per creare un'identità globale comune e condividere la stessa cultura di lavoro, valori e comportamenti
- un processo riservato alle risorse umane, ma è una leva cruciale per tutte le entità aziendali che hanno a che fare con le persone.

In uno scenario in cui il **la capacità di competere è legata indissolubilmente alla qualità del capitale umano disponibile**, l'attività di formazione svolta dalle aziende per i propri dipendenti – siano essi giovani o adulti – diventa sempre più importante, rilevante e diffusa. Questo avviene essenzialmente per due motivi:

1. i cambiamenti e le innovazioni sono talmente veloci che **sono intercettati più facilmente dalle realtà immerse quotidianamente nel business** (settore industriale, terziario etc.) piuttosto che dalle istituzioni e dal mondo dell'istruzione, che sembrano quasi rincorrere il cambiamento
2. il vuoto formativo – specie in Italia – dato da **bassa scolarizzazione e scarsa propensione alla formazione continua** fa sì che spesso si affaccino al mondo del lavoro **persone non preparate**, soprattutto **non pronte a "imparare a imparare"** lungo tutto l'arco della loro vita professionale.

*Come spesso accade, la spiegazione (o almeno una delle spiegazioni) di un fenomeno va cercata nei numeri. A cominciare da quel 14,7% di italiani in possesso di una laurea. Un dato che è di gran lunga più basso non solo del campione di diplomati (30,6%) ma anche di quelli in possesso della sola licenza elementare (17%). Se è vero che questa situazione viene da lontano ed è dovuta soprattutto ai bassi tassi di scolarizzazione degli over 65, ci sono un altro paio di indizi che non possiamo trascurare. Il primo riguarda*

*la scarsa propensione alla formazione continua, testimoniata dall'8,1% di adulti fra i 25 e i 64 anni che ha avuto un'esperienza di apprendimento recente (nelle quattro settimane precedenti) rispetto alla media Ue dell'11,1 per cento; il secondo deriva dall'enorme mismatch tra il numero di posti di lavoro che richiedono basse qualifiche (2,5 milioni nel 2017) e il numero di adulti scarsamente qualificati (oltre 12 milioni).*

*(Bruno, 2020)*

Le Academy aziendali – in inglese Corporate University – sono i centri di formazione nati all'interno delle imprese – per lo più rivolte ai dipendenti, ma talvolta aperte anche agli stakeholder esterni – che hanno proprio l'obiettivo di far crescere la conoscenza e le competenze dei singoli e dell'organizzazione nell'ambito dei processi di cambiamento e di innovazione, in linea con gli obiettivi strategici aziendali (Bellavista e Faggin, 2016). La **nascita** delle Academy aziendali può essere ricondotta agli **anni Trenta**, principalmente negli **Stati Uniti**. Le prime Academy furono quelle di General Motors (1927), General Electric (1965) e McDonald's (1961), seguite immediatamente da quelle di altri gruppi industriali leader nel proprio settore, come Boeing, Walt Disney e Motorola. In **Italia**, Enrico Mattei nel 1957 affermava che **la formazione del capitale umano è una variabile cruciale per lo sviluppo** e anche le aziende devono muoversi in prima persona per aggiungere competenze alle conoscenze acquisite dai lavoratori durante il loro percorso scolastico. Fondò quindi la scuola che portava il suo nome e che, nata come struttura post lauream sugli idrocarburi, in 63 anni ha formato circa 3mila studenti di 110 diversi Paesi.

Negli ultimi vent'anni le Academy sono aumentate in modo massiccio a livello globale, sia nei Paesi sviluppati come gli Stati Uniti, la Germania e la Francia, sia nei paesi in via di sviluppo, come la Cina e l'India – segnale inequivocabile del crescente investimento delle aziende nell'ambito della formazione (Boston Consulting Group, 2013). Ad oggi se ne contano più di 4.000 negli Stati Uniti (Bellavista e Faggin, 2016), mentre, per quanto riguarda l'Europa, il Rapporto sulle Corporate University stilato da Confindustria in collaborazione con l'Università Sapienza di Roma (2015) ne censisce più di 200, sottolineando che – al di là del dato numerico probabilmente incompleto a causa della frammentazione delle fonti – si è certi di un loro **raddoppiamento negli ultimi 10 anni** e della loro presenza in tutti i principali Paesi europei, con una distribuzione però molto irregolare che assegna alla Germania la posizione di leader.

Un interessante **articolo** di **Josh Bersin** del 2019 riporta l'**evoluzione storica delle Corporate University** e individua per ciascun arco temporale le **caratteristiche principali** che connotano le Academy di quel periodo.

## How Corporate Learning Has Evolved

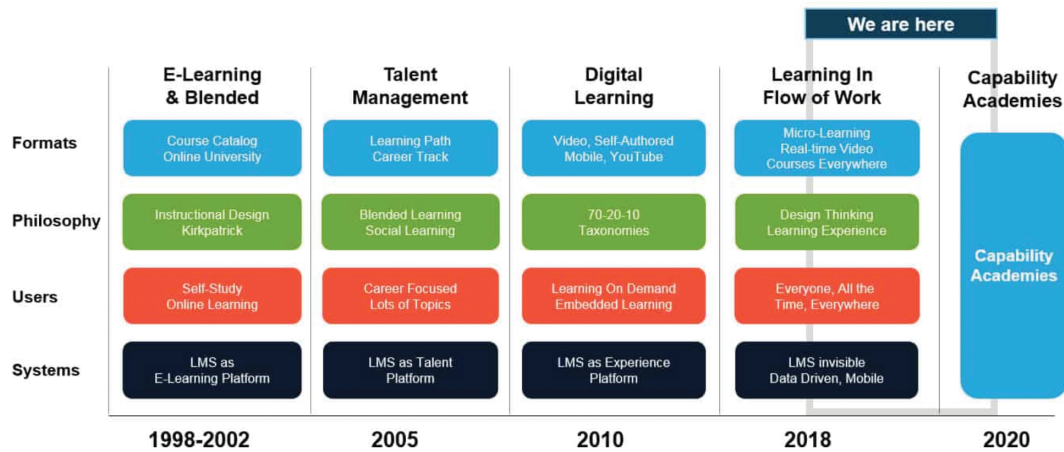


Figura 9: Bersin, 2019

Nel suo excursus, Bersin riassume bene la sfida che stiamo vivendo oggi (in Italia con qualche anno di ritardo, a dir la verità).

*Nel mezzo di questa grande trasformazione digitale, si è verificato qualcos'altro. Le aziende hanno scoperto che le competenze tecniche, sebbene chiaramente richieste, non costituivano il problema principale. Avevano problemi di "Capability" molto più ampi da affrontare - e queste Capability non potevano essere apprese online. In realtà non è nemmeno chiaro se l'apprendimento "auto-diretto" funzionerebbe, quando si tratta di problemi ampi come la gestione della catena di approvvigionamento, il servizio clienti integrato o le vendite globali dell'azienda. Proprio di recente IBM ha pubblicato alcune ricerche molto approfondite. Oggi, dopo aver esaminato oltre 4.500 dirigenti senior in 50 paesi, ci hanno detto qualcosa di nuovo. I giovani lavoratori confermano questa scoperta. In un recente studio condotto in Au-*

*stralia, più giovane è il lavoratore, meno è interessato alle competenze tecniche. In altre parole, torniamo da dove siamo partiti, e io chiamo questo l'emergere della Corporate Capability Academy. I veri problemi che queste Academy affrontano ora non sono relativi alle sole abilità tecniche, ma in realtà a ben più ampie capacità sociali e comportamentali - molto più complesse, "soft" ed esperienziali.*

*Le persone oggi vogliono imparare come muoversi in contesti complessi, come risolvere i problemi, come esercitare leadership, influenza e comunicazione in senso più ampio. (La nuova parola d'ordine è "curiosità", che significa sviluppare l'abilità di ascoltare, apprendere ed essere sempre aperti al cambiamento).*

(Bersin, 2019)

La sua analisi si concentra su come stanno evolvendo oggi le Academy: le definisce Capability Academies, vale a dire la risposta alla sempre più forte esigenza delle persone di sviluppare competenze e conoscenze adatte a tempi di enormi e continui cambiamenti, che consentano loro di muoversi con flessibilità e sicurezza in contesti liquidi e complessi.

Come anticipato in apertura di capitolo a pag. 85, è a partire dagli spunti teorici di Bersin e dal framework teorico ivi descritto che siamo partiti per formulare una definizione di Capability coerente con le nostre esperienze e riflessioni: le Capability sono 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.

È proprio su questa **visione di una formazione legata alle Capability** che – sin dalla sua nascita – si mette alla prova l'Academy che abbiamo scelto di analizzare per la nostra ricerca: la **Comau Academy** che esploriamo nelle pagine successive.

## La Comau Academy come caso di studio

### 🕒 Evoluzione storica

Come anticipato, per indagare la nuova cultura del lavoro si è scelto di fare riferimento a una realtà industriale che fosse **immersa nei cambiamenti** provocati dalla rivoluzione digitale e tecnologica e che stesse dando vita a **esperienze significative di formazione e di educazione**.

Comau è un'azienda leader nel settore dell'automazione industriale. L'azienda ha il suo centro direzionale a Torino, vanta un'esperienza di oltre 45 anni e opera attraverso una rete internazionale di 7 centri di innovazione, 5 digital hub, 8 stabilimenti di produzione, in cui lavorano oltre 9.000 persone, presenti in 14 Paesi.



Comau ha coniato negli ultimi anni il neologismo **HUMANufacturing** (Salvadore, 2019) per raccontare la propria idea di fabbrica del futuro, vale a dire di un luogo in cui:

- la **collaborazione tra uomo e robot** riveste un ruolo centrale
- l'automazione industriale diventa davvero **accessibile** all'utente finale
- la ricerca promuove la **flessibilità**, l'uso di **materiali avanzati**, il conseguimento di prestazioni elevate in termini di **qualità e produttività** e una produzione **sostenibile**.

Da sempre in Comau le **persone** e le loro **conoscenze** sono considerate una risorsa fondamentale e per questo motivo la funzione Risorse Umane ha sempre svolto un ruolo strategico sia dal punto di vista interno, sia da quello esterno.

Dal punto di vista interno, HR – oltre a occuparsi dei processi chiave di recruiting, organization, development, compensation, industrial relation – è molto focalizzata sulle tematiche di change management e di People Management. Riguardo a quest'ultimo tema essa offre il suo supporto ai manager facendo leva su **quattro specifici driver**, per ognuno dei quali predispone un set di strumenti ad hoc:

1. **Engagement**: la capacità dei manager di coinvolgere i collaboratori nell'attività lavorativa e motivarli nel perseguimento dei propri obiettivi;
2. **Execution**: l'attenzione dei manager sullo svolgimento del compito promuovendo le attività di assegnazione, pianificazione e monitoraggio del lavoro;
3. **Quality**: la capacità dei manager di stimolare i collaboratori a prestare più attenzione alla qualità del lavoro e delle loro consegne;
4. **Cost management**: la capacità dei manager di rendere consapevoli i collaboratori dell'impatto che il loro operato ha sulla produttività e i costi del lavoro.

*(Pinto et al., 2013)*

Dal punto di vista esterno, invece, si occupa dell'**employer branding**, cioè supporta i vertici nel reperimento di nuovi talenti attraverso l'erogazione e la comunicazione di una serie di **iniziative formative rivolte a molteplici target**, progettate per trasmettere la nuova cultura del lavoro richiesta dalla Quarta rivoluzione industriale al di là dei confini aziendali.

La Comau Academy nasce per lo sviluppo delle competenze interne e dal 2012 si è aperta all'esterno. Lo schema riportato racconta l'evoluzione di questa esperienza: come si evince dalla Figura 10 – la mappa evolutiva realizzata da HR per rappresentare lo sviluppo della Comau Academy – l'Academy nasce e cresce in ottica di supporto al business. A partire dal 2012 inizia a estendere le proprie iniziative all'esterno mossa da logiche di responsabilità sociale, branding e sviluppo del business e nel tempo amplia questa area di attività in misura sempre maggiore.

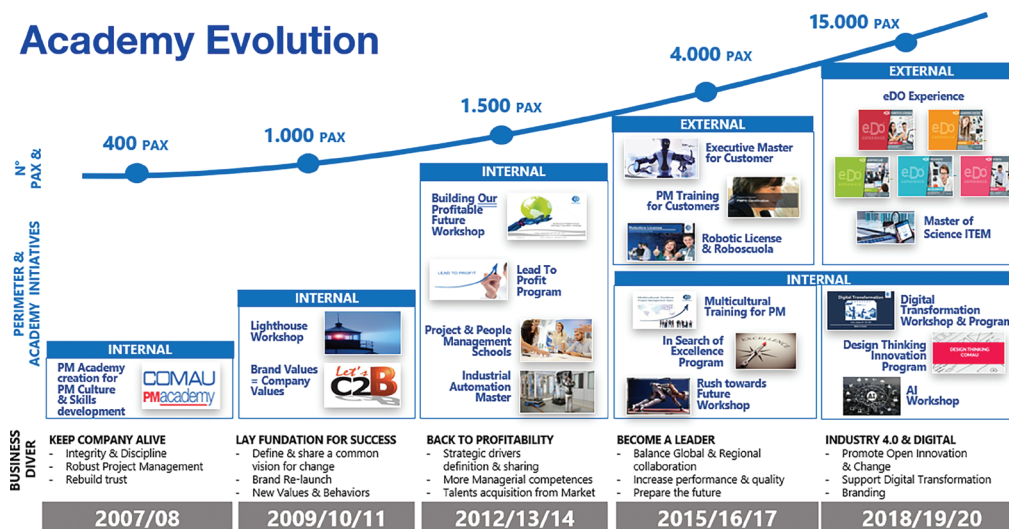


Figura 10: L'evoluzione della Comau Academy (nostra elaborazione)

Il primo passo di questo lungo e avvincente percorso è stata la creazione della PM Academy, nata con il fine di sviluppare la cultura e le competenze interne di Project Management. Questa prima fase è frutto di esigenze di business molto forti: nel 2006 infatti l'azienda non presentava risultati soddisfacenti e l'allora AD Sergio Marchionne – in una riunione con i vari stakeholders – l'aveva definita “la pecora nera” del Gruppo FIAT. I problemi principali risiedevano nella gestione poco efficace dei progetti e delle persone e proprio da qui si è iniziato ad agire, irrobustendo e diffondendo queste competenze tra le persone di Comau al fine di “mantenere viva l'azienda”. I risultati eccellenti ottenuti: incremento del fatturato e maggior efficacia ed efficienza dei progetti, hanno convinto l'azienda dell'opportunità di mettere a frutto l'esperienza fatta dando vita alla **Comau Academy**, di cui la **PM Academy** è un importante tassello.

La Comau PM Academy oggi è un istituto didattico registrato – REP®, Registered Education Provider – che opera a livello globale ed è riconosciuto ufficialmente dal Project Management Institute (PMI)®, la più grande associazione mondiale del Project Management professionale.

Il secondo ambito di intervento dal punto di vista temporale è stato quello della **ridefinizione dei valori e dei comportamenti** delle persone di Comau. Anche in questo caso, l'azione della Comau Academy era funzionale a specifiche esigenze di business, in particolar modo alla necessità di rilanciare il brand e “porre le basi per il successo” di Comau negli anni a venire. In modo collettivo e condiviso più di 1000 persone sono state



coinvolte nel ripensare e definire i nuovi valori dell'azienda e di conseguenza i comportamenti delle persone che ne fanno parte.

*Nel 2009 Comau ha avviato un processo volto a rafforzare la percezione del marchio da parte dei mercati e dei suoi clienti. Lo ha fatto attivando alcune aree di marketing che la società aveva precedentemente considerato "secondarie" data la sua forte attenzione su prodotti, progetti e la necessità di fornire risultati eccellenti. Questo programma è iniziato con una serie di seminari a livello aziendale in cui oltre 100 persone Comau di tutto il mondo si sono riunite per esaminare le esigenze dell'azienda, le informazioni e le lacune culturali e le priorità per lo sviluppo di un vero piano di marketing. La piattaforma ora chiamata C2B (Comau To Business) è stata concepita da Comau. Il suo obiettivo? Semplice: definire le procedure, i processi e le competenze per trasmettere una singola immagine aziendale adatta a tutti i mercati di tutto il mondo. Ciò è stato ottenuto lavorando sulla lingua e sul modo in cui le persone hanno agito, nonché sulla capacità dell'azienda di apprendere e definirsi in un ambiente competitivo. Abbiamo anche lavorato su come misurare i risultati delle nostre varie azioni di marketing. Di conseguenza, è emerso il modello di riferimento C2B. Questo modello è diventato il punto di partenza per cinque iniziative, tutte intese a sviluppare la cultura e la difesa del valore del marchio attraverso una strategia di comunicazione interna ed esterna che viene effettuata scegliendo i media più appropriati e i momenti più critici. Inoltre, la diffusione di metodi e strumenti (automazioni di vendita e CRM, ad esempio) ci consente di stimolare l'innovazione in prodotti, servizi e processi. Ci consente inoltre di sviluppare l'atteggiamento di definirci sul mercato, che sta avendo un effetto virale all'interno dell'azienda e sta portando risultati eccellenti. (Pinto et al., 2013)*

Nel 2012 è stato avviato il programma "Lead to profit" per il rafforzamento delle competenze manageriali.

*Il progetto Lead to Profit rientra nell'area dello sviluppo delle capacità gestionali. Lead to Profit è un programma di coinvolgimento e formazione volto a rafforzare le competenze dei dirigenti Comau. La forza trainante dell'iniziativa è la necessità di guidare le persone verso il continuo miglioramento dei risultati aziendali al fine di garantire la sostenibilità presente e futura dell'azienda e lo sviluppo delle sue persone. Il percorso di apprendimento offre anche la possibilità di consolidare l'identità dei dirigenti di Comau, favorire il senso di appartenenza all'azienda e condividere un linguaggio comune. Il progetto si concentra su quattro principali aree di lavoro o Driver:*

- *Engagement*
- *Execution*
- *Quality*
- *Cost Management.*

*Il progetto prevede la diffusione di strumenti di lavoro concreti, un percorso di miglioramento e coaching individuale, sessioni di formazione e un sito Web intranet dedicato. L'attuazione effettiva del programma Lead to Profit è completamente individuale e personalizzata e richiede che i manager assumano un impegno personale e professionale specifico. Comau offre a ciascuno dei suoi manager e ai loro team l'opportunità di applicare strumenti e competenze che possono migliorare le loro prestazioni.*

(Pinto et al., 2013)

In parallelo, è stato realizzato il workshop "Building our profitable future" per definire e diffondere i driver di sviluppo strategico. Infine, il successo delle iniziative pensate e realizzate fino a questo momento è stato messo nero su bianco attraverso **la prima di quattro pubblicazioni: Project and People Management. Una guida operativa. L'esperienza Comau nel mondo.**

Sempre nel periodo compreso tra il 2021 e il 2014, l'Academy ha dato vita ad altri due importanti progetti: la Project & People Management School – anch'essa raccontata attraverso un libro – *Giovani, università e azienda: il nuovo perimetro formativo per un mondo in trasformazione. L'esperienza della Project & People Management School* – e l'Industrial Automation Master. Scopo di questi due percorsi formativi che hanno coinvolto **più di 600 giovani** è stato quello di supportare il business nella selezione e formazione di talenti provenienti dal mercato esterno.

Nel 2015 la Comau Academy si apre all'esterno: realizza l'Executive Master in Manufacturing Automation & Digital Transformation in collaborazione con l'ESCP Business School, che ha coinvolto fino a oggi tantissimi dirigenti e manager di azienda che hanno frequentato le attività formative dell'Academy per acquisire le competenze più innovative sui **temi del manufacturing automation e della digital transformation.** Questa iniziativa capitalizza l'esperienza fatta fino a quel momento con le persone interne all'azienda e offre a professionisti provenienti da altre realtà il capitale di conoscenze e competenze di Comau.

L'Academy sceglie anche di rivolgersi a un pubblico totalmente nuovo: grazie all'opportunità offerta dall'Alternanza Scuola-Lavoro, Comau progetta e realizza, in collaborazione con Pearson, il percorso "Robotic License e Roboscuola" con il quale più di 6000 ragazzi delle scuole superiori riescono a conseguire il Patentino della Robotica, che ha lo stesso valore della certificazione rilasciata da Comau ai professionisti e ha valenza internazionale. Sulla scia del successo di questa iniziativa la Comau Academy nel 2018 dà vita all'offerta e.DO Experience. Si tratta di una piattaforma educativa altamente innovativa che ruota intorno a un robot educativo e che contiene proposte e iniziative rivolte a tutte le età e a

tutti i target – dalla scuola primaria fino ai professionisti – con l'obiettivo di:

- facilitare un **approccio pragmatico** all'apprendimento disciplinare
- rinforzare **competenze trasversali**
- incoraggiare il **coinvolgimento**, la **partecipazione** e l'**inclusione**
- garantire un percorso educativo **originale e coinvolgente**
- rendere evidente il **collegamento** tra le materie scolastiche e il mondo nel suo complesso.

Dal punto di vista delle iniziative interne, l'Academy ha continuato a diversificare e incrementare le sue proposte: nel periodo tra il 2015 e il 2018 ha realizzato nuovi workshop e programmi, focalizzandosi di volta in volta sulle **sfide poste dal contesto interculturale e multi-country** in cui lavora (a cui ha dedicato anche una pubblicazione: *Managing Challenges Across Cultures A Multicultural Project Team Toolbox*); sui **fenomeni della digital transformation e dell'intelligenza artificiale** in cui essa stessa è immersa e su **metodi e approcci innovativi** come il design thinking, l'agile e lo smart working.

In tutti questi anni, a partire dalle esigenze espresse dal business, la Comau Academy è stata un centro di sperimentazione e di elaborazione di contenuti di valore che ha saputo diffondere poi al suo interno e all'esterno, consapevole della responsabilità sociale che una grande realtà multinazionale ha nei confronti dei territori e delle persone. Oggi l'Academy è leader nello sviluppo delle competenze industriali: insieme ad alcune fra le più quotate istituzioni educative del mondo offre una vasta gamma di programmi di formazione, tra cui Executive Master e Specialized Master, Corsi di Laurea e Master post-laurea, Qualifiche e certificazioni professionali. Con i suoi programmi, Comau Academy ha l'ambizione di dare ispirazione ad aziende, professionisti, giovani talenti, scuole e università. L'approccio educativo orientato ai risultati, così come i programmi formativi fortemente basati sulla pratica, rispecchiano gli stessi valori applicati giorno per giorno in Comau. Dal 2012, Comau Academy ha formato più di 15.000 persone di tutte le età e provenienze, coinvolgendo più di 320 docenti interni ed esterni (Subject Matter Experts) nella sua Faculty.

Alcuni dati (dal 2012 al 2020):

