

Rapporto Assoknowledge 2023

Lo stato dell'Education delle imprese in Italia



Responsabile del Rapporto

*Prof. Giuseppe Cappiello,
Dipartimento di Scienze Aziendali Università di Bologna*



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI

Introduzione Prima e Seconda Parte

*Prof.ssa Donatella Pinto,
Università Cattolica del Sacro Cuore e Presidente Arca Partners*



Le informazioni e i dati contenuti nel presente Rapporto sono stati raccolti e utilizzati per finalità esclusivamente di ricerca scientifica e non per finalità di natura commerciale e speculativa.

Si ringrazia UnipolSai per il contributo al Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna e le dott.sse Chiara Nespoli e Rebecca Migani per la collaborazione.

Indice

1	Presentazione Progetto	<i>Pag. 3</i>
----------	-------------------------------	---------------

2	Introduzione	<i>Pag. 8</i>
----------	---------------------	---------------

3	Prima Parte	<i>Pag. 10</i>
----------	--------------------	----------------

3.1	Analisi dei dati	<i>Pag. 14</i>
-----	------------------	----------------

4	Seconda Parte	<i>Pag. 25</i>
----------	----------------------	----------------

4.1	Comau	<i>Pag. 28</i>
-----	-------	----------------

4.2	Enel	<i>Pag. 36</i>
-----	------	----------------

4.3	Manpower	<i>Pag. 41</i>
-----	----------	----------------

4.4	UnipolSai	<i>Pag. 45</i>
-----	-----------	----------------

5	Conclusioni	<i>Pag. 53</i>
----------	--------------------	----------------



Presentazione Progetto

Laura Deitinger - Presidente Assoknowledge

Il Rapporto Assoknowledge 2023, sullo stato dell'Education nelle Imprese italiane, fotografa una realtà profondamente diversa rispetto a quella che, solo qualche anno fa, caratterizzava il loro comportamento.

Come sempre per comprendere le modificazioni del mercato dell'Education, e della valorizzazione del Capitale Umano nelle imprese, bisogna partire dalla lettura del contesto competitivo globale e nazionale.

La realtà competitiva italiana è caratterizzata dalle seguenti due principali sfide di "business".

La prima, quella energetica che ci porta a scegliere e ad investire in nuove fonti energetiche alternative e sostenibili, in nuove tecnologie e in nuovi sistemi produttivi. Il progetto governativo che vuole far diventare l'Italia un "Hub Energetico" comporterà nuovi investimenti in infrastrutture e in tecnologie che rappresenteranno una grandissima opportunità di lavoro per tutto il sistema industriale italiano. Dovremo sviluppare nuove capacità, nuove tecnologie e nuove competenze che permettano di localizzare sul nostro territorio produzioni strategiche (chip set, pannelli solari, pacchi batteria - energy storage, H2, etc.) per accrescere competitività e indipendenza.

La seconda, quella manifatturiera che le imprese italiane sono chiamate ad affrontare per il rientro delle produzioni dall'Asia all'Europa, (ReShoring) cercando di continuare ad essere competitivi sul mercato globale. Questa sfida comporterà lo sviluppo e la rinascita di forti competenze di Manufacturing sia in Europa che in Italia. I Modelli di Business dovranno essere ripensati: al modello asiatico, "Labor Intensive" dovrà essere contrapposto un modello europeo, "Automation Capital Intensive". Questo modello di business europeo e italiano richiederà una formazione delle risorse e investimenti specifici. Indipendentemente dal fatto che le imprese possano scegliere un approccio "Make or Buy" dovranno comunque sviluppare "supply chain" stabili e localizzate vicino ai mercati che si vorranno servire, perché questa sarà una necessità sempre più sentita. Questo processo di rinascita e innovazione delle competenze nel "Manufacturing" è trasversale a tutte le imprese e implicherà grandi investimenti in formazione delle risorse e automazione dei processi.

Per affrontare queste due importanti sfide di business, nell'attuale contesto competitivo, fortemente condizionato dalle tecnologie digitali e dalle politiche sulla sostenibilità ambientale e sociale, i dipartimenti delle imprese preposti alla gestione della conoscenza e alla valorizzazione del capitale umano, sono chiamati a

ripensare il loro ruolo e le loro modalità di relazione interne ed esterne all'impresa.

Il Rapporto Assoknowledge 2023 fotografa la trasformazione in atto nelle imprese che operano in Italia per affrontare queste complesse sfide competitive.

Di seguito alcuni degli effetti più rappresentativi di questa trasformazione in atto. Una forte crescita delle Academy Aziendali intese come una forma organica e strutturata delle imprese per affrontare sia la gestione della conoscenza che le iniziative di sviluppo del Capitale Umano. L'adozione di modelli organizzativi e relazionali sempre più evoluti da parte delle Academy Aziendali per affrontare il loro lavoro. L'intensificazione dei rapporti relazionali e di collaborazione con soggetti diversi dalle imprese: scuole, agenzie formative, istituzioni locali (Regioni e Comuni) università etc. Pertanto emerge:

- La necessità di misurare con sempre maggiore precisione e attendibilità gli effetti delle iniziative di sviluppo sul Capitale Umano, per avviare processi virtuosi di miglioramento continuo.
- La necessità di partecipare ad iniziative collettive, insieme ad altri soggetti della filiera della conoscenza, per affrontare obiettivi precompetitivi e/o competitivi non sostenibili individualmente per la loro onerosità e complessità.
- La necessità di rendere gli investimenti sostenibili necessari ad effettuare il cambiamento organizzativo delle strutture preposte all'education delle risorse umane, nella loro transizione da soggetti preposti alla produzione e diffusione della conoscenza a soggetti responsabili di assicurare all'impresa le competenze di cui ha bisogno.

Le imprese sono chiamate a risolvere problemi le cui soluzioni non sono individuabili nelle esperienze acquisite nel passato.

Il "si è sempre fatto così", il "guardarsi indietro", il riproporre approcci consolidati e sperimentati nel tempo, purtroppo non aiuta le imprese a superare le complessità che sono chiamate quotidianamente a gestire.

La complessità di questo momento storico sta nel fatto che le criticità non sono solo circoscritte all'ambito del capitale umano, ma riguardano gli interi processi produttivi delle imprese.

Vanno ripensati e ammodernati con tecnologie 5.0 i sistemi di produzione dei beni e dei servizi, all'interno dei quali si collocheranno le risorse umane del futuro.

La nuova sfida produttiva in generale e manifatturiera in particolare non riguarderà solamente le produzioni ad alto valore aggiunto, quelle che sono state affrontate negli anni con l'implementazione delle più avanzate tecnologie, ma anche quelle a

basso valore aggiunto, "labor intensive", che nel passato sono state localizzate in paesi con un basso costo della manodopera.

Affrontare queste produzioni in Italia, significa, per restare competitivi, sostenere elevati investimenti in processi d'automazione "Automation Capital Intensive" e in persone altamente qualificate chiamate a gestirli.

Questa nuova realtà va totalmente disegnata, si tratta di una sfida dalle grandissime opportunità, ma per alcune imprese totalmente nuova.

Altrettanto nuovi e per certi aspetti poco conosciuti sono anche i processi produttivi che dovranno essere implementati per realizzare le diverse soluzioni nel campo delle nuove forme di produzione energetica. Quest'ultimo costituisce un nuovo dominio industriale dove le imprese avranno opportunità di "business" enormi, ma dove esiste molto poco di consolidato.

Il legame tra persone e processi risulta essere sempre più un legame indissolubile che comporterà sempre più approcci condivisi tra persone con profili professionali diversi e tra soggetti con caratteristiche vocazionali diverse.

Sempre di più le risposte alle nuove sfide che il sistema industriale dovrà affrontare saranno elaborate da aggregazioni di persone professionalmente diverse e appartenenti ad imprese e organizzazioni diverse.

Questo aspetto comporta l'adozione di un metodo di lavoro profondamente nuovo e raramente applicato nel passato. Lavorare insieme, per perseguire obiettivi comuni, da parte di soggetti portatori di interessi diversi e con competenze diverse è per sua natura una sfida nella sfida.

I problemi non sono solo quelli evidenti del linguaggio, dove ognuno dei partecipanti attribuisce un significato diverso alle stesse cose, ma principalmente sono quelli di superare le differenze valoriali attribuite alle diverse scale gerarchiche dei partecipanti.

Le risposte a questi problemi sono contenute tutte all'interno dell'obiettivo dell'aggregazione. La conoscenza degli elementi costitutivi dell'obiettivo dell'aggregazione, la conoscenza, da parte di ciascuno dei partecipanti, dell'entità della propria quota di partecipazione ai benefici generati dal lavoro comune, la trasparenza del processo e la conoscenza reciproca dei benefici dei diversi partecipanti, sono solo alcuni degli elementi di successo di queste nuove forme collaborative di lavoro.

Assoknowledge, insieme alle proprie imprese aderenti ha sviluppato il modello collaborativo "Share to Choose" che si propone in modo organico e strutturato di rispondere a queste esigenze. Si tratta di un modello che è stato sperimentato e

validato in diversi contesti e tra soggetti appartenenti a diverse realtà, con riscontri di piena soddisfazione per tutti i partecipanti.

La modalità più semplice di sperimentazione del modello "Share to Choose" è stata quella adottata dai gruppi di lavoro costituiti tra i rappresentanti di imprese appartenenti a settori merceologici diversi. Quella più complessa quella adottata dai gruppi di lavoro costituiti da rappresentanti di imprese appartenenti a settori merceologici diversi e da rappresentanti di pubbliche amministrazioni operanti in settori di servizio di pubblica utilità diversi.

Assoknowledge ha inoltre avviato, con le proprie imprese associate, un processo di condivisione finalizzato all'elaborazione di una "Academy Interaziendale" partecipata da imprese ad alto contenuto tecnologico, leader di mercato, ciascuna in rappresentanza del proprio ambito merceologico, affiancate dalle piccole e medie imprese della loro filiera, per offrire al mercato alcuni dei contenuti necessari per affrontare le attuali sfide.

Si tratta di una iniziativa il cui cantiere è ancora aperto, e all'interno del quale si stanno affrontando gli aspetti di definizione e di condivisione della proposta di valore.

Questa iniziativa si candida a capovolgere il paradigma del passato, che assegnava alle imprese il ruolo di destinatarie del capitale umano formato dal sistema pubblico dell'education, in favore dell'assunzione di un nuovo ruolo di fornitrici di conoscenza al mercato. Il mercato chiaramente inteso nelle sue diverse declinazioni: mercato dell'education, pubblico e privato, piccole e medie imprese, e pubbliche amministrazioni.

Ringrazio tutti i rappresentanti delle imprese che hanno collaborato attivamente con la struttura tecnica dell'associazione, sia per la redazione del Rapporto Assoknowledge 2023, che nei diversi gruppi di lavoro che hanno consentito di realizzare le diverse delivery che, anche quest'anno, l'associazione mette a disposizione delle istituzioni, in particolare del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, per la crescita competitiva dell'Italia.

Introduzione

Prof. Giuseppe Cappiello

Nel 2019, tentando di fissare con un'immagine quanto stavamo notando come cambiamento del mondo del lavoro e dell'impresa, per introdurre il Rapporto Assoknowledge abbiamo usato un'immagine marinaresca, colta guardando le evoluzioni della Coppa America di vela.

Dicevamo che l'utilizzo di materiali innovativi, il potenziamento delle vele o il miglioramento dell'organizzazione a bordo non fosse più sufficiente per aumentare la velocità dell'imbarcazione, ma che era stato necessario un cambiamento del paradigma; per rimanere competitivi si era dovuto ridurre l'attrito, volare sull'acqua e muoversi come un aereo piuttosto che come una barca.

Poi siamo stati sorpresi da una pandemia che, nel disorientamento generale, ha reso più evidenti almeno due aspetti che rappresentano chiaramente il cambiamento di paradigma in corso: da un lato la dimensione sistemica che lega tra loro le varie componenti in campo e, dall'altro, la forma organizzativa che si utilizza per affrontare la crescente complessità.

La velocità con cui il virus si è propagato ma soprattutto la difficoltà a isolare e spegnere i cosiddetti focolai hanno mostrato quante connessioni ci siano tra le persone, le organizzazioni e i settori. Una decisione in un ambito manifestava rapidamente effetti anche in altri con una continua interferenza tra i piani, da quello sanitario a quello finanziario, dalle catene di fornitura ai rapporti geopolitici. Difendere solo la propria posizione rischiava di mettere in seria difficoltà quella di altri e di ritorno anche la propria. I sistemi e i sottosistemi, connessi tra loro, dovevano reggere il più possibile insieme, concordando un fine comune.

Al tempo stesso questa complessità crescente non era più riducibile, come si è cercato di fare per il primo sviluppo industriale, con le produzioni standardizzate. La complessità doveva e poteva diventare essa stessa una risorsa se debitamente compresa e valorizzata lasciando spazio alla creatività, consentita anche dal digitale¹.

Abbiamo cercato di approfondire ulteriormente la riflessione e in questo Rapporto ne presentiamo i risultati, con riferimento alla gestione della conoscenza e della valorizzazione del capitale umano nelle imprese italiane.

Il Rapporto Assoknowledge 2023 si compone di due parti: nella prima sono illustrati i risultati del censimento periodico delle Corporate Academy italiane e nella seconda parte sono approfonditi alcuni aspetti con la descrizione di quattro esperienze di imprese che gestiscono la conoscenza in maniera innovativa.

¹ De Toni A., Rullani E. (2018). Uomini 4.0, Franco Angeli

Sin dal 2010 Assoknowledge, con lungimiranza, ha iniziato a monitorare l'evoluzione delle Corporate Academy; tali realtà sono nate all'interno delle imprese con il compito specifico di acquisire, elaborare e diffondere nuova conoscenza all'interno delle imprese. Le primissime esperienze risalgono agli anni Settanta, soprattutto in organizzazioni a partecipazione statale come la scuola Reiss Romoli di Sip, ora Tim, sebbene il fenomeno si sia diffuso soprattutto dopo il duemila. Nel 2022, per la preparazione di questo Rapporto, abbiamo individuato oltre 150 realtà.

Le denominazioni possono essere diverse (University, Academy, School, Lab, ecc.), ma il tratto distintivo è quello detto, ossia l'allineamento delle conoscenze disponibili all'interno dell'impresa con quelle richieste dal contesto competitivo².

Una recente rassegna della letteratura scientifica, volta a identificare i principali trend nella gestione del capitale umano a seguito dell'interconnessione tra ambienti fisici e sistemi cibernetici dovuti all'adozione di tecnologie digitali, ha mostrato l'importanza dell'investimento nelle "competenze 4.0" e la necessità di formare una cultura aziendale in grado di affrontare le sfide, sia dal punto di vista tecnologico, che dal punto di vista umano³. La forza lavoro in Italia, peraltro, a giudicare dal report presentato da Gallup, soffre particolarmente⁴ e si classifica all'ultimo posto (su 38 Paesi analizzati) con riferimento all'"employee engagement" e al clima lavorativo, al quinto per percezione di stress e addirittura al secondo per la tristezza ("sadness").

Nei giorni in cui il Rapporto Assoknowledge 2023 va in stampa, stiamo assistendo ad una espansione impressionante dei modelli di Intelligenza artificiale, soprattutto quella cosiddetta generativa e connessa alla produzione di contenuti o immagini. Il dibattito in proposito si sta accendendo sia sui possibili rischi di perdita di controllo dal punto di vista tecnologico in senso stretto, ma anche di quello dell'impatto sul mercato del lavoro perché, contrariamente a quanto si prevedeva fino a poco tempo fa, sembra esporre a maggiori rischi quelle categorie di lavoratori che al momento consideriamo con più competenze e anche con remunerazioni maggiori, i cosiddetti "white collar"⁵; è stato inoltre stimato che negli Stati Uniti l'80% della forza lavoro potrebbe subire tagli almeno del 10% e circa il 19% dei lavoratori avrà un impatto almeno del 50% sui propri compiti⁶.

² Barricelli D., Cappiello G. (2023). Le Corporate Academy a supporto dello sviluppo del capitale umano nei sistemi territoriali di Pmi, *Economia & Lavoro*.

³ L.B.P. da Silva, R. Soltovski, J. Pontes, F.T. Treinta, P. Leitão, E. Mosconi, L.M.M. de Resende, R.T. Yoshino, (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends, *Computers & Industrial Engineering*, Volume 168.

⁴ <https://www.gallup.com/file/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-download.pdf>

⁵ Felten, E., Manav R., Seamans R. (2023), Occupational Heterogeneity in Exposure to Generative AI, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4414065>

⁶ Eloundou T., Manning S., Mishkin P., Rock D. (2023). GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models, Working Paper Open AI.

Prima Parte:

Le Corporate Academy

Prof.ssa Donatella Pinto



Nelle strategie aziendali in tema di Risorse Umane, la capacità di visione, di organizzazione e le competenze necessarie nella gestione della formazione necessaria per avere successo sono ora più che mai fondamentali. A questo scopo l'Academy acquisisce una rilevanza nuova e fondamentale. Le Corporate Academy, correttamente impostate, costruiscono e sostengono il sistema di sviluppo delle competenze manageriali, tecniche e culturali di una organizzazione. All'interno delle Academy vengono strutturati percorsi di eccellenza personalizzati sui diversi ruoli, integrati fra loro e dinamicamente allineati all'evoluzione del mercato e della vision dell'organizzazione. In questo modo l'Academy è il "nuovo luogo" di condivisione di identità, valori e competenze delle organizzazioni utile a creare una nuova cultura del lavoro.

Il modello della Corporate Academy è in evoluzione, non limitandosi al trasferimento del know-how attraverso l'offerta di corsi e percorsi di apprendimento progettati attorno a competenze tecniche o professionali e concentrando i propri sforzi nel reperire ed implementare la migliore modalità di progettazione formativa e di erogazione. Il modello più efficace di Corporate Academy è quello che si focalizza su quanto rappresenta veramente la differenza per l'azienda e il suo successo, utilizzando una nuova categoria di cui si parla molto: la Capability.

La business capability in parole povere è una combinazione di abilità, conoscenze ed esperienze di cui i dipendenti hanno bisogno per avere successo. E queste capacità sono spesso uniche, esclusive e proprietarie dell'azienda. Sono quelle caratteristiche che l'azienda ritiene siano le proprie capacità strategiche distintive in termini di valori, di core competences, di organizzazione, di processi, di finalità e di leadership. Tutto ciò che crea il proprio valore sul mercato, che sottosta' alle ragioni di scelta da parte del cliente e nelle quali l'azienda sa di eccellere. La Capability Academy ha per oggetto la comprensione e la diffusione delle business capability, dei bisogni futuri di competenza e di innovazione e rilettura delle stesse e quindi è incentrata sulle capacità rilevanti per il business aziendale. È un luogo in cui le persone vanno per migliorare le proprie capacità lavorative. Va oltre le competenze tecniche e funzionali e si concentra sulle capacità aziendali di cui un'azienda ha bisogno per prosperare. Le skills più utili a supportare lo sviluppo di queste competenze sono quelle che risultano da un'integrazione tra le competenze umanistiche (cognitive e relazionali) e le tecniche di utilizzo dei nuovi strumenti e di applicazione al business mediante metodi strutturati di problem solving e agile management.

Il tutto sostenuto dalla capacità del dipendente di auto gestirsi nel percorso di sviluppo e di apprendimento continuo in modo da diventare soggetto attivo nel

mantenimento della propria employability all'interno e all'esterno dell'azienda. Con questa nuova logica di manutenzione e ammodernamento dei profili professionali, un indispensabile tassello di una Academy è diventato il sistema integrato di *assessment*, sviluppo, valutazione e certificazione delle competenze. Mentre i KPI con i quali viene valutata la formazione sono stati messi a sistema con i *data analytics* che l'azienda sta implementando.

Di conseguenza, è fondamentale che l'azienda sia in grado, da un lato, di realizzare percorsi formativi coerenti con la propria vision e mission e offrire strumenti, programmi e attività formative di alto livello e flessibili in linea con i reali bisogni dell'organizzazione, dall'altro che sappia proporli ai propri dipendenti in modo attraente e così da invogliarne l'accesso con modalità varie e gratificanti. A questo proposito, infatti, l'anagrafica dei dipendenti nasconde nuove incognite: per la prima volta nella storia, abbiamo 4 Generazioni che convivono insieme nello stesso posto di lavoro. Ogni generazione ha attitudini, comportamenti, aspettative, motivazioni e stili di apprendimento distintivi e la vera sfida per le aziende nella gestione di queste diverse tipologie di persone è essere in grado di muoversi tra accoglienza, riconversione professionale e collaborazione. Questo "melting pot" generazionale richiede capillarità e innovazione nel modo di erogare formazione ai diversi targets di utenti. Digital Learning, Gamification, Realtà virtuali, bite-sized learning, learning in the flow of work, experiential learning sono diventate le tecnologie e i metodi didattici più diffusi nelle "aule aziendali". Ciascuno strumento con il suo linguaggio e bagaglio di opportunità quali l'accessibilità e l'esperienza formativa più attraente per l'utente rispetto alla classica formazione frontale. Sempre di più, infatti, questi percorsi vengono sviluppati dal punto di vista del fruitore, in modo da permettergli di seguire un percorso personalizzato in grado di farlo sentire protagonista.

Ovviamente, però, nessuna di queste nuove forme di erogazione da sole o nella forma integrata rappresenta la soluzione ideale per garantire l'effettiva fruizione della formazione e ancora più importante la comprensione, la sperimentazione, l'apprendimento e, soprattutto, l'effettiva applicazione di quanto appreso in "aula" alla prestazione professionale. Allo stesso tempo, è quindi necessario che la Corporate Academy sia organizzata e capace ritagliare la formazione sui differenti bisogni, comprendendo, a fianco delle attività online, sincrone o asincrone, anche momenti di ispirazione e di approfondimento in modo da indurre le persone a cambiare le proprie abitudini e adattarsi a nuovi processi. Le capabilities aziendali vengono insegnate su larga scala a tutti i dipendenti, per garantire che questi possano operare, innovare e crescere nelle aree di business importanti per l'azienda. I programmi vengono generalmente progettati in collaborazione con esperti interni (cd Subject Matter Experts) e i leader aziendali, e, per la ottimale progettazione dei corsi, coinvolgendo degli esperti esterni in Instructional Designer. Vengono poi utilizzate varie metodologie formative nell'erogazione (Story Telling, Coaching, On the Job ecc) basate su un modello di apprendimento esperienziale e sulla condivisione dei casi di successo.

Infine, i percorsi di apprendimento sono composti da programmi, projects work e nuovi incarichi di sviluppo, spesso richiedono mesi per essere completati e sono disegnati su misura intorno ai processi, agli strumenti e alle tecnologie dell'azienda in tempo reale. In questo contesto, accanto al sapere e al sapere fare, diventa centrale il sapere essere e il saper convivere. Ai fini aziendali, infatti l'apprendimento più efficace per il dipendente è quello che risulta dall'analisi critica dei propri successi ed insuccessi, dal confronto con i best performers ed i leader aziendali e dal vivere esperienze ad alto impatto durante le quali saper attingere alle proprie competenze e a quelle del network che esprime il know-how esplicito ed implicito aziendale fanno la differenza tra il portare a casa il risultato atteso o una performance negativa. Un'Academy che utilizzi con costanza questo approccio nello sviluppo di qualsiasi esperienza formativa che si tratti di formazione on-line o in presenza, comportamentale o tecnica è necessariamente fortemente integrata nei processi di business e nel vissuto quotidiano delle persone, le quali non percepiscono più la differenza tra l'esperienza di "formazione" e il loro contesto lavorativo. Il management aziendale che ne comprende la portata e i benefici potrà utilizzarla come importante leva di cambiamento e sviluppo dell'azienda.

La Corporate Academy assume quindi un ruolo fondamentale di catalizzatore culturale per il cambiamento e l'integrazione. Questo significa, come abbiamo visto, diventare il luogo fisico e virtuale in cui le persone sono non solo destinatarie di interventi formativi, ma anche e soprattutto soggetti attivi di sviluppo e di condivisione, di competenze e di capacità, di diffusione della cultura aziendale e di continua innovazione dei processi.

Questo tipo di Academy si concentra quindi sulla creazione di capacità di business reali, ma in modo scalabile, aperto e in continuo miglioramento. In questo modo le accademie aziendali possono supportare la ricerca di nuove soluzioni, tecnologie e pratiche per l'azienda. Spesso, infatti, le Capability Academy svolgono un ruolo molto rilevante anche per il futuro dell'azienda e hanno delle "stanze" dedicate all'innovazione delle competenze e dei processi. In questi luoghi aperti di condivisione vengono coinvolti soggetti esterni all'azienda, appartenenti ad un network variegato composto da clienti, fornitori, start up, studenti universitari e società di consulenza, diventano spazi fisici e virtuali nelle quali vengono lanciate ed affrontate challenge tecniche e di business importanti per il futuro dell'azienda e dove i dipendenti lavorano (e imparano) a fianco di questi soggetti esterni. Dove l'obiettivo diventa non tanto acquisire le nuove competenze digitali ma reinventare il modo con il quale fare il business. In questo modo la Corporate Academy diventa un asset competitivo e strategico per l'azienda, in grado di attrarre talenti, diffondere il brand aziendale e creare occasioni di networking, innovazione e business.

Una Corporate Academy così organizzata permette di far acquisire un'ottima reputazione presso tutti gli stakeholder dell'ecosistema di relazioni, valorizzando l'azienda in modo da essere accattivante agli occhi dei potenziali candidati e, soprattutto dei collaboratori attuali, con ricadute estremamente positive anche dal

punto di vista del bilancio. Presentarsi come un'organizzazione che ha a cuore il futuro professionale delle persone permette di trasmettere un'immagine di valore e suscita interesse, anche nei confronti degli attori esterni all'organizzazione, come fornitori, clienti e partner, costruendo quindi occasioni di relazione e di sviluppo commerciale. Secondo una ricerca di BCG, una efficace attività di *Employer Branding* può arrivare a ridurre il tasso di turn-over dei dipendenti fino al 28%, risulta anche evidente in questo senso il consistente risparmio in termini di costi di recruiting.

Ma non solo, laddove le Corporate Academy si facciano in questo modo portatori dei Valori e delle competenze dell'azienda e si aprono all'esterno, diventano i diffusori dell'immagine aziendale nel territorio e possono partecipare in modo attivo alle azioni di sostenibilità e responsabilità sociale. Sempre di più il territorio e gli stakeholder esterni vedono le azioni di formazione come espressione della politica di responsabilità sociale dell'azienda. Abbiamo già detto della rilevanza della Corporate Academy nel creare e preparare i dipendenti nel creare e mantenere employability, facendo diventare le azioni e i KPI della formazione argomenti sempre presenti e citati in tutti i bilanci di Sostenibilità delle maggiori aziende. Ma è quando le Corporate Academy estendono le loro attività alle Scuole, ai giovani e ai disoccupati che queste entità assumono un ruolo sociale davvero unico e rilevante ed esprimono il meglio dell'azienda che rappresentano in termini di impatto sugli Stakeholder. La necessità di preparare i giovani al mondo del lavoro, offrendo loro linguaggi, competenze ed esperienze aziendali il più possibile in anticipo rispetto all'ingresso reale in questo mondo è sempre più pressante. L'orientamento alla scelta di discipline scolastiche e studi universitari coerenti con i futuri fabbisogni delle aziende viene anticipata ai cicli di studi della primaria, si pensi alle discipline STEAM e al bisogno evidente di creare e sviluppare nuovi mestieri. Si calcola che il 65% degli studenti delle primarie di oggi avranno dei lavori che non sono ancora stati inventati, l'80% dei quali richiederanno competenze tecnologiche.

Per questo motivo le Corporate Academy con il loro bagaglio di contenuti ed esperienza potranno diventare in futuro l'attore fondamentale di molteplici iniziative nell'ambito della politica di Responsabilità Sociale dell'azienda con un rilevante impatto sul territorio, contribuendo inoltre a supportare le politiche necessarie a creare nelle scuole nuovi percorsi educativi che generino le competenze necessarie in un mondo del lavoro in continua evoluzione. Da questo punto di vista, creare connessioni tra Corporate Academy aziendali, lavorare su temi comuni come l'employability dei dipendenti, la creazione di percorsi professionali comuni sul territorio, esprimere e condividere l'innovazione culturale e i valori aziendali sono gli elementi fondanti di un sistema evoluto di partecipazione sociale che le associazioni come Assoknowledge possono utilmente guidare ed indirizzare in modo da portare alle Istituzioni tutto il contributo e il valore che il sistema aziendale può esprimere in termini di nuova cultura del lavoro.

Analisi dei Dati

Prof. Giuseppe Cappiello

La rilevazione periodica sull'andamento delle Corporate Academy aziendali è stata svolta su cinquanta strutture, circa un terzo di quelle censite in Italia.

Sono state scelte le organizzazioni più rappresentative di questa particolare esperienza di gestione della conoscenza e sono perciò state analizzate quelle con una esperienza più lunga nel tempo, quelle appena istituite ma anche quelle cessate. C'è poi il caso della Apple Development Academy che è più una partnership con un prestigioso Ateneo che una Corporate Academy. Ci sono nel panel, in pratica, tutte le varie tipologie presenti in Italia. Si tratta di imprese operanti in tutti i settori merceologici, talvolta solo nazionali, talvolta multinazionali. Alcune sono imprese private, sia sotto il profilo formale che sostanziale, altre sono imprese a partecipazione statale ma che sono state formalmente privatizzate. La popolazione complessiva, intorno a centocinquanta, è stata individuata partendo dai precedenti Rapporti Assoknowledge e integrando i dati con altre pubblicazioni sul tema.

Alle imprese individuate è stato inviato un questionario da compilare online; talvolta l'intervista è stata condotta anche con assistenza telefonica. Le esperienze cessate sono state verificate con le imprese di appartenenza o mediante notizie pubblicate. In tabella 1 l'elenco completo delle strutture analizzate.

Tabella 1

Azienda	Settore di mercato	Tipologia
Accenture	Consulenza	Multinazionale quotata
Acea	Utilities	Nazionale quotata
Angelini Industries	Impresa multibusiness	Multinazionale non quotata
Apple Developer Academy	ICT	Multinazionale quotata
Banca Monte dei Paschi di Siena	Credito, assicurazioni, altre attività finanziarie	Nazionale quotata
Belron (Carglass)	Autoveicoli	Multinazionale quotata

Carpigiani Group	Fabbricazione macchine, apparecchi meccanici o elettronici	Nazionale non quotata
Casalasco	Industria alimentare	Nazionale non quotata
CEFLA	Fabbricazione macchine, apparecchi meccanici o elettronici	Multinazionale non quotata
Comau	Fabbricazione macchine, apparecchi meccanici o elettronici	Multinazionale non quotata
Dallara Group	Autoveicoli	Multinazionale non quotata
ENEL	Utilities	Multinazionale quotata
Engineering	ICT	Nazionale non quotata
Esselunga	Distribuzione commerciale	Nazionale non quotata
Eurotranciaturo	Produzione e lavorazione metalli	Nazionale non quotata
Experis (Manpower)	Impresa multibusiness	Multinazionale quotata
Fastweb	ICT	Multinazionale quotata
Ferrero	Industria alimentare	Nazionale quotata
Ferrovie dello Stato	Utilities	Nazionale non quotata
Fiera Internazionale di Milano	Servizi	Multinazionale quotata

Flex	Impresa multibusiness	Multinazionale non quotata
Gefran	Fabbricazione macchine, apparecchi meccanici o elettronici	Multinazionale non quotata
Gi Group	Impresa multibusiness	Multinazionale non quotata
Hera	Utilities	Nazionale quotata
Illy	Industria alimentare	Multinazionale non quotata
Isvor Fiat	Autoveicoli	Multinazionale quotata
Iveco	Autoveicoli	Multinazionale quotata
Kedrion	Industria chimica, farmaceutica	Multinazionale non quotata
Kering	Tessile abbigliamento	Multinazionale quotata
KPMG Advisory	Consulenza	Nazionale non quotata
Landi Renzo	Fabbricazione macchine, apparecchi meccanici o elettronici	Nazionale quotata
Macnil	ICT	Nazionale non quotata
Namirial	ICT	Multinazionale non quotata
Pellegrini	Impresa multibusiness	Multinazionale non quotata
Pietro Fiorentini	Fabbricazione macchine, apparecchi meccanici o elettronici	Nazionale non quotata
Pittini	Produzione e lavorazione metalli	Multinazionale non quotata

Poste Italiane	Servizi	Nazionale quotata
Riccoboni	Impresa multibusiness	Nazionale non quotata
Salvagnini Italia	Fabbricazione macchine, apparecchi meccanici o elettronici	Multinazionale non quotata
Scai	ICT	Nazionale non quotata
Smau Servizi	Servizi	Nazionale non quotata
Snam	Utilities	Nazionale quotata
Spontini	Ristorazione	Nazionale non quotata
Technogym	Fabbricazione macchine, apparecchi meccanici o elettronici	Multinazionale quotata
Teddy	Tessile abbigliamento	Multinazionale non quotata
Thales Alenia Space	Fabbricazione macchine, apparecchi meccanici o elettronici	Multinazionale non quotata
Tim	ICT	Nazionale quotata
Unicredit	Credito, assicurazioni, altre attività finanziarie	Multinazionale quotata
UnipolSai	Credito, assicurazioni, altre attività finanziarie	Nazionale quotata
Zucchetti	ICT	Multinazionale quotata

Tra le strutture analizzate, la prima ad aver costituito una Acedemy è Isvor Fiat nel 1978 ma le attività sono cessate qualche tempo fa. Come si vede dalla Figura 1 la crescita maggiore, in termini numerici si registra a partire dagli anni duemila e la gran parte delle Corporate Academy dichiara di essere in fase di sviluppo (Figura 2)

Figura 1

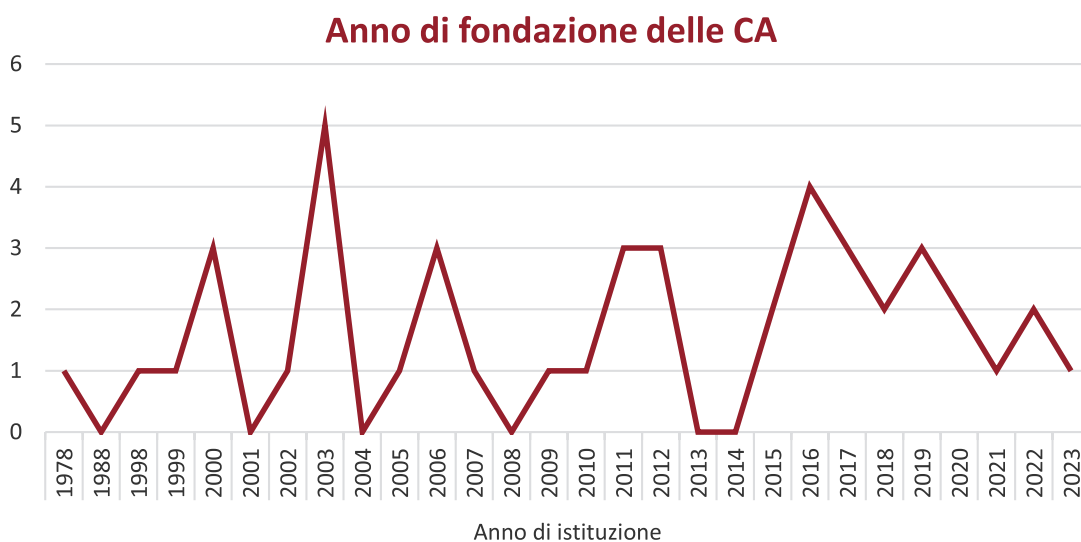
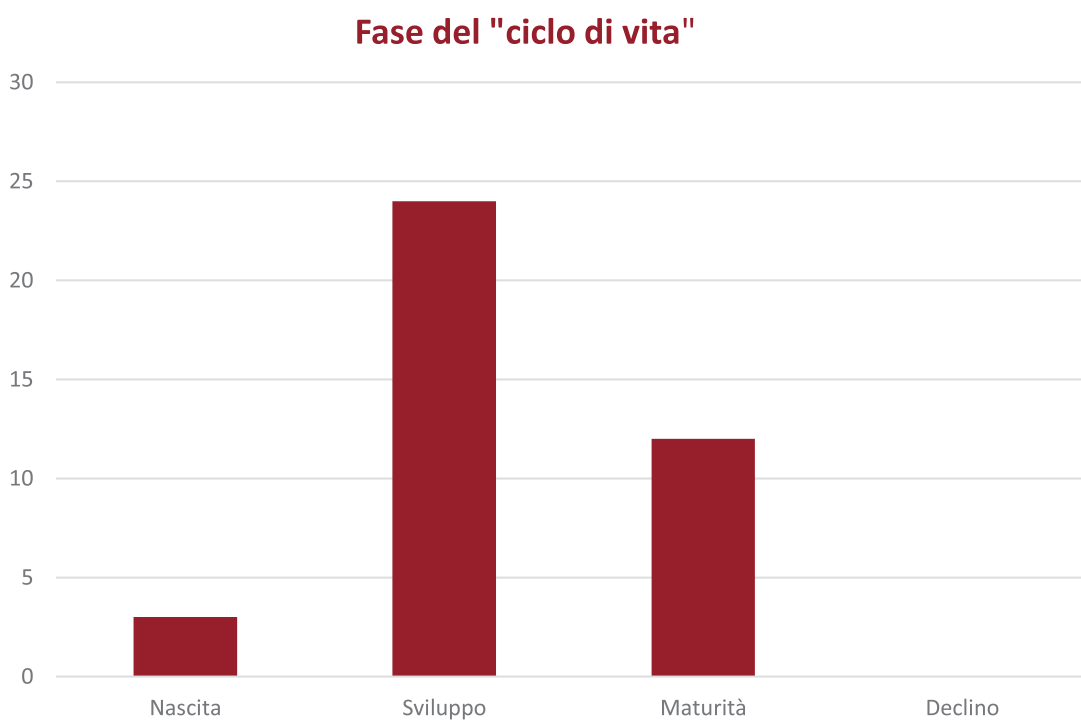


Figura 2



Dal punto di vista organizzativo nel 67% dei casi le Corporate Academy sono una funzione organizzativa che risponde alla funzione di Gestione delle risorse umane, mentre sono il 5% hanno una autonoma soggettività anche giuridica (Figure 3 e 4)

Figura 3

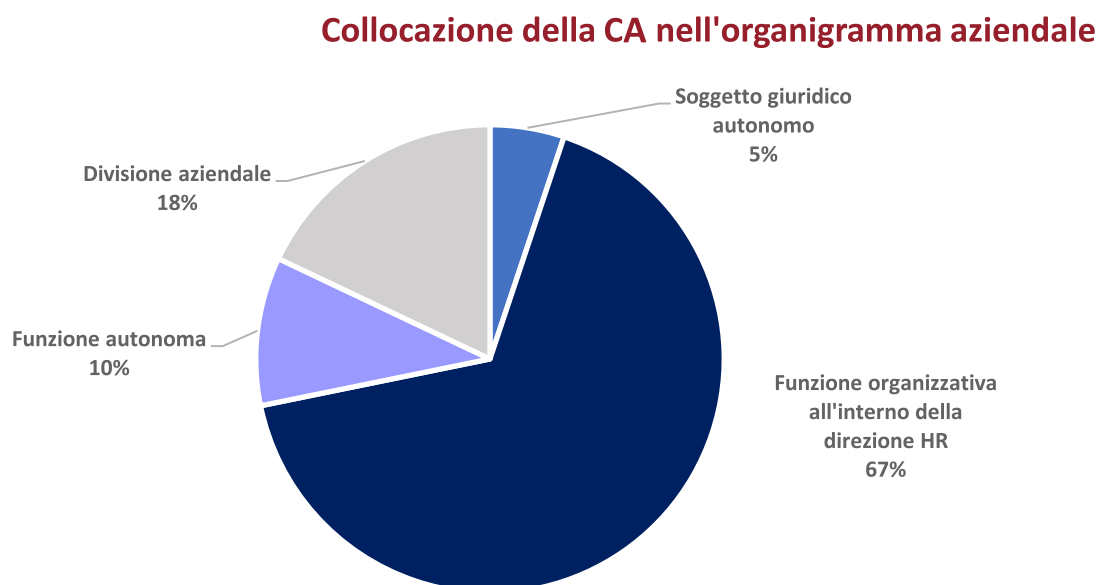


Figura 4

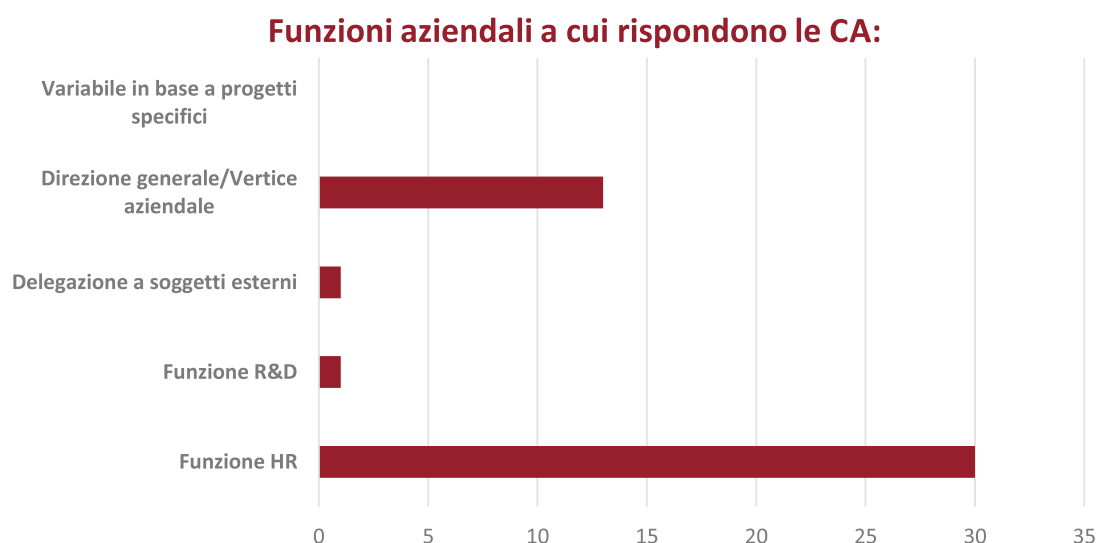
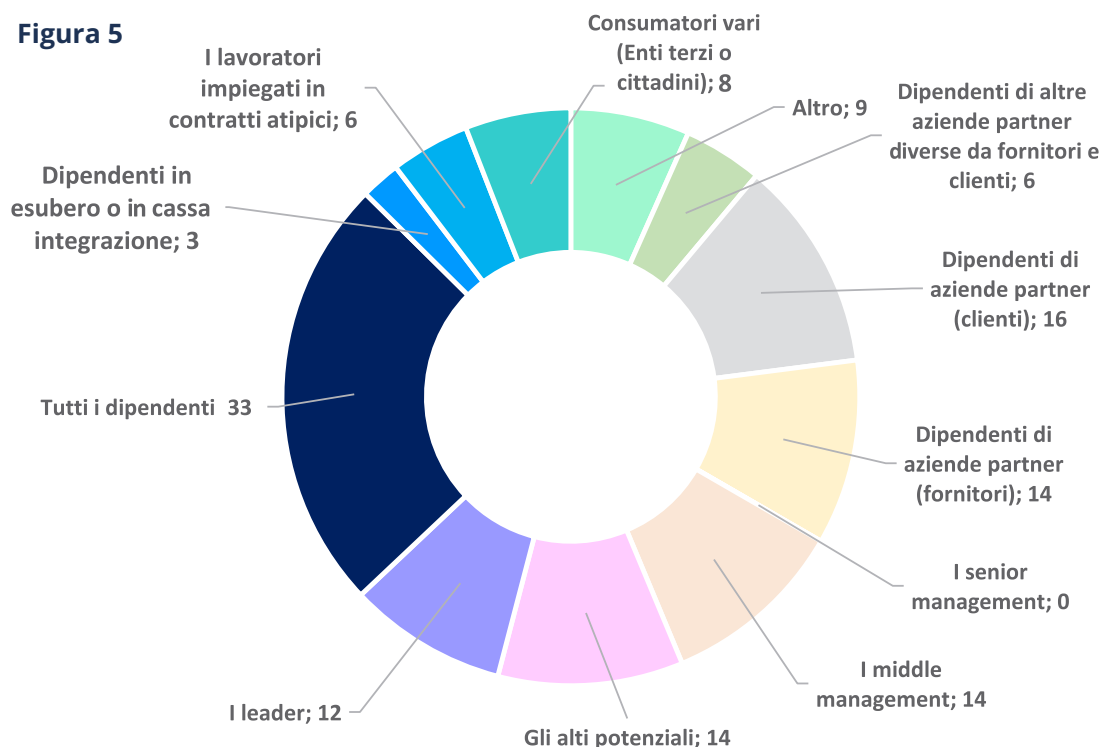


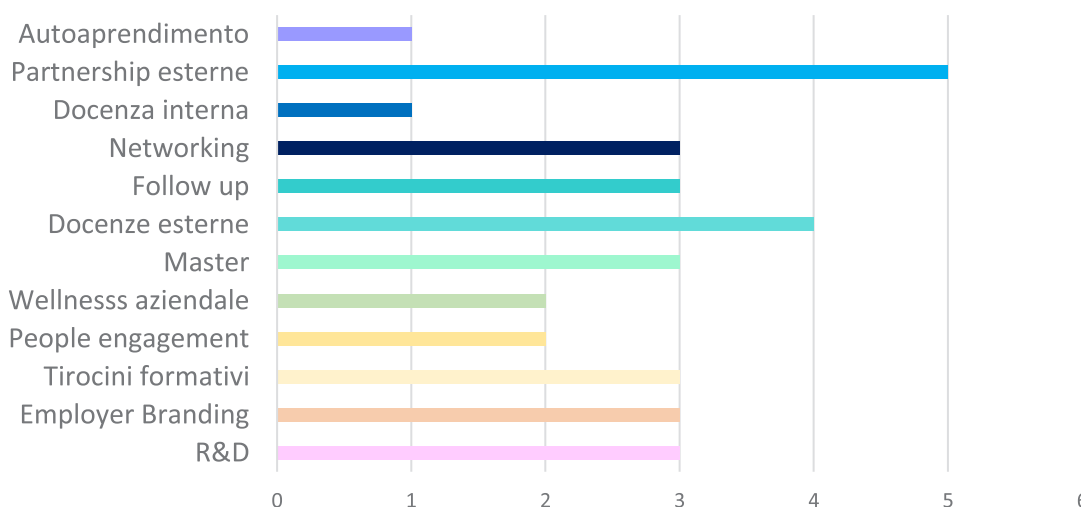
Figura 5



Come si evince dalla Figura 5 l'attività delle Corporate Academy italiane si rivolge a tutti i dipendenti in 33 casi ma molte di esse si aprono anche all'esterno, clienti, fornitori e partner. Le attività di cui sopra riguardano la formazione tradizionalmente intesa ma, come si evince dalla Figura 6, anche tante altre attività sempre più rilevanti per quanto riguarda la gestione delle risorse umane.

Figura 6

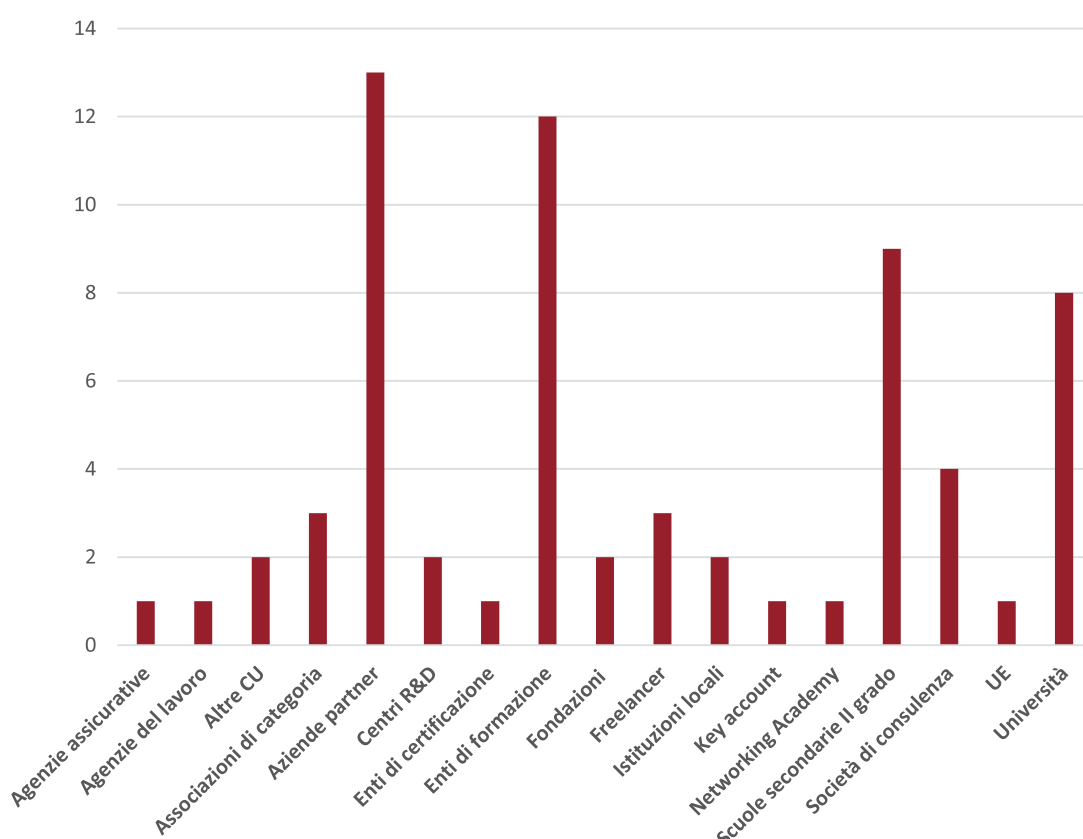
Attività principali svolte dalle CA



Altrettanto interessante è l'osservazione dei rapporti con soggetti esterni al tradizionale perimetro dell'impresa (Figura 7). Le Corporate Academy sono in contatto con una pletera di attori, siano essi istituzionali o meno e questo arricchisce enormemente il patrimonio di conoscenza dell'organizzazione di appartenenza

Figura 7

I rapporti esterni delle CA



Quasi il 60% delle Corporate Academy dispone di una infrastruttura fisica dedicata (Figura 9) in cui viene svolta la formazione sugli argomenti più tradizionali ma, sempre più spesso, anche attività volte a rinforzare le cosiddette "soft skill" (Figura 8). Interessante rilevare la relazione tra l'organizzazione della Corporate Academy e la presenza di una infrastruttura dedicata (Figura 10); ad una maggiore autonomia rispetto all'azienda di appartenenza consente (o forse è indicazione) corrisponde la presenza anche di una infrastruttura per le attività della CA.

Figura 8

Contenuti tipici delle attività formative

possibile più di una risposta

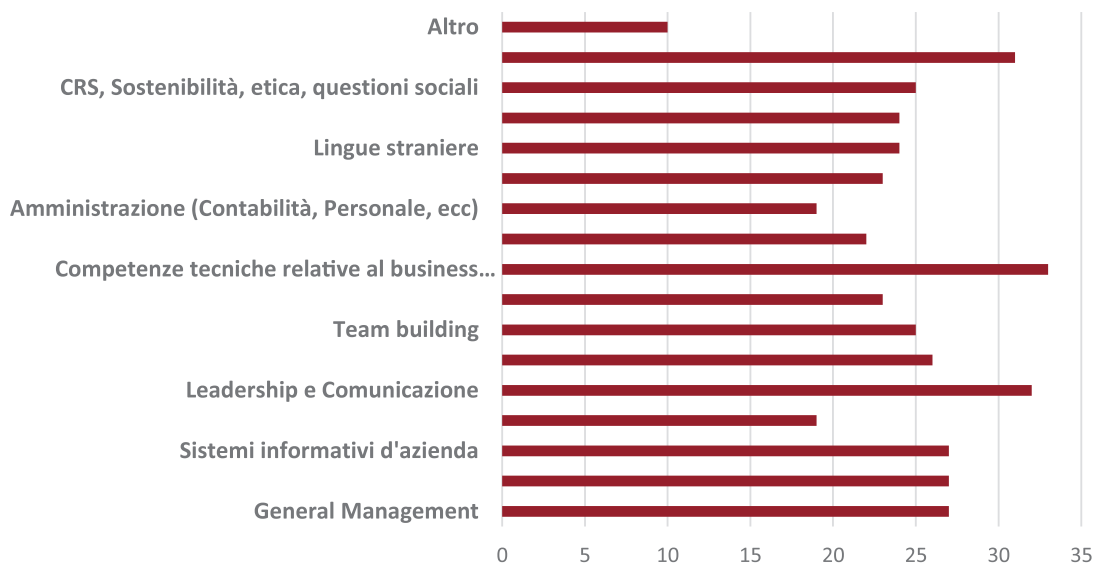


Figura 9

Esiste un'infrastruttura fisica dedicata alla CA?

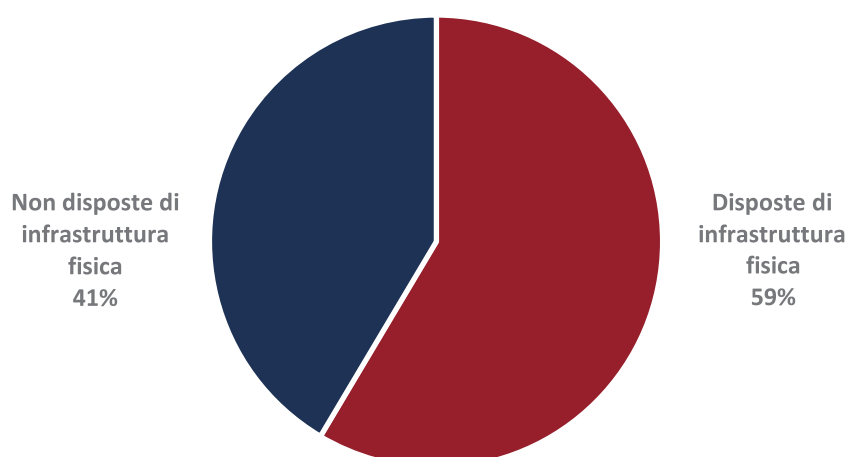
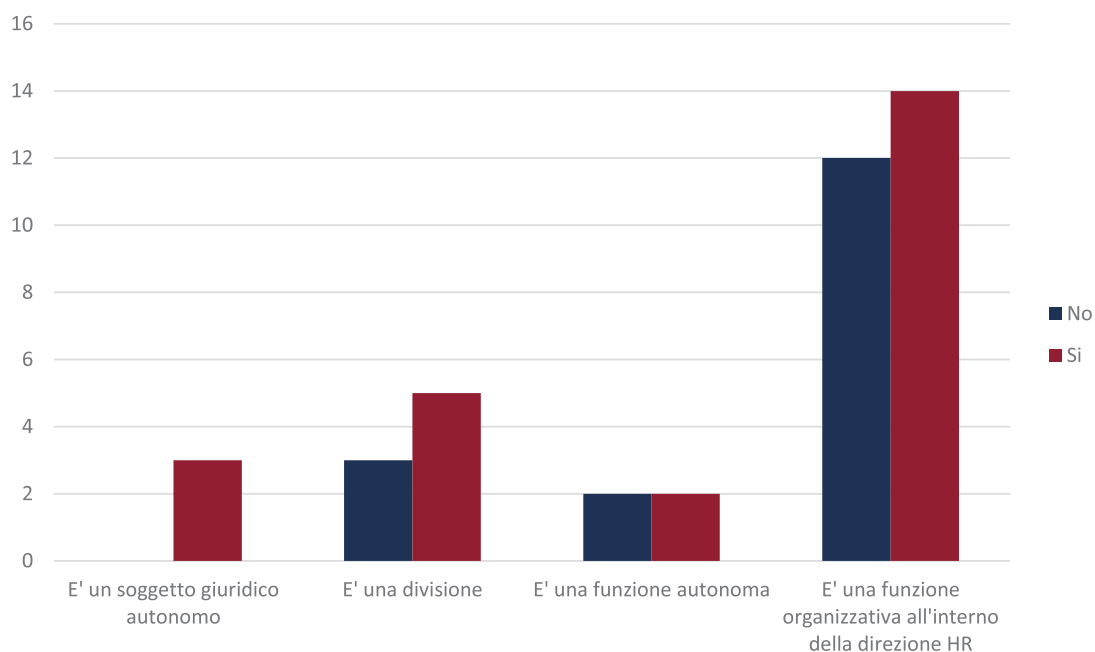


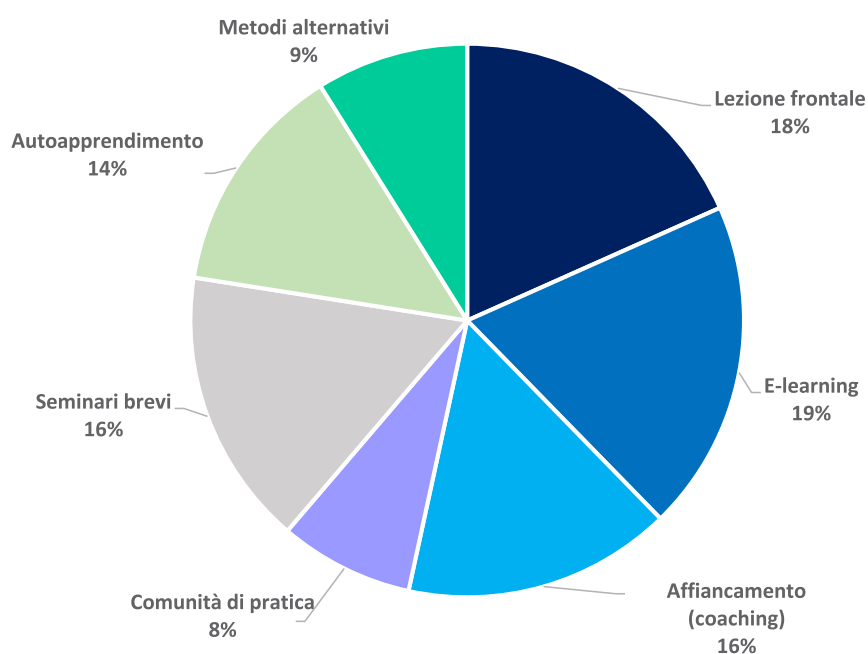
Figura 10



Praticamente tutte le modalità sono utilizzate per la formazione (Figura 11).

Figura 11

Modalità di svolgimento delle attività formative



La maggior parte delle Corporate Academy non dispone di un comitato Scientifico

Figura 12

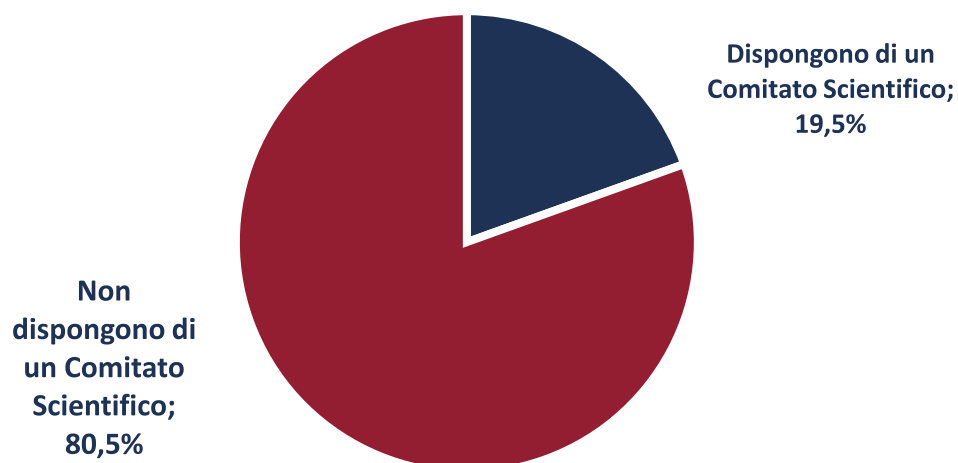
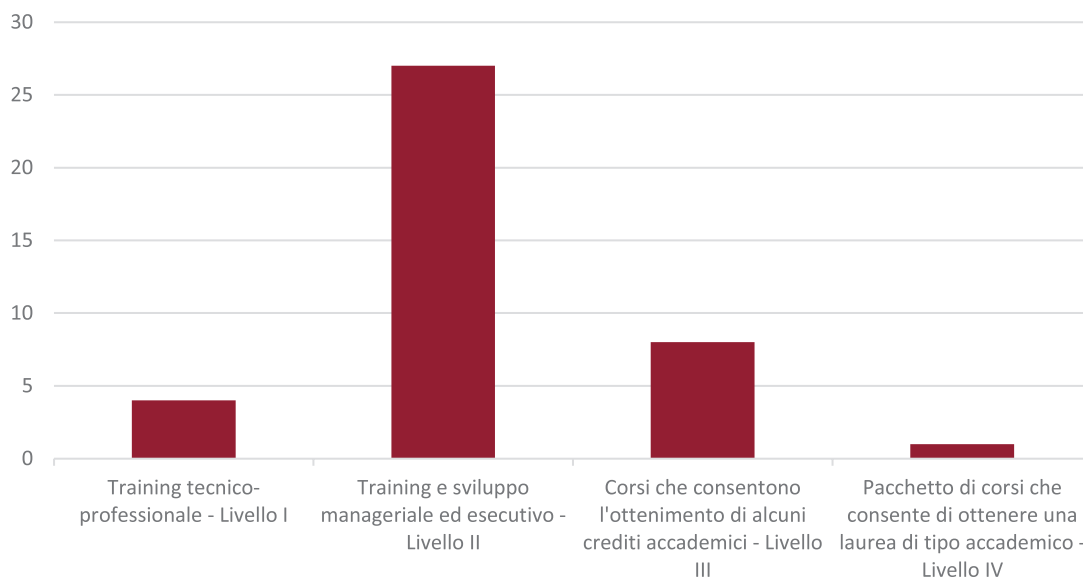


Figura 13

Scala di Allen



Da ultimo è stata utilizzata la Scala di Allen, probabilmente l'unità di misura universalmente più nota in questo ambito, per valutare il livello di evoluzione delle esperienze in corso. Solo in un caso la formazione svolta in partnership con l'azienda ha un riconoscimento legale del titolo di studio. In alcuni casi invece vengono riconosciuti solo dei crediti e nella maggior parte di tratta di formazione manageriale e non solo tecnica (Figura 13).

Seconda Parte:

Dalla Conoscenza alle Competenze

Prof.ssa Donatella Pinto



La formazione del personale è stata per molti anni un'area alla quale le direzioni HR delle grandi aziende hanno dedicato interesse e attenzione con focus quasi esclusivo ai temi della leadership, dei valori aziendali o in genere dei modelli comportamentali. Solo in alcuni contesti l'attenzione si spostava, in genere con uno sforzo di coinvolgimento da parte delle funzioni tecniche, sul fronte delle competenze tecniche e dei mestieri.

Da qualche anno, invece, sono sempre di più le aziende che, indipendentemente dalla dimensione degli occupati, si impegnano ad organizzare, con intensità variabile, dei percorsi di formazione, interni o (nella maggioranza) esterni dedicati allo sviluppo delle competenze delle proprie persone. Inoltre, cresce anche la consapevolezza della necessità di sviluppare programmi e percorsi formativi che tocchino a 360° i temi delle competenze necessarie, creando una visione olistica che mette insieme competenze tecniche e comportamentali, abbracciando diverse funzioni aziendali avviando la creazione di quella che vien chiamata Corporate Academy.

I motivi di questo trend vanno a mio parere ricercati anche nella dinamica del mondo del lavoro che fa emergere due fenomeni sempre più evidenti sino a diventare ormai la sfida quotidiana di tutte le aziende.

Il primo fenomeno si chiama **Job o Skills Mismatch** e riguarda la mancata corrispondenza tra i profili ricercati dalle aziende e le competenze espresse dalle persone presenti nel mercato del lavoro, sia che si tratti di persone con esperienza o giovani in cerca di occupazione.

In Italia questo disallineamento esistente tra domanda e offerta di lavoro riguarda il 43% per le professioni intellettuali, scientifiche ed a elevata specializzazione. 43,5% per professioni tecniche e 43,6% per gli operai specializzati. Si calcola che di conseguenza oltre 4 aziende su 10 non riescano a trovare i profili che cercano. Il fenomeno non è solo italiano, ma riguarda le aziende di tutto il mondo, a tal punto che la mancanza di personale dovuta allo skill mismatch impatta sulla crescita del WW GDP per l'8% all'anno per 18 Billioni \$.

I settori più colpiti sono quelli delle Telecomunicazioni, dell'Energia e delle Utilities, dell'Information Technology, della Salute via via sino ai settori più tradizionali come Consumer Goods, Trasporti e al Real Estate. Tornando all'Italia, uno dei motivi di preoccupazione più grande relativo alla realizzazione del PNRR è proprio la scarsità di persone con le professionalità adatte per coprire un fabbisogno per cui la stima varia da un minimo di 260 mila a un massimo di 340 mila nuove posizioni per

ciascun anno dal 2022 al 2026. A questo fenomeno espansivo si va aggiungere quello della sostituzione dei lavoratori, infatti, considerando che 2,8 milioni di lavoratori dovranno essere sostituiti tra il 2022 e il 2026 per la fisiologica uscita dal lavoro, si stima che nei 5 anni il fabbisogno complessivo di nuove assunzioni sarà compreso tra i 4,1 e i 4,5 milioni di lavoratori.

Tra i settori più impattati c'è quello dell'infrastrutture, dove si calcola che il bisogno di manodopera per i prossimi 5 anni crescerà dalle 339.400 alle 375.700 unità di fabbisogno con nuove assunzioni che si attesteranno tra 168.500 e 204.900 immissioni, facendo segnare un +1.9% (o +2,3%) nel rapporto percentuale in media annua tra domanda di espansione e stock di occupati.

La necessità di mettere a disposizione velocemente nuove figure professionali è un fenomeno destinato a durare nel tempo e deve quindi portare ad importanti investimenti in termini di qualificazione professionale di chi entra nel mercato del lavoro e/o deve essere ricollocato da parte di chi gestisce gli interessi nazionali.

Nel frattempo, le aziende per cercare di soddisfare i propri bisogni attuano spesso la strategia di assumere di figure con caratteristiche simili a quelle cercate e poi formarle internamente attraverso le Academy o nei modelli più evoluti di Academy, organizzano delle azioni sul territorio, in collaborazione con le Scuole e/o con le Agenzie per il Lavoro per attivare percorsi formativi propedeutici all'inserimento in azienda, trasmettendo parte delle proprie competenze utili a qualificare professionalmente le risorse che sono necessarie per coprire i fabbisogni aziendali.

Questi modelli di collaborazione, volti a creare degli ecosistemi focalizzati sui bisogni aziendali, andrebbero diffusi e sostenuti con azioni comuni anche a più aziende, laddove i fabbisogni assuntivi di professionalità analoghe siano diffusi. A questo scopo la condivisione di queste practices da parte di associazioni come Assoknowledge diventa un strumento fondamentale, e nella lettura di questo rapporto possiamo trovarne qualche esempio.

Il secondo fenomeno che impatta in modo decisivo sul fronte delle competenze necessarie alle aziende è quello della cd **Skill Disruption**. Infatti, il tasso di cambiamento delle competenze registrato negli scorsi due anni è in continuo aumento e riguarda il 42% delle core skills richieste nelle professioni e nei mestieri. Nei casi più rilevanti il 75% delle skills è già cambiato e 1 su 5 Skills è completamente nuova (22%).

Il World Economic Forum ha recentemente conteggiato che a livello globale 1 miliardo di persone dovrà essere oggetto di re-skilling e cioè di adeguamento delle proprie competenze entro il 2030. Se questo non avverrà 11.5 Trillioni \$ di potenziale crescita del WW GDP nella prossima decade sono a rischio.

Di fronte a questi numeri stratosferici ovviamente la stragrande maggioranza delle aziende, circa il 70%, ha dichiarato che investirà sulla crescita delle competenze e/o la riconversione delle competenze delle proprie persone.

Non tutte le aziende sono però pronte a gestire questa strategia e di fornire un'offerta adeguata, infatti, come riporta una recente ricerca di Manpower, in Italia il 42% dei lavoratori italiani si dedica ad attività di formazione al di fuori degli orari d'ufficio, perché i programmi proposti in azienda non trattano competenze rilevanti, non li aiutano nella costruzione della propria carriera oppure non sono in grado di renderli competitivi sul mercato del lavoro.

Nelle pagine che seguono è raccontato come alcune imprese stanno affrontando in maniera innovativa questo passaggio.

COMAU

Il valore della robotica educativa e dei progetti didattici innovativi per formare i professionisti del futuro: l'esperienza della Comau Academy

La Quarta rivoluzione industriale sta trasformando profondamente la società e il mondo del lavoro. Le nuove tecnologie stanno cambiando il modo di concepire la quotidianità, rendendo necessaria la condivisione di nuove conoscenze e di un aggiornamento costante delle professionalità.

I percorsi di evoluzione dell'Uomo e della Tecnologia hanno iniziato a convergere e trasformano velocemente i parametri tradizionali di gestione del capitale umano richiedendo ai lavoratori un nuovo "mindset" e nuove "capabilities". In tale contesto, i giovani frequentano un sistema di istruzione che fatica a tenere il passo con questa rapida trasformazione. È quindi fondamentale la creazione di un nuovo "perimetro formativo" all'interno del quale dare vita a nuove connessioni, capaci di mettere in relazione "soggetti diversi" – i giovani, la scuola, l'università e le aziende – e "nuovi oggetti di apprendimento" – tecnologie, discipline curriculari, capabilities e cultura del lavoro.

Dalla formazione in house alla condivisione di competenze aziendali con un pubblico ampio e trasversale

Comau – azienda leader nello sviluppo di sistemi e prodotti avanzati per l'automazione industriale e la robotica – forte di un lungo e consolidato know-how caratterizzato da oltre 45 anni di presenza sul mercato a livello globale, sente di avere la responsabilità e il dovere di contribuire alla diffusione di un sapere tecnologico e di una cultura d'impresa capaci di guidare la trasformazione del sistema economico e sociale all'interno della Quarta rivoluzione industriale.

Attraverso la sua learning factory – la Comau Academy – mette a disposizione le proprie conoscenze tecniche e manageriali per la formazione di un pubblico ampio e diversificato, con la proposta di iniziative didattiche che utilizzano Learning Technologies avanzate per potenziare la creatività e l'ingegno umano, accelerare e abilitare il percorso di crescita delle competenze, accompagnare e supportare i sistemi nella trasformazione digitale con un approccio didattico innovativo.

Come premesso la Comau Academy inizialmente si occupava dello sviluppo professionale del personale dell'azienda. Partendo da questa esperienza, nel corso degli anni, ha iniziato a mettere a disposizione le proprie competenze anche all'esterno del perimetro aziendale. Dal 2018 ha formato 20.000 persone appartenenti al mondo aziendale, professionale, universitario e scolastico al di fuori del mondo Comau.

La Comau Academy alimenta inoltre la creazione di un vero e proprio "ecosistema formativo", all'interno del quale progetta e realizza percorsi didattici sempre più specifici e innovativi in collaborazione con Business School, Università, Centri di Ricerca, Enti di formazione, competence center e realtà scolastiche d'eccellenza.

Avendo una esperienza di successo nel campo del Project Management per l'aggiornamento delle proprie risorse interne ha dato vita, già tra il 2012 e il 2014, ad alcuni nuovi progetti pilota destinati alle nuove generazioni: la *Project & People Management School* in collaborazione con alcune università italiane e ancora oggi attiva, e il *Master in Industrial Automation* in collaborazione con il Politecnico di Torino che poi ha dato l'avvio al *Programma di Alta Specializzazione Manufacturing 4.0*.

Sempre pensando all'upskilling delle nuove generazioni ha inoltre realizzato con ESCP Business School, l'*Executive Master in Manufacturing Automation & Digital Transformation*, che consente a dirigenti e manager di approfondire i temi della "manufacturing automation" e della "digital transformation" e il *Master of Science in Innovation & Technology Management* in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, fino a realizzare nel 2022 il Corso Universitario di Aggiornamento Professionale Human&Technology Licence for Business Innovation (H&T: la patente delle tecnologie emergenti) con il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino nato con l'intento di stimolare un nuovo mindset capace di comprendere le principali implicazioni dei cambiamenti tecnologici che impattano sull'evoluzione del mercato, sviluppare le skills per promuovere una innovazione tecnologica orientata al business e alle persone, diffondere consapevolezza delle grandi opportunità e peculiarità offerte dalle nuove tecnologie: Internet of Things e Web Scraping, Intelligenza Artificiale, Visualizzazione dei dati, Realtà Aumentata e Realtà Virtuale, Robotica.

Dal 2017 Comau Academy ha l'intuizione di iniziare a rivolgersi anche ad un pubblico più giovane portando avanti un progetto che permetta agli studenti delle scuole superiori di conseguire il "*Patentino della Robotica*", una certificazione per l'Uso e la Programmazione di Robot Industriali con valenza internazionale e lanciando sul mercato di e.DO™, il braccio robotico sviluppato da Comau per il mondo educativo.

Insieme al robot nasce la piattaforma **e.DO™ Experience** per promuovere un nuovo modo di divulgare materie STEM, robotica, competenze trasversali e cultura del lavoro, con cui la Comau Academy riesce a raggiungere un pubblico sempre più grande e trasversale. La e.DO™ Experience si compone di diversi format: *e.DO™ Learning Center*, *e.DO™ Learning Lab*, *e.DO™ Cube* e *e.DO™ Patentino della robotica*.

Gli *e.DO™ Learning Center* sono ambienti didattici che possono essere allestiti in Fondazioni, Scuole, Università e Istituti di formazione, all'interno dei quali i partecipanti, con un'età compresa tra 8 e 19 anni. e.DO™ Learning Center propone un approccio didattico innovativo basato sui principi dell'educazione non formale grazie al quale è possibile vivere un'esperienza educativa intensa e accelerata. In particolare l'esperienza permette di stimolare la curiosità degli studenti e rinforzare la loro motivazione, con modalità di apprendimento attivo; facilitare un approccio pragmatico allo studio di materie STEM come la tecnologia, la robotica, la matematica, il coding e la programmazione; rinforzare le competenze trasversali e

sviluppare la capacità di collegare l'apprendimento alla realtà del mondo del lavoro. si punta a favorire un tipo di apprendimento non convenzionale e coinvolgente e a sviluppare la capacità di collegare l'apprendimento disciplinare al mondo reale nel suo complesso.

Ogni *e.DO™ Learning Center* è composto da 4/5 robot *e.DO™*, un kit di materiali e accessori necessari per usare il robot e materiale didattico pronto all'uso, progettato per supportare l'erogazione di Training Packages e Activity Cards da parte di un facilitatore certificato. La Comau Academy si occupa infatti della formazione delle figure che assumono il ruolo di "facilitatori" a cui è affidato il compito di gestire le attività didattiche con *e.DO™* all'interno dei laboratori.

Un caso emblematico di "*e.DO Learning Center*" del 2022 è quello di Ferrari, nato con l'obiettivo di offrire un supporto continuo al territorio locale. Il Laboratorio è attivo tutti i giorni presso l'Istituto "Fermo Corni" di Modena (Italia) - un Istituto di Istruzione Superiore (IIS) e Scuola Secondaria e eroga formazione alle scuole del territorio con notevole successo (punteggio 3.9 di gradimento su un massimo di 4 - dati settembre/novembre 2022. (<https://sites.google.com/istitutocorni.it/edo>))

Gli *e.DO™ Learning Lab* sono invece programmi didattici con cui vengono offerti agli insegnanti delle scuole primarie e secondarie un set di strumenti per gestire autonomamente, presso la scuola in cui operano, un laboratorio di Robotica Educativa rivolto a studenti. Ogni *e.DO Learning Lab* prevede l'utilizzo di 1/2 *e.DO™* fornito di un kit di utilizzo del robot e di materiale didattico sulle STEM pronto all'uso.

e.DO™ Cube è un robot digitale sviluppato per il distance learning nel 2020 per supportare gli insegnanti nella didattica digitale. È un "Digital Twin", un gemello virtuale di *e.DO* robot, che permette a studenti e insegnanti di svolgere online gli stessi programmi didattici che possono essere realizzati in presenza con il robot fisico. La funzionalità di *e.DO Cube* a raggiungere territorialmente scuole dislocate su tutto il territorio nazionale ha dato il via nel 2021 e attivo ancora oggi, al progetto RoboSpazio di Fondazione Agnelli. Il Laboratorio interamente gestito da Comau Academy, in cui gli studenti guidati dai loro docenti e seguiti a distanza da un tutor, utilizzeranno dei robot virtuali per superare, a gruppi, sfide di matematica e robotica e problemi la cui soluzione richiede specifici livelli di competenza nelle materie coinvolte. (<https://combo.fondazioneagnelli.it/>)

e.DO™ Patentino della Robotica è un percorso didattico che permette a studenti della scuola secondaria di secondo grado di diventare esperti di robotica, imparando a programmare e controllare *e.DO* tramite un desk simulator, come se si operasse all'interno di un ambiente industriale. Ad oggi, in Italia, molte scuole utilizzano *e.DO* per il rilascio del Patentino della Robotica, che ha visto la partecipazione di oltre 8.000 studenti.

Nel 2020, grazie alla pluriennale esperienza di formazione ai propri clienti, nasce in Comau Academy un nuovo format educativo professionalizzante, il *Professional Training Center*, che propone un approccio didattico innovativo basato sui principi dell'apprendimento esperienziale e laboratoriale. Si concentra in percorsi formativi di mestiere, i JOB 4.0, profili professionali emergenti nell'Industry 4.0, in cui si lavora a 360° gradi sulle competenze necessarie per potersi candidare nelle aziende. I candidati ideali a questi percorsi sono i giovani in uscita da un percorso di Diploma o ITS in ambito tecnico o inoccupati/disoccupati/NEET che abbiano la necessità di fare una vera e propria immersione nel mondo delle nuove competenze tecniche 4.0.

I percorsi formativi JOB 4.0 ad oggi sono quattro: Programmatore di sistemi automatizzati 4.0. Manutentore di sistemi robotizzati 4.0, Esperto di robotica e Cobot 4.0. La Comau Academy fornisce insieme ai percorsi di 240 ore le Training Station, delle stazioni didattiche robotizzate e didatticamente sicure, tutti i materiali didattici, l'accesso alla piattaforma LMS Comau Web Academy, la formazione e certificazione dei docenti e la certificazione delle competenze degli studenti.

In particolare l'esperienza del Professional Training Center permette di attivare un reale processo di upkilling e reskilling delle competenze, rinforzare la motivazione degli studenti, con modalità di apprendimento attivo, facilitare un approccio pragmatico allo studio, rafforzare le competenze di ruolo fondamentali per lo sviluppo professionale, stimolare e favorire l'orientamento professionale attraverso la scoperta delle dinamiche e delle aspettative del mondo del lavoro e sviluppare un nuovo mindset tecnologico. Sono nate grazie a questo format l'Academy Robotics & Industry 4.0, in partnership con Adecco e Skills4YOU la Manufacturing Academy, in partnership con ComoNEXT, Enaip e Umana e Human&Technology Hub in partnership con Tim, Openjobmetis e BeUp Ict Information Communication Technology.

Recentemente, Comau ha inoltre collaborato con Seabery per creare un innovativo programma di formazione per studenti e lavoratori, che consenta di sviluppare le competenze necessarie per diventare saldatori robotici qualificati e certificati. L'automazione dell'Industria 4.0 sta infatti accrescendo il livello delle competenze necessarie per i saldatori, ma la formazione sulla saldatura robotizzata viene raramente offerta negli istituti di formazione sulla saldatura tradizionale o nei centri di formazione professionale. Inoltre non esiste attualmente un percorso di studi standardizzato sulla saldatura robotica. Per rispondere a queste sfide, Comau e Seabery hanno ideato un metodo di formazione moderno e all'avanguardia, che prevede l'uso del simulatore di saldatura Soldamatic e del robot educativo e.DO, personalizzabile, flessibile e scalabile, per il miglioramento delle competenze sul posto di lavoro e per erogare corsi di formazione sulla saldatura robotizzata sicuri.

Dall'esperienza di questi anni possiamo dire che Comau Academy

- è in grado di garantire ai giovani studenti esperienze reali e concrete, sulla Robotica, sulla Tecnologia, sulle STEM, sui Profili professionali del futuro sulla base di una profonda comprensione dell'efficacia del mondo professionale.
- è foriera di conoscenze, competenze ed esperienze nei campi dell'Instructional Design, oltre che della Robotica e ha un approccio innovativo al training e alla formazione
- sfrutta il fascino e l'attrattività di un robot rivoluzionario come e.DO e le nuove Training Station per ispirare, stimolare, coinvolgere e predisporre i giovani e i lavoratori all'innovazione.
- ha un'impronta globale ed è parte di un ecosistema orientato al futuro basato sull'innovazione tecnologica, la digital transformation e l'Industria 4.0
- aiuta a esplorare molteplici aspetti della trasformazione digitale con l'obiettivo di promuovere idee e approcci metodologici che permettano ai giovani e ai meno giovani di sviluppare abilità e capacità necessarie per affrontare il mondo del lavoro di domani.

Industria 4.0 e trasformazione digitale: costruire competenze sempre più per rispondere alla domanda delle imprese del futuro

Le nuove applicazioni delle tecnologie innovative offrono alle aziende la possibilità di ripensare strategicamente e in modo integrato i processi operativi, con rilevanti benefici in termini di efficienza, qualità, competitività e sviluppo del proprio business sul mercato. In questo momento storico le società si trovano immerse in un contesto caratterizzato da trasformazioni continue, all'interno del quale il sistema educativo deve trovare un nuovo modo di accompagnare organizzazioni e persone.

Il mondo sta affrontando enormi cambiamenti nella cultura, nella società e nell'economia che sono conseguenze dirette della rivoluzione digitale. Le tecnologie digitali svolgono un ruolo essenziale nel nuovo contesto in cui siamo immersi, caratterizzato da tre aspetti principali: l'uso sempre più diffuso di Internet, l'introduzione dell'intelligenza artificiale e la diffusione dell'apprendimento automatico (Schwab, 2016).

Tutti questi cambiamenti influenzano l'area fisica (es. veicoli autonomi, stampanti 3D, robotica avanzata), l'area digitale (es. IoT, blockchain, piattaforme), l'area biologica (es. l'intelligenza artificiale per genetica, biologia, applicazioni).

Questi esponenziali cambiamenti tecnologici stanno trasformando il mondo del lavoro e - come ovvia conseguenza - hanno un impatto sulle pratiche manageriali a diversi livelli. Le importanti trasformazioni precedentemente descritte influenzano le competenze (Hecklau et al., 2017; Plumanns et al., 2017) e le conoscenze (Simons

et al., 2017), le modalità di apprendimento (Erol et al., 2016) di chi si occupa di gestire organizzazioni e di trasferire sapere.

All'interno di questo complesso scenario, ai responsabili delle Risorse Umane – e più in generale a chi si occupa di formazione e di educazione – viene chiesto di ripensare a chi devono essere non solo gli agenti razionali che organizzano ruoli, compiti e attività, ma anche gli autori responsivi e responsabili che insieme agli altri costruiscono e formano le realtà sociali e organizzative (Cunliffe, 2014). Ciò porta a una comprensione e interpretazione della gestione delle Risorse Umane come leva per generare valore sociale non solo all'interno dell'organizzazione specifica ma anche all'esterno, creando un impatto sulla società a diversi livelli.

Negli ultimi anni questi fattori hanno contribuito a innescare un processo di trasformazione radicale che, passo dopo passo, ha plasmato e sta tutt'oggi plasmando molti aspetti del mondo del lavoro odierno. Questo processo di trasformazione ha subito oggi un'accelerazione improvvisa e inaspettata, verificatasi a causa di un evento che, citando l'autore Nassim Nicholas Taleb (2007), potremmo definire evento "cigno nero". La pandemia del coronavirus è infatti, proprio come un cigno nero, un evento raro e imprevedibile; isolato, perché non rientra nel campo delle normali aspettative umane, ma allo stesso tempo drammatico, perché capace di sconvolgere le vite, cambiare le percezioni, far collassare a volte interi sistemi politici, intere economie. L'attuale scenario relativo alla pandemia di COVID-19 sembra potenziare l'uso e la diffusione di dispositivi tecnologici (smart work, app, data analysis ecc.) per rispondere alla necessità di affrontare la drammatica emergenza mondiale. Altrettanto rilevante è l'approccio agile al lavoro, in grado di soddisfare alcune delle aspettative e delle esigenze di persone, clienti, stakeholder (Sletholt et al., 2011). Infine, per orientare il progresso tecnologico verso i bisogni della comunità, come l'emergere del coronavirus ci sta insegnando, è necessario un intervento congiunto di istituzioni, mondo accademico e mondo industriale.

Comau da sempre fornisce il proprio contributo a questo scenario e investe nel campo della formazione attraverso lo sviluppo di progetti innovativi e sfidanti: dalla nascita della Comau Academy alla sua apertura verso un pubblico esterno all'azienda, dai progetti didattici e accademici sviluppati con un network d'eccellenza all'ideazione di un robot educativo innovativo – come e.DO – oggi diffuso con successo in tutto il mondo delle Trainingt Station in grado di formare in sicurezza alle competenze professionalizzanti del futuro.

Le esperienze significative della Comau Academy hanno dimostrato che la "cultura" e il know-how che caratterizzano il sistema industriale, quando vengono condivisi al di fuori di un contesto aziendale, possono arricchire e valorizzare il mondo educativo e del lavoro. È da queste competenze che sono infatti nate le proposte della Comau Academy, che mettono a disposizione tecnologie e programmi didattici innovativi, utili per consentire ad un pubblico ampio e diversificato di acquisire nozioni e capabilities necessarie per poter vivere e lavorare nel nuovo panorama sociale, culturale e professionale.

La forza strategica di nuovi ecosistemi formativi: la collaborazione tra Comau Academy e Assoknowledge

Come abbiamo visto il mondo sta cambiando più velocemente dal punto di vista tecnologico ed economico che dal punto di vista sociale, politico ed educativo. Le organizzazioni sono chiamate a confrontarsi con processi di globalizzazione e innovazione accompagnati dal richiamo sempre più pressante verso l'assunzione di responsabilità sociale e dalla necessità di immaginare sistemi agili di lavoro, in cui la dimensione intangibile diventa preponderante.

In questo scenario, che è mobile e in costante mutamento, fortemente caratterizzato e plasmato dall'evoluzione tecnologica, è necessario intraprendere dei percorsi innovativi che tengano conto sia del punto di vista delle organizzazioni, sia di chi le abita.

In questo contesto, il contributo del network Assoknowledge e l'utilizzo delle sue innovative metodologie sta contribuendo significativamente a potenziare l'azione della Comau Academy e del suo ecosistema. La possibilità d'innovazione è strettamente connessa alla capacità del network Assoknowledge di promuovere l'acquisizione di competenze alimentando la metafora dell'organizzazione che "apprende", come premessa fondamentale dei meccanismi generativi.

La metodologia di Assoknowledge del Q.F.D.H.C. mette in correlazione le singole iniziative di sviluppo del Capitale Umano di un'impresa con identificati e circoscritti comportamenti dei destinatari della "Value Proposition" della stessa.

I destinatari della "Value Proposition" (di seguito V.P.) di un'impresa sono infatti gli unici stakeholder che stabiliscono con i loro comportamenti se quest'ultima ha generato valore con la propria proposta. La V.P. è la delivery complessiva di un'impresa e pertanto è l'unica interfaccia che la stessa ha con i suoi destinatari, tutto il resto è strumentale affinché la sua proposta sia efficace ed efficiente. I comportamenti di questi ultimi, rispetto alla proposta dell'impresa, determinano se è stato prodotto valore. Il valore infatti è un concetto soggettivo che si rileva attraverso lo studio dei comportamenti che esprimono fatti oggettivi (acquisto, riacquisto, fedeltà, reclami, restituzioni, contestazioni etc.).

La metodologia di Assoknowledge consente all'impresa di valorizzare gli investimenti sul Capitale Umano sulla base degli effetti che generano anziché sul costo materiale che la stessa sostiene per realizzarli. È come se un bene immobiliare venisse valorizzato seppur valore di mercato acquisito per effetto di una ristrutturazione effettuata e non utilizzando l'ammontare dei costi sostenuti per il suo miglioramento. È una metodologia che lega e rende inseparabili le iniziative di sviluppo del Capitale Umano e le strategie di business di un'impresa. In quanto saranno i risultati di business che determineranno se le iniziative adottate saranno state efficaci.

È una metodologia che utilizza parametri oggettivi e misurabili per valutare l'efficacia delle iniziative di Sviluppo del capitale Umano adottate. Parametri che sono espressi dai destinatari esterni dell'impresa e non da altri soggetti interni che generalmente esprimono i loro giudizi sulla base di criteri soggettivi spesso legati al proprio apprezzamento e gradimento personale delle iniziative. Consente, quindi, di mettere in essere processi di miglioramento continuo delle iniziative intraprese. La misurabilità degli effetti di queste ultime consente infatti di portare avanti percorsi virtuosi di "fine tuning" finalizzati a centrare gli obiettivi di business voluti. Per l'impresa infatti la conoscenza e la consapevolezza dei motivi di successo/insuccesso delle iniziative intraprese è un "driver" competitivo di grandissimo valore, che le consente di ridurre al minimo gli sforzi e l'ammontare degli investimenti.

La nuova cultura del lavoro abbandona i vecchi schemi per agire su reti di relazioni intra ed inter organizzative che sono chiamate a condividere non solo strategie di produzione, ma anche strategie formative, in linea con l'approccio e la metodologia di Assoknowledge. Uno dei fattori abilitanti di questi cambiamenti è dato dalla capacità di collaborare e cooperare degli esseri umani (Harari, 2014) e i risultati raggiunti in questi anni dalla Comau Academy attraverso la cooperazione con il network di Assoknowledge sono la dimostrazione tangibile di tutti i benefici che si possono raggiungere insieme.

ENEL

La grave crisi emergenziale che due anni fa ci ha colpito e che ancora oggi non ci lascia completamente liberi è stata una tragedia, dalla quale però possiamo anche cogliere delle opportunità, come quella di rovesciare i paradigmi ai quali eravamo abituati nelle organizzazioni e nella vita privata. Ci permette, dunque, di riscrivere la storia.

In uno scenario come questo, dobbiamo ripartire dalle fondamenta per costruire nuove radici: è necessario abbinare all'*execution*, sulla quale le organizzazioni, soprattutto quelle di natura industriale, hanno sempre puntato, una dimensione trascurata nel tempo, il *sentire*. È stato il momento di difficoltà sanitaria e sociale a farci riscoprire l'importanza di questa componente, su cui si fonda la dimensione del *Noi*, fatta di integrazione e pluralità.

Premesso ciò, ci troviamo di fronte alla possibilità di una profonda trasformazione dell'umanità fondata sulla cooperazione generosa, l'economia della cura, il riconoscimento dell'altro e delle sue capacità, l'imparare gli uni dagli altri, la consapevolezza che in squadra possiamo portare maggior valore aggiunto e più velocemente. Riusciremo così ad essere anche più produttivi, in modo più sostenibile, facendo leva sulle passioni e le attitudini di ciascuno.

In questo contesto, maggiormente evoluto, le persone sono *pervasive*: non si può isolare ciò che è utile e gettare il resto. È sulle passioni che si consolida un'inclusione di tipo emotivo, che costituisce la base per quei legami informali e umani che potenziano i team. Questo comprende anche le vulnerabilità, le debolezze e gli aspetti tradizionalmente percepiti come meno facilmente gestibili.

Siamo, dunque, di fronte ad una transizione emotiva che è oltre mai importante per raggiungere quella transizione energetica, equa e sostenibile, desiderata ed altrettanto necessaria per il nostro Pianeta.

Un nuovo modello basato su ciò che appassiona le persone e accende il loro desiderio, uno stimolo ad intraprendere piuttosto che dipendere, una guida al potenziamento delle proprie capacità e reali inclinazioni, mettendo al centro la formazione ed il benessere, in una gestione flessibile delle attività, che guardi più al risultato che al processo.

Ed in questo modello, per fare un esempio concreto, la cosiddetta *valutazione della performance* non è più appannaggio esclusivo dei responsabili, ma si apre a tutto il network, affinché le persone possano conoscere quali sono le competenze maggiormente riconosciute e apprezzate e continuare ad allenarle per offrire valore. Infatti, nel nostro sistema "Open feedback evaluation" tutte le persone, a prescindere dal livello gerarchico e dall'area di business, possono scambiarsi feedback e riconoscere comportamenti virtuosi nei colleghi. Per una crescita

basata sul noi, che promuove l'ecosistema in cui siamo immersi e che ci arricchisce quanto più siamo generosi gli uni con gli altri. In un ecosistema, infatti, siamo tutti interconnessi e quanto più diamo tanto più riceveremo, soprattutto nel medio lungo termine.

Abbiamo anche abbandonato modelli, manageriali e non, imposti dall'alto e uguali per tutti, a cui le persone dovevano allinearsi e allenarsi per colmare gli inevitabili gap emergenti rispetto alle caratteristiche "ideali". Ora promuoviamo una cultura in cui non esiste un unico modello ideale, ma tanti modelli quante sono le persone. Ognuno di noi è unico e siamo convinti che potrà dare il massimo nell'ecosistema organizzativo se, nel rispetto della sua natura, inclinazioni e desideri, viene aiutato e supportato dall'azienda per raggiungere la versione migliore di sé.

Accogliendo anche passioni, interessi extra lavorativi, tutto ciò che ruota intorno all'individuo e lo fa stare bene e valorizzando, quindi, tutte le competenze, non solo tecniche, ma anche trasversali, che la persona si porta con sé.

Pensiamo alla metafora del "politropo" Ulisse, così viene definito da Omero nel primo verso dell'Odissea, nuovo eroe coraggioso. L'uomo abbandona la mono dimensione del guerriero, della sola potenza cantata nell'epos precedente, per approdare ad una dimensione esistenziale e culturale più ampia, versatile, multiforme, oggi potremmo dire multidisciplinare. Con la capacità, quindi, di comprendere la complessità e dare soluzioni.

Ed è in questa ricerca di senso e di soluzioni efficaci che si inserisce l'applicabilità di una metodologia come quella del Quality Function Deployment for Human Capital (Q.F.D.H.C.), che propone un cambio paradigmatico della relazione tra il business e il personale, utilizzando parametri oggettivi e misurabili per ideare iniziative di sviluppo, implementarle e valutarne l'efficacia, aprendosi ad un continuo *fine tuning* delle azioni atte a centrare gli obiettivi voluti. La chiave è avere consapevolezza dei motivi di successo/insuccesso delle iniziative e per farlo è fondamentale guardare alle persone nella loro complessità e multidimensionalità.

Un esempio concreto dell'applicazione del QFDHC nella nostra azienda è un lavoro condotto a quattro mani dalla funzione di CyberSecurity e quella di People Empowerment.

Obiettivo: Ridurre il rischio Cyber con l'adozione di comportamenti corretti, attraverso le iniziative di Cyber Security Awareness.

Siamo partiti dall'idea che ciascuna persona porti dentro di sé un suo mondo, fatto di attese, esperienze, riflessioni e bisogni; dunque, l'efficacia di un'azione di sviluppo dipende anche da quanto l'azienda riesca a vedere e a sintonizzarsi su queste complessità e unicità, valorizzandole.

La metodologia QFDHC, sulla base di innovative discriminanti qualitative e territoriali, ha consentito di individuare diversi cluster all'interno della popolazione, accomunando negli stessi, persone con simili vissuti e bisogni.

Le analisi condotte ci hanno aiutato a identificare la scala valoriale, i bisogni e le esigenze dei cluster definiti, in modo da focalizzare i fabbisogni dei colleghi e poter agire definendo un piano d'azione specifico, volto a massimizzare il valore percepito delle attività di Awareness Cyber Security. Quindi, scelto il cluster su cui agire prioritariamente tra quelli definiti, abbiamo elaborato una proposta di valore per gli appartenenti al cluster al fine di supportare la piena adozione delle iniziative di Awareness Cyber Security.

In questa cornice tutte le iniziative di sviluppo dell'organizzazione si legano indissolubilmente con le strategie di business in un ciclo virtuoso in cui le azioni per le persone abilitano i risultati e i risultati raggiunti diventano espressione dell'efficacia delle azioni.

Ma allora se le persone dotate di flessibilità, di responsabilità e di fiducia, possono lavorare in autonomia ottenendo migliori risultati, occorre ripensare alle condizioni al contorno, affinché tutto sia in armonia nel futuro ibrido che stiamo costruendo.

Gli spazi fisici: sostituire gli headquarter con gli *hubquarter*, luoghi polifunzionali, dove si abbinano momenti di relazione e condivisione culturale a momenti di lavoro più tradizionale. Più che un centro, un baricentro dove attrarre idee e far fiorire opinioni.

Il modello di lavoro: da analogico a *digi-logico* nel quale, grazie agli spazi re-immaginati come *hub*, alternare momenti in presenza nei quali coltivare il network relazionale, fare strategia, lanciare un progetto e condividere i propri saperi, a momenti in smart working, nei quali eliminare il disagio dello spostamento, del tempo consumato inutilmente ed essere così prossimi ai propri cari.

La nostra aspirazione è, infatti, creare anche un nuovo paradigma di benessere fondato sull'equilibrio tra persone, società ed ambiente. In coerenza con tale missione, puntiamo alla costruzione di un meccanismo virtuoso di cura dello spazio relazionale, basato su ascolto e condivisione, per creare un ambiente di lavoro in cui motivazione e benessere generino produttività e sostenibilità.

E tutto questo lo facciamo non solo per riscrivere il mondo aziendale attribuendogli una rinnovata funzione nella vita di ciascuno, ma perché persone soddisfatte, ascoltate, libere di agire, valorizzate e che vivono in uno stato di benessere saranno anche più produttive.

Abbiamo introdotto un nuovo modello di leadership: gentile. Troppo spesso la gentilezza viene scambiata con la debolezza, invece, ci vuole davvero una grande forza ed una grande consapevolezza di sé per essere gentili e praticare, anche nelle situazioni più difficili, la gentilezza.

La cultura rappresenta il più grande vantaggio strategico per un'azienda, ma è anche la cosa più difficile da cambiare, perché la sua materia prima è la persona; processi e procedure si possono cambiare formalmente, con decisioni verticali, ma per la cultura serve che le persone siano a bordo e ne comprendano la direzione, il senso e i benefici. Per ingaggiare le persone, abbiamo lanciato diversi progetti ed attività esperienziali in cui sono stati coinvolti giovani neoassunti, middle manager, manager, operai che si sono sperimentati nel teatro d'impresa. Abbiamo infatti coinvolto le persone, attraverso la potente leva del teatro, ad approfondire il tema e praticare la gentilezza.

Oltre a queste variegate attività, abbiamo lanciato un programma globale sulla leadership gentile coinvolgendo persone che per loro inclinazione e per il loro network aziendale si sono fatti ambasciatori della gentilezza. Ne abbiamo in tutti i Paesi in cui operiamo e in tutte le aree di business. E questi primi cento ambasciatori ne hanno poi ingaggiati, attraverso la loro rete informale, altri quattrocento. Tutti insieme, oltre a promuovere l'evoluzione culturale nei loro contesti lavorativi, stanno anche costruendo i prossimi passi di questo programma globale.

Crediamo nelle persone, nelle loro idee, nel fatto che se diamo loro libertà e potere di azione, i risultati saranno stupefacenti, "da soli non siamo nessuno, insieme possiamo sorprendere".

La leadership gentile è sostenuta poi da progetti che impattano sulla motivazione ed il benessere, che potenziano i risultati, rendendoli sostenibili nel tempo attraverso il valore intangibile delle persone.

A marzo 2022, coronando tutto questo e facendo tesoro delle lezioni imparate, Enel ha firmato con i Sindacati lo Statuto della Persona, un protocollo di portata storica che ha posto le basi per un nuovo modello di cooperazione tra le parti sociali.

L'obiettivo della Carta è valorizzare l'individuo in tutte le fasi della sua vita lavorativa, rendendolo protagonista di un ecosistema sano, sicuro, stimolante e partecipativo in cui benessere e motivazione costituiscono i pilastri di una crescita duratura e sostenibile.

Il protocollo d'intesa tocca tutti gli aspetti essenziali del lavoro e della sua funzione sociale, ripensando anche le dinamiche relazionali in ottica di apertura e confronto. È un documento innovativo proprio perché non si limita a normare gli aspetti della vita lavorativa degli individui, ma tocca in chiave protettiva anche la sfera personale, presupposto essenziale perché si possa parlare di benessere e motivazione, guardando all'essere umano nella sua unicità.

Lo Statuto della Persona promuove la tutela della dignità sul lavoro, ponendo dunque l'accento sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, nonché sulla costruzione e la tutela di un ambiente sicuro dove tutti possano esprimersi e sentirsi accolti, mai giudicati, senza competizione fine a se stessa.

Perché le persone siano motivate è necessario che i loro talenti e le loro passioni vengano nutriti costantemente, in questo senso un'attenzione particolare viene riservata alla conoscenza e all'apprendimento continuo, con corsi di formazione e professionali, promozione dell'empowerment femminile soprattutto sulle discipline scientifiche (STEM), offerta di stage e formazione esterna.

Un ruolo centrale, poi, è dato alla cultura della sicurezza, su cui è necessario impegnarsi senza indugi con analisi ex ante ed ex post degli infortuni, per prevenirli ed evitare che si ripetano, ricorrendo alle tecnologie più innovative per la prevenzione, dedicandosi all'empowerment delle persone e impegnandosi per una diffusione capillare della cultura della sicurezza, non solo ai colleghi Enel ma a tutti i partner che lavorano con noi.

La pandemia ci ha dato l'opportunità di riflettere e riscrivere il modo di vivere l'azienda e di occuparci finalmente di un campo poco esplorato, quella della relazione umana. Un invito, dunque, a guardare al futuro con una sana positività, un futuro in cui il Noi supera l'Io, per costruire per e insieme ai giovani una realtà sostenibile, a tutti i livelli.

MANPOWER

La Bussola Digitale 2030 della Commissione europea pone l'obiettivo di raggiungere con la connettività gigabit (internet ultraveloce) tutte le famiglie dei Paesi comunitari entro la fine del decennio ed estendere la copertura 5G su tutte le aree popolate. Secondo gli ultimi dati Eurostat l'Italia occupa le ultime posizioni nella classifica dei paesi Ue più connessi. Proprio per colmare questo divario digitale una parte importante dei fondi del Piano nazionale di ripresa e resilienza sarà investito nella transizione digitale: alla missione "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo" sono affidati 40,29 miliardi di euro, oltre un quinto dei 191,5 che compongono il Pnrr nel suo complesso, a cui si aggiungono 8,74 miliardi del Piano complementare. Digitalizzare la pubblica amministrazione, creare reti ultraveloci per la copertura di tutto il territorio nazionale, incentivi per la transizione digitale nel settore privato, sono alcune delle iniziative che entro il 2026 hanno l'obiettivo di rafforzare e portare in linea col resto d'Europa l'infrastruttura digitale italiana.

La digitalizzazione del Paese rischia però di ampliare quel gap già esistente tra domanda e offerta di lavoro, ulteriormente incentivata dall'accelerazione della trasformazione digitale prodotta dal periodo pandemico e che sta cambiando profondamente ogni settore e professione. Infatti, la mancanza di un numero sufficiente di persone con le giuste competenze, il cosiddetto talent shortage, è già ora un grave problema del mercato del lavoro italiano. Basti pensare che nel 2022 il 72% delle aziende italiane ha avuto difficoltà nel trovare i candidati adatti per ricoprire posizioni aperte. E le competenze tecniche o hard skills più difficili da trovare secondo le aziende italiane sono proprio quelle informatiche e di gestione dati, indicate al primo posto dal 27% delle imprese.

Una situazione che a tendere non potrà che accelerare a livello globale. Dallo studio "The New Human Age" presentato all'ultimo World Economic Forum da ManpowerGroup, risulta che nel 2030 saranno 85 milioni i ruoli lavorativi che non troveranno le figure professionali adeguate ad occuparli. L'area del digitale sarà quella più colpita dal fenomeno, con il 76% delle aziende nel mondo che rischia di non trovare professionisti tech. Se consideriamo che con l'aumento dell'adozione tecnologica, il 50% dei lavoratori avrà bisogno di reskilling entro il 2025, ecco che appare chiaro come l'incremento del gap tra domanda e offerta di lavoro sia la vera sfida per il prossimo decennio e come la crescente carenza di talenti metta ancora più sotto pressione la capacità di attrarre e trattenere i talenti di ogni generazione.

Tutto questo mentre i settori innovativi vorrebbero continuare a crescere a ritmi sostenuti: secondo il MEOS – ManpowerGroup Employment Outlook Survey – il Net Employment Outlook (NEO) per il settore IT nel corso della prima parte del 2023 è, al netto degli aggiustamenti stagionali, pari a +20%, uno dei più ottimisti insieme al settore energetico che va addirittura oltre, fermando l'asticella a +25%, a dispetto di una media nazionale delle prospettive occupazionali pari al +10%.

Uno sguardo più approfondito sul settore digitale lo fornisce Tech Cities, lo studio promosso da Experis, brand di ManpowerGroup, dedicato ai profili dell'innovazione più richiesti nelle città più tecnologiche d'Italia, ovvero Padova, Torino, Bari, Napoli, Bologna, Udine, Verona, Catania, Roma e Milano. Lo studio mette in evidenza una grande polarizzazione del mercato dei talenti tech. Da queste dieci città arrivano infatti il 59% di tutti gli annunci italiani di ricerca di profili strategici per l'innovazione e, in particolare, la capitale lombarda rappresenta da sola un quarto di tutti gli annunci nazionali.

Lo studio di Experis, conferma che automazione, internet of things, intelligenza artificiale, cyber security e data continuano a giocare un ruolo importante nel nuovo mondo del lavoro, ma il talento tecnologico è ormai una necessità trasversale a tutti i settori del mercato. Inoltre, il report mette in evidenza quali sono i professionisti informatici più richiesti, e anche più difficili da trovare, che spesso corrispondono a figure manageriali: il più ricercato dalle aziende è il SAP Manager /Specialist, con competenze nella gestione e personalizzazione del software SAP per la gestione aziendale. Al secondo posto, tra i profili più ricercati, troviamo il Security Researcher, a conferma del fatto che la sicurezza informatica resta una priorità. Il mondo del lavoro è sempre più interconnesso, le infrastrutture informatiche aziendali si moltiplicano, i furti di dati aumentano e i clienti/utenti effettuano le loro scelte anche in base alla garanzia, alla protezione e alla tutela che le aziende sono in grado di offrire. Dalle piccole imprese alle grandi multinazionali, fino alla Pubblica Amministrazione, il tema della Cyber Security è centrale e non può più essere ignorato. Per completare il podio delle figure più ricercate, al terzo posto il Chief Technology Officer (CTO), una figura chiave che opera ad alti livelli e soprattutto decide delle scelte tecnologiche aziendali, definendone strategie e priorità.

C'è un'ulteriore considerazione da fare sui professionisti digitali: queste figure, infatti, non solo non sono numerose quanto le aziende richiederebbero, ma hanno anche esigenze specifiche e, in virtù della loro rarità, selezionano le aziende anche in base a quanto queste siano coerenti con i loro principi e necessità. Sono lavoratori che danno una grande importanza alla flessibilità e alla possibilità di lavorare da remoto, anche al 100%. Questo è un aspetto davvero essenziale: è la prima domanda che fa la quasi totalità dei candidati in fase di primo contatto. Qualora l'offerta preveda una presenza in azienda 5 giorni su 5, la risposta è spesso un secco "no", a prescindere dal brand e dalla forza economica e di mercato dell'azienda. Inoltre questa flessibilità è richiesta non solo rispetto al luogo da cui si lavora, ma anche riguardo agli orari, i giorni e alle condivisioni in team. Occorre notare come queste richieste non vadano a detrimento delle aziende stesse, come dimostra lo studio "What workers want" di ManpowerGroup e Thrive: le aziende che si dimostrano flessibili sul quando, dove e come viene svolto il lavoro definiscono il 55% dei profili «ad alte prestazioni» rispetto al 36% delle organizzazioni che hanno una settimana lavorativa standard da 40 ore.

Le imprese devono dunque predisporre al proprio interno quei meccanismi in grado di attrarre e trattenere i talenti digitali a loro necessari: come conferma anche la ricerca "The Age of Adoption" (Experis 2022), le aziende hanno bisogno di essere più audaci nelle loro strategie di gestione delle persone. Da un lato bisogna sfruttare il potenziale latente interno, quelle figure generaliste che adeguatamente formate possono rispondere alle esigenze dell'organizzazione e apportare le competenze tecniche necessarie. Dall'altro si deve rivoluzionare il processo di selezione, fidandosi di più di quello che ci raccontano i dati e, soprattutto, valutando i candidati non in base all'esperienza pregressa, ma al talento e alle capacità di cui sono portatori. Le aziende hanno bisogno di professionisti IT, Digital & Technology che sappiano coniugare in maniera brillante le loro conoscenze specialistiche con doti di leadership, project management, comunicazione, relazione, problem solving, adattabilità e affidabilità.

In conclusione, i profili digitali sono fondamentali per la crescita economica ma sono anche in numero insufficiente e oltretutto non intercambiabili tra specialità e settori. Diventa quindi fondamentale il tema della formazione, sia di nuovi talenti che vadano a colmare le carenze di organico sia di aggiornamento professionale di chi è già nel mondo del lavoro. Valorizzare i talenti già presenti in azienda è una sfida che si deve necessariamente vincere se si vuole colmare il gap delle competenze e restare competitivi. È questa la strada da seguire se si vuole invertire la tendenza che vede una domanda di talenti IT superare nettamente l'offerta.

Anche le Istituzioni si sono focalizzate sull'importanza di acquisire competenze immediatamente spendibili nel mercato del lavoro. Basta guardare alla riforma degli ITS oggi ribattezzati "ITS Academy", ovvero Istituti Tecnologici Superiori, che hanno completamente rivoluzionato la loro offerta formativa e rafforzato il legame con il territorio, per rispondere più rapidamente alle esigenze del mercato. Nell'ultimo anno, infatti, sono stati sempre di più i profili tecnologici assunti ancor prima di completare il loro percorso universitario o formativo specializzato (dati Experis), a conferma di una domanda sempre più pressante e della necessità di fornire risposte.

Un grande contributo in ambito formazione può inoltre venire dal mondo delle Academy, che rappresentano uno strumento particolarmente efficace in quanto rilevano le esigenze concrete delle aziende e sviluppano i profili ad esse necessarie che poi vengono assorbiti dalle stesse: proprio in ambito IT, ManpowerGroup ha fondato la propria training company specializzata, Experis Academy, per supportare le aziende nei processi di upskilling e reskilling, necessari a colmare i gap generati dalla carenza di competenze.

Nata circa dieci anni fa, grazie alla grande capillarità e allo stretto legame con il territorio, ogni anno Experis Academy, che opera in cinque sedi (Maranello, Fornovo, Reggio Emilia, Bergamo e Palermo), forma oltre 2.000 persone, con un placement rate del 70%. L'ampia offerta formativa è composta dai prestigiosi Talent Bootcamp

ad alta customizzazione e Junior Talent Program ad accesso gratuito finalizzati all'inserimento lavorativo, oltre a 8 Master Alta Formazione, in vari ambiti. Le aree di competenza specialistica sono Cyber Security, Business Transformation, Cloud Enterprise, Digital Workspace e Cloud & Infrastructure, Data Science and analytics, Robotics. Le proposte formative di upskilling e reskilling uniscono la teoria ad un approccio concreto e learning by doing, cioè apprendimento esperienziale diretto, per fornire ad aziende e professionisti le competenze necessarie per operare nei settori Information Technology e Technology Consulting, e rendere le aziende capaci di rispondere ai bisogni di un mercato ad alta competitività e in rapida e costante evoluzione.

UNICA

Il mondo finanziario e assicurativo è in continua evoluzione, a causa delle dinamiche di mercato e in particolare della forte spinta all'innovazione, con l'avvento di nuove tecnologie di informazione, lo sviluppo di sistemi di elaborazione e conservazione dei dati sempre più complessi, la distribuzione di infrastrutture fisiche e logiche sempre più capillari. Si parla ad esempio molto di insurtech e fintech, che ridisegnano i processi di determinazione ed accadimento dei rischi, come ad esempio la scatola nera a supporto della ricostruzione degli incidenti o i dispositivi indossabili a supporto e monitoraggio dei principali dati legati alla salute, e che trasformano processi e professionalità presenti in azienda.

Al tempo stesso i comportamenti dei clienti mutano con notevole rapidità manifestando nuove e diverse esigenze: parallelamente nelle aziende le persone vedono modificarsi rapidamente i propri riferimenti di organizzazione e di conoscenze, con l'emersione di nuove professionalità richieste dal mercato.

Tutti questi fenomeni richiedono risposte organizzative e di sistema permanenti e tempestive.

Persone e aziende hanno esigenza di mantenere e aggiornare continuamente le competenze tecniche e anche le soft skill per gestire il cambiamento e per essere al passo o, ancora meglio, per anticipare il futuro. Vi è quindi la necessità di elaborare continuamente i contenuti e le modalità di apprendimento per mantenere il ritmo con le evoluzioni e i cambiamenti nei processi che il contesto via via manifesta.

Per tali ragioni nascono le Academy aziendali, realtà dedicate al costante aggiornamento dei saperi, in connessione con il mondo dell'università e della elaborazione dell'innovazione, con la tecnologia e con i nuovi modelli emergenti.

Il Gruppo Unipol è un importante player nazionale su molte tematiche: assicurative, finanziarie, previdenziali salute/welfare. Quotato in Borsa, è attivo in diversi business anche non assicurativi e opera sempre più in una logica di ecosistemi, in particolare su mobility, property e welfare, erogando servizi per la soddisfazione di bisogni complessi ed in evoluzione nel tempo e nello spazio. Con 12.000 dipendenti, oltre 2.100 Agenzie sul territorio e 16 milioni di clienti, è tra i leader in Italia nel ramo Danni e nel business Salute e primo per reputazione nel settore finanziario. Orientato all'innovazione, vanta con UnipolSai la migliore app del settore e la leadership in Europa nelle polizze con scatola nera (oltre quattro milioni di dispositivi installati). Tra le altre attività il Gruppo è presente nei settori immobiliare, alberghiero con UNA Hotels e agricolo.

Dopo numerose fusioni aziendali, tra cui quella con Fondiaria-SAI che ha portato alla fondazione, a inizio 2014, di UnipolSai Assicurazioni, il Gruppo ha compreso che non sarebbe bastato proseguire nell'opera di integrazione e razionalizzazione.

La complessità societaria, la diversificazione di business, la confluenza di storie e di culture aziendali diverse hanno portato in fase di avvio del Piano Industriale 2016-2018 a interrogarsi sulle competenze presenti e future, con la consapevolezza che “senza competenze non si compete” e che disporre di una eccellente qualità professionale all’interno non significa automaticamente poterne disporre anche in futuro se non si attivano dei meccanismi adeguati: nasce quindi l’esigenza di trasmettere la conoscenza internamente, in modo da diffonderla in maniera permanente nel tempo. L’accento sull’evoluzione dei modelli di business che interessa il mercato di riferimento in termini di velocità, complessità e conoscenze, ha spinto Unipol a imparare a giocare con le regole nuove: abilità e capacità, un patrimonio importante frutto di esperienze, culture e storie aziendali diverse che doveva essere non solo conosciuto, valorizzato e incrementato, ma soprattutto amplificato e propagato, facendo in modo che il sapere, il saper fare e il saper essere diventassero trasmissibili e aggiornabili con rapidità ed efficacia attraverso la propagazione delle conoscenze e delle competenze professionali come componente naturale e intrinseca di ogni ruolo professionale, garantendo efficacia didattica e realizzativa continua nel tempo.

La necessità era quindi di lavorare sulla cultura e sulla competenza delle persone in maniera stabile e duratura, in ottica di sostenibilità.

Dal 2016 il Gruppo ha quindi deciso di dotarsi di una importante realtà dedicata alla formazione di tutte le sue strutture, dipendenti, reti e società partecipate, un vero e proprio campus universitario in grado di fornire competenze e unitarietà nell’affrontare le sfide che interessano il mondo delle assicurazioni e dei servizi ad essa connessi. Un unico ente per un unico approccio formativo verso tutti gli stakeholder.

Nasce così Unica – Unipol Corporate Academy.

L’Academy viene fondata con l’obiettivo di creare identità e sviluppare senso di appartenenza all’interno del Gruppo, incrementare le competenze trasversali e aumentare la consapevolezza del contesto interno ed esterno.

Competenze, economics, networking e brand: sono questi i pilastri su cui si fonda l’Academy

- Competenze, in quanto Unica vuole essere custode e diffusore delle specializzazioni che vengono coltivate nel Gruppo,
- economics, che vuol dire oculatezza e capacità nell’individuazione dei finanziamenti e nella gestione degli asset,
- vi è poi la capacità di fare networking e benchmarking, sviluppando partnership che possono contribuire a generare valore: Unica si avvale infatti di partnership con player del settore e partecipa ai network di ricerca delle principali università

e business school italiane.

- Tutti questi aspetti contribuiscono a valorizzare il brand di un grande soggetto imprenditoriale, in grado di dire la sua sul mercato.

L'Academy si rivolge infatti ai dipendenti di tutte le società di Unipol in continua evoluzione, agli agenti e ai dipendenti delle reti agenziali, ai collaboratori del Gruppo quali ad esempio broker e medici legali e ai principali stakeholder, un bacino di utenti potenziale di oltre 40.000 persone cui negli ultimi anni si sono aggiunti anche gli studenti grazie alle iniziative legate ai PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento).

L'intento è proprio di accrescere tutte le competenze necessarie nel Gruppo per rispondere alle esigenze di un mercato e di una clientela sempre più informata e preparata che, soprattutto nella copertura dei propri bisogni primari (sicurezza, previdenza, malattia, credito, risparmio), valuta sempre di più le proprie scelte.

Unica punta quindi sull'eccellenza nell'offerta formativa come strumento privilegiato per sostenere la crescita del Gruppo attraverso lo sviluppo della qualità delle proprie persone: ha infatti accompagnato e supportato le azioni di due Piani Strategici triennali conclusi e del terzo avviato nel 2022 per valorizzare e far sviluppare tutte le risorse operanti in Unipol in linea con le linee evolutive del business di Gruppo.

Unica opera all'interno della struttura HR, con team dedicati alla raccolta delle esigenze e allo sviluppo dei progetti formativi a seconda dell'area tematica di intervento, un albo docenti certificato, un albo fornitori certificati, una biblioteca documentale e digitale, aule e centri di competenza, oltre che nella sede del '500 di Villa Boncompagni alla Cicogna (San Lazzaro di Savena, Bologna), in molte delle maggiori città italiane tra cui Milano, Torino, Roma, Firenze e Napoli, oltre a Bologna dove il Gruppo Unipol ha le sue radici.

La formazione viene erogata con il supporto di procedure specifiche e applicativi creati ad hoc per la gestione interna di tutto il processo formativo. Anche il budget, assegnato annualmente, viene gestito in raccordo con le competenti strutture aziendali, internamente all'Academy da un team dedicato che presidia anche i corsi finanziati: parte della formazione Dipendenti viene infatti finanziata tramite Fondi interprofessionali, in particolare FBA e Fondir.

Al raggiungimento degli obiettivi formativi contribuiscono non solo le migliori professionalità del Gruppo, inserite nell'albo docenti dedicato, di cui fa parte anche il management aziendale, e con qualificate collaborazioni esterne, portatrici di esperienze e best practice del mondo accademico e della formazione aziendale.

Elemento di rilievo e valore è il Comitato Scientifico, composto da persone di Unipol ed esterni tra cui esperti e rappresentanti del mondo universitario, dell'editoria e della cultura: è fonte di indicazioni sui trend di mercato, di stimoli per sviluppare

l'attività didattica e l'innovazione, facilita l'interazione con l'esterno del Gruppo favorendo il network con università, centri di ricerca, business school. Il Comitato si è riunito annualmente sei volte tra il 2016 e il 2021.

Sono circa 1.000 i corsi progettati e proposti ogni anno in media da Unica, oltre 500 quelli online stabilmente disponibili in autoiscrizione per l'autoapprendimento.

Ogni anno vengono coinvolte in iniziative formative circa 40.000 persone e nei primi sette anni di attività l'Academy ha complessivamente erogato oltre 7 milioni di ore/partecipante di formazione registrando oltre 3,7 milioni di presenze ai corsi.

Nei primi tempi l'obiettivo è stato integrare persone con provenienza diversa, diversi stili e culture lavorative, diversi sistemi informatici e sistemi liquidativi. Tra i primi progetti realizzati sono infatti da evidenziare i percorsi che hanno coinvolto tutti i Capi, volti a condividere regole, comportamenti e stili comuni di gestione, e i percorsi di formazione alla docenza, dedicati a dipendenti e agenti.

Oltre alla formazione in aula fisica erogata presso le aule presenti nelle sedi del territorio, o nelle strutture alberghiere del Gruppo e in aula virtuale, gli utenti dell'Academy hanno a disposizione il portale Unica con MyUnica, la pagina personale dove possono trovare tutti i corsi utili alla propria crescita e monitorare la propria formazione nel tempo.

Unica vuole infatti mettere sempre più le persone al centro del proprio percorso di apprendimento continuo, responsabilizzando i dipendenti anche attraverso un dialogo con il proprio responsabile in modo da armonizzare le esigenze di crescita personali con quelle delle funzioni in cui essi operano.

I corsi formativi hanno durata molto variabile, da pochi minuti a molti mesi: dalla formazione a distanza sincrona e asincrona di breve durata fino a percorsi/master di oltre un anno erogati in modalità blended.

Una delle innovazioni introdotte da Unica è quella di non fare una formazione mordi e fuggi ma continua, in una logica di accompagnamento della persona nel tempo. L'approccio formativo dell'Academy punta a utilizzare, singolarmente o combinate, tutte le modalità didattiche, in particolare quelle di più recente evoluzione, per raggiungere gli obiettivi prefissati e garantire la partecipazione attiva e costante dei discenti: gaming e gamification, per stimolare e facilitare il coinvolgimento attivo tramite dinamiche associate al gioco; apprendimento collaborativo che, grazie al confronto tra i discenti, permette di rinforzare i concetti oggetto di formazione, favorendo la condivisione delle conoscenze e delle esperienze e lo sviluppo di nuove idee/proposte; il microlearning, che consente di erogare contenuti ridotti e sintetizzati in pillole facilmente fruibili per una formazione sempre più diffusa e continua. Le diverse modalità vengono utilizzate in modo personalizzato nei learning path a seconda dei destinatari, degli obiettivi e dei contenuti dei singoli

progetti formativi.

Le principali aree tematiche di intervento sono: tecnica, giuridico-normativa, commerciale e di prodotto, comportamentale/manageriale e tecnologica.

Vi sono poi le diverse iniziative dedicate a particolari tematiche emergenti e/o a specifici ruoli/target.

Ad esempio, i percorsi formativi ed esperienziali dedicati ai giovani in ingresso in Azienda, come l'Unipol Insurance Master Program". Fondamentale per l'inserimento dei giovani, che possono acquisire una visione sistemica del business e dell'Azienda e collocarsi nelle strutture più adeguate alle loro attitudini, il percorso trasmette i fondamenti delle materie assicurative e fornisce modelli e strumenti manageriali utili per diventare parte integrante del Gruppo Unipol e protagonisti della sua stessa crescita. La visione completa e trasversale del Gruppo e dei processi attraverso cui esso crea valore viene costruita grazie a un mix di aula, e-learning, reverse learning, social learning ed "esperienza sul campo" in diverse funzioni aziendali.

Una volta acquisite le conoscenze e le competenze trasversali, vengono approfondite le conoscenze specialistiche con l'obiettivo di inserire i partecipanti in funzioni specifiche coerenti con le aspettative e inclinazioni personali. L'approccio del percorso favorisce inoltre la positiva "contaminazione" tra gli stimoli portati dalle nuove generazioni e le solide competenze ed esperienze presenti all'interno del Gruppo, sostenendo la crescita di tutte le funzioni e gli attori coinvolti.

Il progetto è stato valutato rispondente agli obiettivi di innovazione, evoluzione e competitività inseriti nel Piano Industriale 2019-2021 e ha ricevuto una menzione speciale al Premio Innovatori Responsabili dell'Emilia-Romagna.

Altrettanto strategici sono i percorsi per lo sviluppo di risorse con potenziale già presenti in Azienda, in quanto hanno l'obiettivo di stimolare sinergie, interfunzionalità e innovazione. A riguardo, dal 2016 è attivo "Next Generation", progetto di sviluppo per sostenere la crescita del capitale intellettuale del Gruppo (laureati under 35 con almeno 4 anni di anzianità aziendale). L'iniziativa prevede una prima fase di verifica delle conoscenze e competenze e, a seguire, percorsi formativi per arricchire e consolidare "in maniera mirata" le skill manageriali e specialistiche.

Con queste premesse è stato realizzato "Unipol Innovation Lab", progetto formativo giunto alla quarta edizione che ha coinvolto finora circa 250 persone. L'obiettivo è favorire lo sviluppo individuale, di team e l'orientamento al business tramite fasi formative che forniscono conoscenze e competenze utili a creare una cultura comune di orientamento a mercato e cliente e condividere modelli e strumenti correlati al tema dell'innovazione. La formazione comprende team building, testimonianze e business case di altre aziende, laboratori applicativi dove i partecipanti, aiutati dai mentori aziendali (selezionati fra i manager del Gruppo), sviluppano progettualità innovative da presentare al top management del Gruppo. Nelle ultime edizioni, i partecipanti suddivisi in 4 Lab hanno lavorato a proposte inerenti ambiti di Mobility,

Welfare, Property e Sostenibilità. Il progetto è stato premiato all'interno del Premio Olivetti di AIF (Associazione Italiana Formatori).

Altri percorsi per risorse in sviluppo in Azienda, come il "Master Executive Unipol" (MEU), prevedono il riconoscimento di crediti formativi universitari (CFU).

Un altro ambito strategico riguarda le nuove figure professionali emergenti nel business come gli specialisti del family welfare e i percorsi formativi ad essi dedicati, nonché i progetti per stimolare l'innovazione nel business della Rete.

In quest'ultimo ambito, un progetto di spicco è sicuramente il "Master Innovation Manager d'Agenzia" (IMA).

Il percorso, della durata di circa un anno e giunto alla quarta edizione, coinvolge ogni volta gruppi di 24 agenti con propensione all'innovazione. L'obiettivo è infatti stimolare l'innovazione di processo, prodotto e servizio e generare nuove soluzioni e futuri modelli di business nella Rete di Vendita. Il percorso offre una prospettiva ampia e sistemica del business e degli attuali modelli manageriali, per fornire supporto nell'assunzione di decisioni efficaci in uno scenario complesso come quello odierno. Il Master IMA è uno dei percorsi più rilevanti legati alla formazione continua: trasversale per tematiche trattate, molto specifica e che dura nel tempo. Porta gli agenti a confrontarsi su tematiche manageriali, commerciali e gestionali partendo da esperienze multisettore, non solo assicurative, con lo scopo di fornire prospettive utili per superare le ortodossie di pensiero tipiche del settore assicurativo tradizionale. Il progetto fa leva su project work operativi per sperimentare direttamente in Agenzia l'applicabilità dei contenuti e gli effetti reali che gli stessi sono in grado di generare; prevede inoltre un contest, Innovation Business Game, finalizzato allo sviluppo di idee in grado di impattare sul modello di business assicurativo del futuro: gli agenti sono accompagnati nell'esplorazione innovativa di idee fino ad arrivare a presentare un reale business plan da sottoporre al top management della Compagnia. Tutto il percorso è supportato dal social learning, per il quale è stata utilizzata una piattaforma attraverso la quale i singoli partecipanti e i gruppi di lavoro possono continuare, anche dopo l'aula, a generare un apprendimento e uno scambio utile per rendere concrete e applicabili le soluzioni discusse. Sono previsti inoltre eventi di coinvolgimento/sostegno oltre ai tradizionali moduli formativi, quali un kick off per contestualizzare gli elementi del percorso, un warm up per fare un check sullo stato dell'arte, un evento finale di presentazione e valutazione dei business plan realizzati. Il progetto ha ricevuto il Premio Olivetti di AIF per la sezione di competenza.

Il Master in Business Insurance (MaBI), della durata di un anno, si rivolge invece a gruppi di dipendenti in parte di provenienza dall'area assuntiva e in parte liquidativa, si svolge in forma blended e ha l'obiettivo di integrare e ampliare le competenze nel business assicurativo.

Il percorso di formazione comprende una parte relazionale e manageriale sulle più importanti competenze trasversali per i ruoli tecnici ricoperti o da ricoprire in futuro, e un'attività sul campo di Risk Analysis Project presso aziende clienti rappresentative dei settori alimentare, industriale e utilities.

Particolare attenzione è anche rivolta ai temi di etica e sostenibilità, in particolare con i corsi di formazione dedicati a tutta la popolazione sul Codice Etico di Gruppo e sull'Agenda 2030 e con INKlusion.

INKlusion è un'iniziativa formativa sui temi dell'inclusione, ideata e progettata da un team di giovani risorse di Unipol e dedicata a giovani delle classi quinte degli istituti superiori, ai dipartimenti delle università, a genitori, educatori ed educatrici e a chiunque ha a cuore l'argomento. La prima edizione si è svolta nel 2019, come giornata formativa in presenza (vi hanno partecipato oltre 250 persone), con seminari e laboratori interattivi per riflettere insieme e comprendere a fondo il fenomeno delle discriminazioni: il primo, fondamentale passo per riuscire a combatterle. L'iniziativa è stata poi riproposta annualmente, con forma diversa e a distanza.

Nel 2021 il progetto è stato pluripremiato nell'ambito del Premio Eccellenza della Formazione di AIF.

L'edizione di quest'anno, la quarta, si intitola **"INKlusion - Mi piaci come sei!"**, è strutturata come percorso e inserita nei PCTO - Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento del Gruppo Unipol. Dedicata come sempre ai giovani delle quinte classi superiori e universitari, compresi i familiari dei dipendenti e del personale della Rete di Vendita del Gruppo, prevede quattro webinar interattivi di un'ora ciascuno, in programma tra novembre 2022 e marzo 2023 (ai primi incontri già erogati hanno partecipato oltre 900 persone), per approfondire alcune competenze come l'empatia, la gestione dei pregiudizi, l'assertività e la gestione delle emozioni, con fruizione sincrona in diretta ma anche asincrona, rivedibile e ripetibile.

Seguendo i quattro appuntamenti, ed elaborando un Project Work sull'inclusione i partecipanti hanno la possibilità di ottenere crediti formativi per un totale di 12 ore.

Unica funge anche da cabina di regia per le altre attività di Gruppo legate ai PCTO, proposte da diverse realtà del Gruppo.

Tra i percorsi rivolti a gruppi di studenti, oltre a INKlusion (inserito nei PCTO), il Gruppo offre attività blended con esperienze in Azienda volte a favorire la prevenzione stradale e a sviluppare soft skill per gestire al meglio il proprio futuro. Durante l'emergenza sanitaria Unica ha riprogettato e adattato al nuovo contesto tutte le iniziative formative in corso o in fase di lancio, lavorando soprattutto su attività in remoto ed esplorando nuovi strumenti e modalità di erogazione che hanno

cambiato il modo di fare formazione e che lo caratterizzeranno anche in futuro: Unica ha pertanto rafforzato negli ultimi anni l'attività formativa rivolta all'utilizzo degli strumenti digitali, necessari ad affrontare il mutato modo di lavorare.

La digital readiness è infatti uno dei temi su cui Unica si sta concentrando nell'ambito delle azioni legate al Piano Strategico di Gruppo 2022-2024, attualmente in corso.

Nell'ambito del Piano Strategico, con particolare riferimento alla direttrice "Tech&People Evolution" che alimenta l'evoluzione organizzativa anche attraverso piani di accompagnamento alla pensione e ricambio generazionale, Unica sta realizzando percorsi formativi e di sviluppo a diversi livelli disegnati sulle esigenze dei singoli.

Tra questi, il progetto "Reskilling" (rivolto a circa 400 dipendenti). Durante la prima fase, uno smart assessment online su base volontaria ha permesso di esplorare conoscenze, competenze e digital readiness, consentendo alle persone di acquisire consapevolezza delle proprie capacità e conoscenze. A seguire, infatti, il percorso formativo disegnato sulle esigenze formative dei partecipanti, denominato "My Reskilling". Avviato al momento per i primi gruppi di dipendenti, ha l'obiettivo di accompagnarli nel processo di adozione di nuovi ruoli in UnipolSai, fornendo nuove competenze e stimolando proattività e responsabilizzazione nello sviluppo professionale.

Tutti i progetti legati al Piano Strategico hanno come driver fondamentali, per la loro stessa efficacia, la capacità di anticipare i bisogni formativi, la consapevolezza del contesto interno ed esterno e, come detto, la personalizzazione delle iniziative di formazione e sviluppo e la contestuale responsabilizzazione delle persone nel proprio piano di crescita personale e professionale.

Nei sette anni di attività la formazione erogata da Unica ha avuto un significativo impatto sulla reputazione del Gruppo presso i suoi dipendenti. Nel 2019 è Unica è stata premiata come Academy di eccellenza agli HRC Best Practice Awards e nello stesso anno ha ottenuto da DNV la Certificazione ISO 9001:2015 per il suo Sistema di Gestione della Qualità, rinnovata nel 2022 per il quarto anno consecutivo.

Conclusioni

Prof. Giuseppe Cappiello

La pressione esercitata dalla transizione digitale ed ecologica spinge le imprese a ricercare nuovi percorsi di crescita che consentano loro di rimanere competitive.

Questo cambiamento si innesta in un momento di grande tensione soprattutto per quanto riguarda le catene di fornitura a livello internazionale, l'aumento dei flussi migratori, l'invecchiamento della popolazione, non solo quella lavorativa. È in atto un mutamento del concetto stesso di lavoro, si pensi ad esempio il dibattito sulle misure di assistenza per i non occupati, come il reddito di cittadinanza o all'acuirsi del fenomeno dell'abbandono del posto di lavoro (great resignation).

In tale contesto appare importante continuare a stimolare le imprese a produrre nuova conoscenza, ad acquisirne dall'esterno, a partecipare a network nei quali condividere nuove opportunità o una visione condivisa attraverso rapporti anche informali, a consolidare all'interno la conoscenza acquisita per non perderla.

Tuttavia, l'innovazione si diffonde tradizionalmente mediante il canale di percorsi formativi.

Il Rapporto Inapp 2022 ha documentato che le imprese hanno aumentato le ore dedicate ad attività di formazione, nonostante permangano taluni problemi "strutturali", causa di bassi livelli di produttività; si rileva inoltre che solo una parte minoritaria delle imprese (22,8%) sia effettivamente consapevole della necessità di adeguare le conoscenze di specifiche figure professionali.

In questo percorso le Corporate Academy (CA) possono rivestire un ruolo rilevante, essendo un modello organizzativo di gestione della conoscenza che è maturato molto negli ultimi anni e mette insieme la dimensione formativa, quella della ricerca industriale e dei rapporti con l'esterno.

Le Corporate Academy, in estrema sintesi, sono strutture create dalle imprese al proprio interno, finalizzate all'esplorazione, al sostegno e alla valorizzazione dell'innovazione aziendale, mediante il coordinamento degli sforzi del management sulla condivisione di conoscenza e di capitale intellettuale.

Dall'analisi presentata in questo Rapporto 2023 sulle realtà italiane emergono almeno tre elementi di novità:

- l'incremento della numerosità delle Corporate Academy italiane
- la maturazione nell'esperienza di quelle già presenti
- l'apertura delle stesse verso l'esterno.

Tali notizie sono di grande utilità in quanto, in un contesto economico come quello precedentemente tracciato, la creazione di una Corporate Academy può aiutare nella realizzazione di un allineamento del patrimonio di capitale umano disponibile con gli obiettivi strategici che appartengono alla singola impresa ed anche al contesto nel quale essa è inserita.

Varie esperienze ci mostrano come le imprese che hanno adottato un modello di questo tipo sono riuscite a raggiungere migliori risultati in termini di vantaggio competitivo e contribuiscono a far crescere l'intera filiera. In questo Rapporto ne sono state presentate quattro eccellenti.

Sebbene la letteratura scientifica, ma anche la stampa, abbiano descritto le svariate configurazioni che assumono le Corporate Academy e offrano interessanti spunti di riflessione, taluni anche aggiornati, pare utile continuare ad approfondire ulteriormente l'argomento.

Mentre alcuni Paesi presentano esperienze di Corporate Academy molto evolute, come ad esempio la Germania, oppure altri stanno recuperando velocemente terreno, la Cina in primis, in Italia si riscontrano casistiche estremamente interessanti ma poco note, sia alle altre imprese che ai policy maker.

Le CA italiane possono esercitare un ruolo significativo nell'ecosistema della conoscenza, contribuendo alla valorizzazione del capitale umano, alla definizione di modelli organizzativi basati sull'innovazione e sono in grado di coniugare sostenibilità e performance.

In particolare, quattro potrebbero essere le traiettorie su cui investire:

- passare dalla produzione di conoscenza alla disponibilità di competenze;
- integrare maggiormente nei programmi le competenze cosiddette "soft", relazionali, della personalità del lavoratore e dell'interpretazione della realtà (sensemaking);
- valorizzare forme di collaborazione tra soggetti di diversa provenienza;
- individuare metodi di valutazione del valore apportato dalla formazione.

Vi è molta conoscenza disponibile, sia nei centri di ricerca più avanzati, che tra le imprese, dunque, per alimentare questo processo evolutivo è necessaria una collaborazione stabile tra gli attori che per natura hanno compiti e tempistiche di lavoro diversi tra loro.

Quanto detto potrebbe dare un apporto significativo anche in termini di riduzione del disallineamento tra le competenze richieste e quelle effettivamente disponibili, problema che continua ad essere denunciato sia dalle imprese che da chi cerca lavoro e resta inspiegabilmente senza risposta.



ASSOKNOWLEDGE

Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

Assoknowledge è l'Associazione di Categoria dell'Education e del Knowledge di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici. La sua mission è la rappresentanza e la tutela degli interessi complessivi del proprio comparto industriale, negli ambiti tecnici, economici, sociali e culturali, a livello locale, nazionale e comunitario. Nei confronti delle proprie Imprese associate Assoknowledge agisce come facilitatore, nei processi di valorizzazione del Capitale Umano, in modo che le stesse possano competere da protagoniste nei contesti competitivi nazionali ed internazionali.