

AIF
Associazione Italiana
Formatori

You Tube f in t

FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

NUMERO
1
2022

Corporate Academy

Giuseppe Cappiello
L'evoluzione delle Corporate University

Donatella Pinto
**Corporate Academy:
il nuovo perimetro**

Beatrice Lomaglio
**Intervista a Laura Leone,
presidente AICP**

FrancoAngeli 

Editoriale



Maurizio Milan

Le organizzazioni per poter continuare ad operare al meglio devono poter gestire il cambiamento continuo ed essere competitive mettendo in campo tutte le leve di cui dispongono per attrarre e sviluppare le persone con adeguati skillset e attraverso strutture di learning adeguate.

Nel contesto aziendale la formazione è diventata una delle leve cruciali poiché l'evoluzione del business segue un mutamento delle competenze che obbliga di conseguenza al ripensamento dei ruoli professionali e ai conseguenti sistemi di formazione e apprendimento. I principi che guidano que-

sta learning transformation sono due:

- maggiore sviluppo e diffusione delle competenze cognitive ed emotive-relazionali, e digitali o specialistiche di settore in base alla famiglia professionale di appartenenza;
- investimenti nella predisposizione di tutte quel-

FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreteria@associazioneitalianaformatori.it
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756
www.associazioneitalianaformatori.it

Amministrazione e distribuzione

FrancoAngeli
V.le Monza 106, 20127 Milano
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175
20100 Milano

Direttore editoriale

Maurizio Milan

Direzione scientifica

Giuseppe Cappiello

Coordinamento progetto

Beatrice Lomaglio

Grafica

Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Arrigo Apostolidis, Domenico Barricelli, Simone Campanati, Giuseppe Cappiello, Federico Giva, Beatrice Lomaglio, Vivaldo Moscatelli, Silvano Mottura, Donatella Pinto, Alessandro Sciolari, Emanuela Truzzi

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT). L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/it/legalcode>.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986
presso il Tribunale di Milano

Direttore responsabile

Stefano Angeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l.

le condizioni necessarie, quali: spazi, tecnologie, strutture e processi affinché si abbiano le capability per erogare contenuti formativi di valore alle persone.

Importate sottolineare come l'evoluzione della formazione aziendale non si traduce soltanto nell'introduzione di nuovi strumenti tecnologici o organizzativi, ma nel ripensamento del proprio modello di servizio attraverso cui accelerare lo sviluppo delle skills che si traducono in tre dimensioni:

- Learning/Un-Learning: attivazione di meccanismi di apprendimento continuo di nuove competenze e disapprendimento di quelle obsolete.
- Re-skilling: aggiornamento o revisione dello skillset per rispondere ad adattamenti/variazioni di ruoli in azienda.
- Up-skilling: innesto

di nuove competenze all'interno dello skillset.

In base a questa sommaria prima analisi possiamo dire che nel corso degli anni abbiamo assistito a una costante estensione ed evoluzione dei modelli di servizio formativo all'interno delle organizzazioni. Non possiamo affermare che esista una modalità valida per qualsiasi tipo di realtà in quanto la scelta risiede nei fabbisogni organizzativi, ma possiamo identificare dei modelli di riferimento.

Modello delle Academy

Il modello delle Academy che si ispira ai sistemi didattici delle istituzioni educative, le organizzazioni che hanno sviluppato tale approccio si sono dotate di:

- una struttura organizzativa dedicata che ne garantisce la gestione;
- un network di partner-

ship e collaborazioni con enti formativi e di ricerca;

- un ambiente digitale;
- un'offerta formativa role-based progettata a partire dagli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Questo modello centralizza la gestione del servizio formativo all'interno di un'unica struttura organizzativa che consente di accelerare l'allineamento culturale rispetto alla trasformazione del business, svolgendo nel contempo anche un'attività di comunicazione, ingaggio e di internal marketing.

Modello delle Learning Community

L'evoluzione dell'Academy è costituita dal modello delle community, che permette di delegare una parte del servizio formativo alle dinamiche di condivisione e di scambio tipiche delle

comunità di apprendimento (social learning). Questo tipo di organizzazione permette di portare in emersione le figure chiave che detengono un determinato sapere e di impostare il servizio formativo attraverso figure chiave quali: community manager, facilitator, knowledge manager.

Modello dei Knowledge Hub

È il modello più innovativo che richiede alla aziende di adottare il paradigma formativo dell'open learning che prevede percorsi formativi modulari e aperti a sperimentazioni in cui il discente è responsabile della costruzione del proprio ecosistema di apprendimento.

La scelta del modello formativo più adeguato va accompagnata all'ampliamento delle prospettive della formazione, le organizzazioni dovranno essere sempre più in grado di prefigurarsi scenari futuri in modo da anticipare il cambiamento e guidarlo. Questo sarà possibile solo se ci si focalizza sulla promozione di una cultura organizzativa fondata sull'innovazione e sull'apprendimento, in cui strumenti, spazi e modalità di lavoro predispongono le persone a cogliere le sfide di business e le opportunità di crescita continua.

In questi senso le organizzazioni dovranno presidiare sempre di più il trasferimento di significati ed esperienze passando da una visione parcellizzata e





content-driven a una visione meaning-driven guidata da percorsi esperenziali di apprendimento (learning experience).

Una formazione così orientata potrà estendere il proprio impatto oltre i confini organizzativi influenzando a livello sistemico l'intera rete dei fondi interprofessionali, delle agenzie regionali per la formazione e dei centri per l'impiego.

A prescindere dal modello si può sintetizzare che lo sviluppo della struttura di learning dovrà avere come priorità le seguenti dimensioni:

- strategia: presidiare strategicamente le competenze sia verticali (tipiche di industry) che trasversali (quali ad esempio leadership, empatia...);
- governance: predisporre efficaci modelli di gestio-

ne che veicolino i learning object alla strategia di business,

- continuous improvement operativo nello sviluppare modelli di previsioning che facciano leva sulla gestione delle tecnologie (analytics, learning automation, adaptive learning);
- misurazione: sviluppare sistemi di misurazione degli impatti formativi nella crescita delle competenze, del contesto organizzativo e del business.

A prescindere dai modelli possiamo definire in sintesi che le organizzazioni sono sempre più chiamate ad appropriarsi del senso strategico dell'educare e del formare per dare sostenibilità alla crescita degli individui. In questo ambito una formazione che vuole posizionarsi come significa-

tiva e intenzionale diventa la leva attraverso la quale ri-donare un'identità agli individui e alle organizzazioni stesse, che spesso la perdono nell'operatività svuotata di senso.

Per questo abbiamo sempre più la necessità di una cultura della *"people governance"* e della *"narrazione d'impresa"* interna o esterna, di una cultura nata dall'incontro tra esigenze e risorse individuali e organizzative. È fondamentale la sintesi di una story-driven culture che porti competenze trasversali attraverso conoscenze, abilità e attitudini capaci di far fronte allo stress e alle polarizzazioni che contraddistinguono il nostro vivere organizzativo per creare quel valore sociale, politico ed economico da tutti tanto atteso. In questa nuova dimensione economica e organizzativa ritengo che dedicare

questo numero di FOR alle Corporate Academy, ai loro processi di crescita e di interazione con il contesto organizzativa sia importante per rafforzare l'efficacia del nostro agire e della nostra ricerca e progettazioni future. Ringrazio il prof Cappiello per il coordinamento scientifico del numero e tutti gli autorevoli colleghi intervenuti con i loro contributi augurando una sempre maggiore osmosi tra mondo universitario, dell'azienda, delle associazioni e delle professioni, così come avvenuto in questa occasione. Buona lettura.

Maurizio Milan
Presidente AIF.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



Associazione Italiana
Formatori



FORMAZIONE FORMATORI

- FORMAZIONE FORMATORI ONLINE
- PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE

Per info: segreteria nazionale@associazioneitalianaformatori.it

Una comunità in apprendimento

Sommario

RICERCA e STUDI

L'evoluzione delle Corporate University	8
Giuseppe Capiello	
Corporate Academy: il nuovo perimetro	14
Donatella Pinto	
La valorizzazione del capitale umano con la Metodologia Q.F.D.H.C.	20
Alessandro Sciolari	
Il ruolo delle Corporate Academy per lo sviluppo di reti formative territoriali e settoriali	26
Domenico Barricelli	

ESPERIENZE e VISSUTI

Flex: la riprogettazione dei processi di formazione e sviluppo per una cultura inclusiva	30
Arrigo Apostolidis	
Welcome on Board: l'inserimento dei giovani in produzione	34
Federico Giva	
Ebano Corporate Academy: crescita professionale e competenze distintive e strategiche per l'impresa	38
Silvano Mottura	
Una giovanissima Academy nel mondo dello sport: RBR Sport team	42
Simone Campanati	

VITA ASSOCIATIVA

Le giurie del Premio Eccellenza Formazione	46
Emanuela Truzzi	
AIF per la scuola	48
Vivaldo Moscatelli	
<i>Voci fuori campo</i> Il mondo del coaching - Intervista a Laura Leone	49
Beatrice Lomaglio	

8&9

Novembre 2022

MiCo Milano Congressi

World
Business
Forum



The AGE of the IDEAS



Jean-Claude Juncker
Il futuro dell'Europa

Carly Fiorina
Management

Marcus Buckingham
High Performance Teams

Uri Levine
Innovazione

Renée Richardson Gosline
Customer Experience Strategy

Tal Ben-Shahar
Leadership

Nathan Furr
Business Transformation

Laura Huang
Diversità e Inclusione

Jesús Cochegrús
Strategia

Chiamaci per scoprire l'offerta dedicata ad AIF oppure compra online usando il codice sconto **AIF2022**

Non perderti l'evento di riferimento per la business community italiana!

☎ 800 93 94 36

✉ info.it@wobi.com

🛒 wobi.com/it/wbf-milano/

Main Sponsor



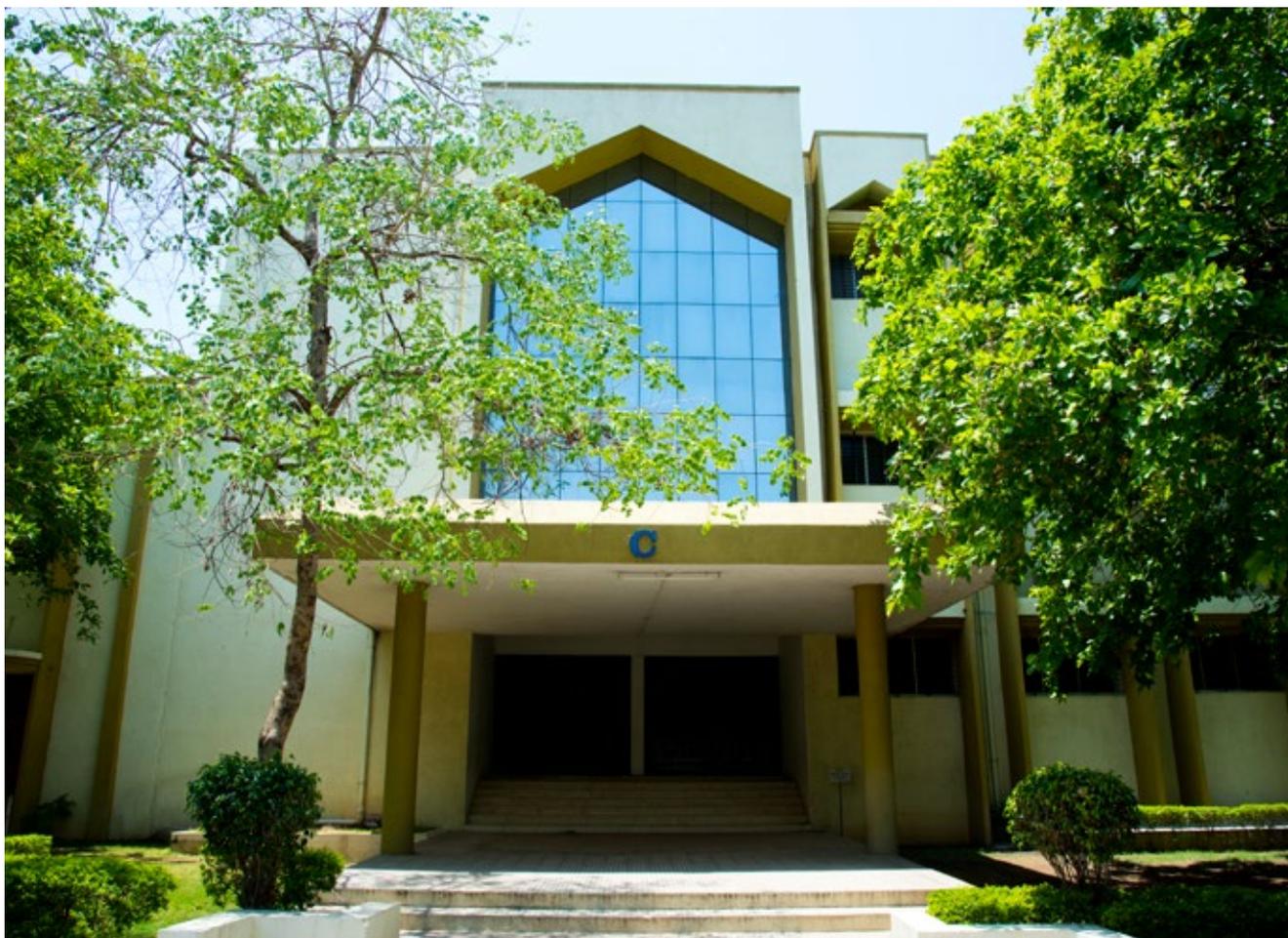
Supporting Partner



WOB



**RICERCA
e STUDI**



L'evoluzione delle Corporate University

Giuseppe Cappiello

Già nel 2004 Enzo Rullani ci avvertiva del fatto che “l’unica fabbrica che cresce continuamente in termini di occupati, valore e rilevanza economica, è la fabbrica dell’immateriale”. Cos’è l’immateria-

le nella prospettiva proposta? Detto in estrema sintesi l’immateriale è quella parte di valore per il cliente che non è da attribuire al costo delle materie prime e della trasformazione fisica delle merci. Un paio di pantaloni del

segmento cosiddetto fast fashion, prezzi bassi e collezioni che cambiano frequentemente per rispondere in tempo reale alle richieste mutevoli dei consumatori, può avere un costo diretto di produzione intorno ai due euro e viene ri-

venduto poco sopra i dieci. Il margine per l’impresa deriva da quella parte di produzione che non è trasformazione materiale dei tessuti, magari realizzata in un Paese a basso costo del lavoro, ma si genera nella gestione dell’im-

materiale e cioè logistica, capacità di non lasciare rimanenze, valorizzazione del *brand*, scelta delle partnership nei vari mercati. Questa seconda parte di attività può moltiplicare anche per quattro o cinque il valore della materia prima trasformata.

Le fabbriche che producono l'immateriale sono molto diverse da quelle che conoscevamo, quelle che siamo soliti chiamare fordiste. Queste ultime crescevano standardizzando la produzione al fine di ridurre la complessità ed i costi mentre le imprese dell'immateriale generano valore mediante un utilizzo accurato della conoscenza. Non è tolta la complessità ma gestita dentro una fitta rete di relazioni a monte e a valle. Baglieri et al. (2013) descrivono così il cambiamento

in atto: “la moderna fabbrica aveva come obiettivi la massimizzazione dell'efficienza interna complessiva e il coordinamento di ciascuna funzione con altre attività dell'impresa stessa. Appare chiaro che la visione funzionalista risulta superata... e la visione per processi è senz'altro preferibile”. In una visione per processi le capacità, siano esse quelle imprenditoriali oppure quelle delegate al management, sono essenziali per una lettura del contesto competitivo e per il consolidamento delle competenze all'interno dell'organizzazione. Patrizio Bianchi (2018) rileggendo Adam Smith distingue tra competenze (*skill*) manualità (*dexterity*) e intelligenza (*judgement*). La fabbrica, cioè l'impresa contemporanea, non è solo

frutto dell'applicazione al lavoro umano di tecnologie evolute che consentono maggiore produttività ma, e forse soprattutto, un luogo iperconnesso in cui l'intelligenza individuale e collettiva si coordinano per il raggiungimento di uno scopo comune (*purpose*).

Qui sta forse il passaggio cruciale al quale occorre porre attenzione: la smaterializzazione del valore, l'enfasi sui servizi offerti piuttosto che sul loro supporto materiale, l'eccesso di offerta (anche se in questi giorni paradossalmente siamo tutti preoccupati per la scarsità di materie prime, dal grano ai microchip) pongono una grande richiesta di senso, di leggere e interpretare l'esperienza che si fa attraverso il lavoro o il consumo, di allineare gli obiettivi delle co-

munità locali, nazionali o internazionali in cui siamo inseriti, si pensi ad esempio a problemi comuni come la sostenibilità o la sicurezza, di irrobustire un capitale sociale fatto di beni tangibili ma anche di relazioni e di conoscenza.

Le Corporate University

In un contesto come quello che si è descritto, e forse proprio per questo, a partire dagli anni Ottanta, prima negli Stati Uniti e poi nel resto del mondo, si è sviluppata una particolare modalità di accumulare e diffondere la conoscenza all'interno delle imprese: la Corporate University. Dopo le esperienze semi-





nali prima di General Motors (1927) e poi di General Electric che nel 1956 fondò il leggendario Jonh Werch Leadership Development Centre in un paese dal nome molto evocativo, Crotonville nello Stato di New York, anche altri importanti gruppi industriali come Walt Disney Corporation e Motorola hanno costituito una propria struttura formativa di livello superiore. Negli Stati Uniti nel 1988 sono state rilevate circa 400 strutture assimilabili a una Corporate University e nel 2012 l'80% delle imprese Fortune 500 aveva già dato vita a una struttura di questo tipo. Nel 2015 in Cina se ne contavano 3700.

La prima esperienza di Corporate University in Italia risale al 1957 quando Enrico Mattei decise di fondare all'Eni una scuola di studi superiori sugli idrocar-

buri. Sessantacinque anni dopo, quell'intuizione è diventata una realtà formativa riconosciuta a livello internazionale. All'istituzione della Scuola Mattei (poi divenuta l'attuale ENI Corporate University), seguirono quelle di ISVOR-FIAT, della Scuola Superiore G. Reiss Romoli (poi ridenominata Telecom Italia Learning Services - TILS) e delle Scuole di formazione dell'IRI, ma esempi di questo tipo rimasero a lungo confinate a poche grandi imprese. Solo alla fine degli anni Novanta nuove iniziative presero vita e le Corporate University si inserirono nel dibattito nazionale relativo alla formazione d'impresa. Nel 2002 ASFOR ha individuato ventisei Corporate University presenti in Italia, con attività prevalentemente destinate ai manager dell'impresa di rife-

rimento, talvolta affiancati dal resto dei dipendenti o anche da ospiti esterni, e ha evidenziato contestualmente una elevata propensione a stipulare accordi e partnership con le università tradizionali e con le agenzie formative, nonché un crescente interesse per l'apprendimento a distanza e l'e-learning. Negli anni successivi, alcune di queste tendenze si sono ridimensionate; il tema dell'e-learning, ad esempio, è rimasto centrale nella sua capacità di facilitare la diffusione dei programmi di apprendimento e di ridurre i costi, ma è maturata una maggiore consapevolezza dei suoi limiti. L'emergenza sanitaria degli ultimi due anni ha obbligato a svolgere molte iniziative in remoto e gli strumenti informatici hanno fatto un balzo notevole ma vedremo se continue-

ranno ad essere utilizzati nello stesso modo oppure, più probabilmente, ci sarà una integrazione tra presenza fisica e formazione a distanza.

Nel 2015 Assoknowledge ha rilevato nuove iniziative (trentacinque le strutture censite con il Rapporto) ma anche alcune cessazioni; dall'indagine risulta che i motivi principali che hanno spinto alla costituzione di una Corporate University sono quelli di favorire lo sviluppo delle conoscenze e la diffusione delle *best practice* in tutta l'impresa (95%), assicurare formazione continua (74%), diffondere i valori e la cultura d'impresa (68%), favorire l'inserimento dei neo assunti (68%), accompagnare i processi di cambiamento (53%). Nella maggior parte dei casi si trattava di unità organizzative all'interno della funzione HR e solo nell'11% era stata costituita un'entità autonoma all'interno del Gruppo. Per contro non ci sono più solo grandi imprese a dar vita a una Corporate University ma anche piccole imprese, come ad esempio Landirengo che, forse non a caso, nel tempo si è affermata come leader a livello internazionale nel proprio settore, la commercializzazione e l'installazione di sistemi di alimentazione per autotrazione che utilizzano combustibili alternativi, rispettosi dell'ambiente e meno costosi.

Una ricerca in corso promossa da Unica, la Corporate University del Gruppo Unipol, ne ha censite oltre

130. Unica, peraltro, avviata solo nel 2016 si sta distinguendo per una rapida crescita delle attività e dell'esperienza maturata proprio nella formazione non solo del personale interno. Ad evidenza i progetti citati sono molto diversi tra loro e vanno dalla semplice riorganizzazione del dipartimento di formazione aziendale fino a istituzioni educative nate da una impresa ma che ora hanno assunto una propria autonomia ad assegnano veri e propri titoli di studio e sono centri di profitto.

Oggi le Corporate University si distinguono soprattutto per una maggiore attenzione al territorio e agli stakeholder dell'impresa di appartenenza anche se l'attività di formazione è nettamente prevalente rispetto all'attività di ricerca che invece viene svolta da appositi dipartimenti o da altre iniziative esterne (es. Competence Centre locali, Agenzie regionali, ecc.).

In prima approssimazione una Corporate University è la *strutturazione all'interno dell'impresa di percorsi di apprendimento* rivolti ai dipendenti o anche ad altri interlocutori esterni ad essa. Uno dei principali studiosi del fenomeno la definisce come "l'ombrello strategico per sviluppare – nell'ordine – personale, clienti e fornitori, - in modo da supportare le strategie di business di un'organizzazione" (Meister, 1998). Dealtry (2017) ha definita una Corporate University come "a management intervention that takes a com-

pany or organization into a new robust and sustained phase of business development that it would not achieve with its current levels of opportunity for thought leadership and styles of learning behavior".

Le denominazioni adottate dalle varie realtà costituite nel mondo sono numerose: Corporate University, corporate college, academy, institute, school e identificano solo parzialmente le varie configurazioni organizzative mentre tendono soprattutto a documentare il forte *commitment* verso l'accumulazione di conoscenza. Si sceglie di denominare in un certo modo la propria iniziativa per segnalare all'esterno che si vuole istituire qualcosa di significativo e duraturo, evocando concetti quasi istituzionali. Osservando il panorama nel suo complesso, si rileva peraltro che in Europa l'atteg-

giamento adottato nell'utilizzo dell'espressione "University" è più conservativo che negli Stati Uniti (Renauld Coulon, 2002), probabilmente a motivo del fatto che la tradizione di Università nel vecchio continente ha radici molto indietro nel tempo e quindi forse ingenera qualche soggezione in più. Al tempo stesso la scelta di queste denominazioni rivela una certa difficoltà a dialogare con le università tradizionali, talvolta autoreferenziali e poco inclini a piegare l'attività di ricerca verso ambiti più applicativi e commerciabili.

Classificazione delle Corporate University

Le Corporate University sono state classificate in vario modo a seconda di come so-

no organizzate oppure del livello del grado di apertura all'esterno; la più nota è la scala di Allen.

Allen pone lo sviluppo delle Corporate University su una scala con quattro livelli:

Al **livello 1** si collocano quelle Corporate University sostanzialmente configurate come dei dipartimenti di formazione aziendale. Esse esistono per garantire formazione ed addestramento sui compiti specifici dell'impresa, centrati sulla singola mansione del dipendente che deve essere formato. La gran parte delle Corporate University statunitensi e di cui si è fatto menzione in precedenza è assimilabile a questo tipo di struttura. La scelta di "etichettare" il proprio dipartimento come Corporate University mostra comunque un particolare interesse per l'apprendimento e l'investimento sul ca-

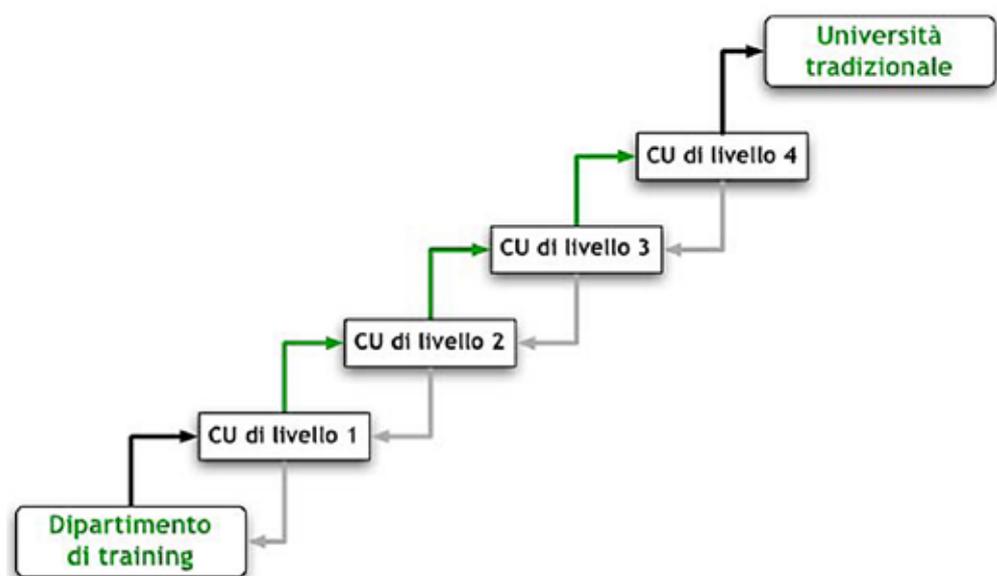


Fig. 1 – I 4 livelli della scala di Allen.

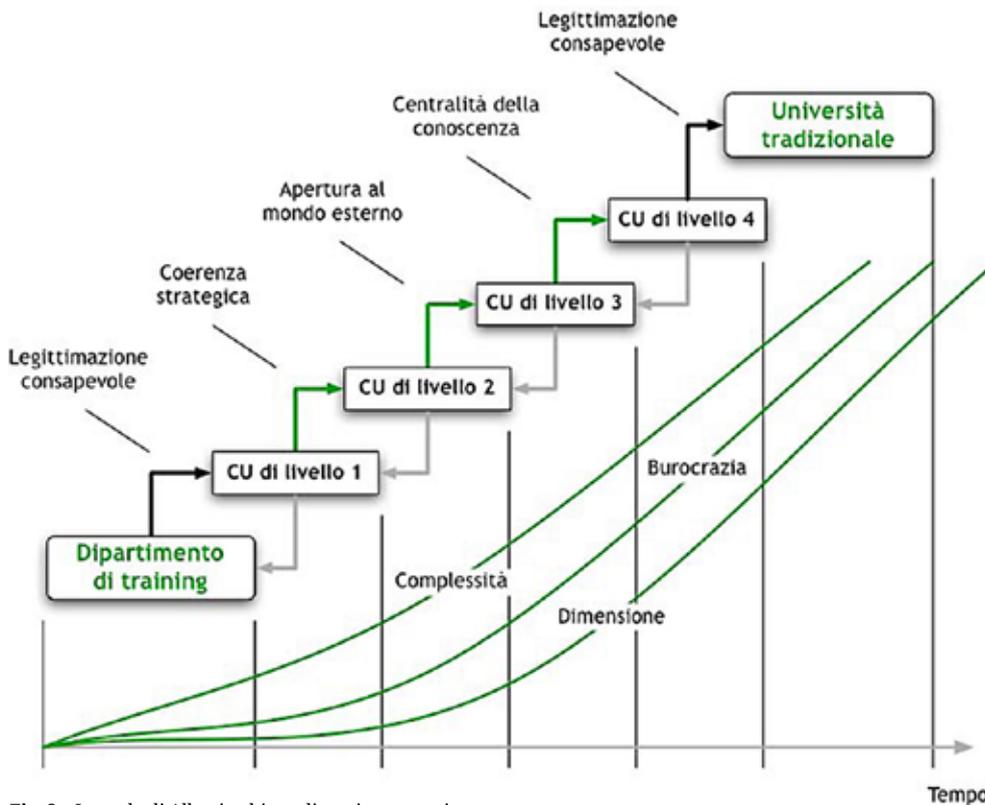


Fig. 2 – La scala di Allen in chiave dinamico-strategica.

pitale umano presente in azienda anche se le condizioni generali, economiche o di cultura di impresa, non consentono di spingersi ad un maggior impegno in questa direzione. Le Corporate University di **livello 2** erogano al personale in forza all'impresa anche dei corsi di sviluppo manageriale, oltre all'addestramento tecnico necessario per lo svolgimento delle *operations*. Mentre nel livello precedentemente descritto l'attenzione è posta su abilità e competenze necessarie per adempiere alle mansioni assegnate, al secondo livello si percepisce l'esigenza di estendere l'investimento anche ai livelli di governo dell'organizzazione.

Nelle Corporate University di **livello 3** la frequenza di corsi offerti dalla Corporate University consente di ottenere dei crediti che possono essere riconosciuti in un percorso di studi convenzionale e contribuire al raggiungimento di una laurea o di un titolo accademico superiore spendibile sul mercato (master di primo e di secondo livello). In Italia e in molti altri Paesi la normativa non consente tale soluzione e ciò spiega perché solitamente le attività formative vengono svolte insieme a strutture accreditate, oltre naturalmente alle università tradizionali. Le Corporate University di **livello 4**, organizzano percorsi di studio che consentono a coloro che vi parte-

ciperanno di ottenere titoli di valore accademico (lauree triennali, lauree quinquennali, master di primo livello e master di secondo livello). La stessa classificazione può essere vista in una prospettiva strategica e documenta questo aprirsi dell'impresa di cui si è detto. Dal punto di vista organizzativo, invece, le Corporate University possono essere classificate anche a partire dai contenuti formativi principali e quindi in tre tipologie:

a. La prima, di natura **“generalista”**, che copre tutti i contenuti formativi diffondendo così la cultura d'impresa tra il maggior numero possibile di dipendenti.

b. La seconda, di tipo **“manageriale”**, che intende sviluppare le competenze manageriali sia generiche che comportamentali, al fine di rafforzare il legame tra tale tipologia di formazione e l'organizzazione,

c. Vi sono infine le Corporate University **“tecniche”**, focalizzate sulla creazione, diffusione e mantenimento delle competenze tecniche tipiche dell'attività svolta dall'impresa.

Un'altra possibilità di classificare le Corporate University è quella che osserva le modalità con cui la conoscenza è prodotta e scambiata. Se la Corporate University non produce nuova conoscenza mediante attività di ricerca e tende a non avere occasioni di scambio può essere considerata un **“follower”** ovvero una realtà che segue l'innovazione introdotta da altri. Diverso invece per coloro che pur svolgendo ricerca al proprio interno hanno limitate occasioni di scambio; li abbiamo definiti **“serbatoi”** perché, nel momento in cui si aprissero, potrebbero essere una risorsa per altre organizzazioni. I **gatekeeper** sono rappresentati da coloro che, anche se non producono direttamente nuova conoscenza, sono attivi nello scambio e nella diffusione e quindi rappresentano dei **“portali”** per l'innovazione. I leader dell'innovazione svolgono internamente ricerca e partecipano alle comunità per scambiare conoscenza.

		Scambio di conoscenza	
		-	+
Produzione di conoscenza	+	Depositi di R&D	Innovatori
	-	Follower	Gatekeeper

Fig. 3 – Classificazione delle Corporate University (Cappiello e Pedrini, 2017).

In conclusione, quattro sembrano essere gli aspetti più significativi di quanto si è cercato di illustrare: il primo si riferisce al legame stretto tra le strategie di business e le dinamiche di aggiornamento delle competenze e quindi alla consapevolezza che, allo stato attuale delle condizioni competitive, non ci può essere crescita senza una costante produzione e scambio di conoscenza. Inoltre, c'è sta-

to nell'ambito della formazione aziendale, un lungo innamoramento per l'e-learning e più in generale per l'apprendimento a distanza; forse le Corporate University vanno ad integrare alcuni dei limiti riscontrati con queste soluzioni, "riavvicinando" in qualche modo i destinatari dell'attività formativa. Il terzo aspetto invece evidenzia l'apertura dell'impresa a tutti i portatori di interesse e quindi

la necessità di condividere questa conoscenza anche con clienti, fornitori e quant'altri collaborano alla strategia dell'impresa. La quarta considerazione è relativa alla valutazione di queste iniziative: le agenzie formative tradizionali (Università, Istituti tecnici superiori, ecc.) almeno in linea di principio, garantiscono una terzietà non tanto dei contenuti che di questi tempi sono disponibili da numerosissime fonti, quanto sulla possibilità di non ridurre l'oggetto della conoscenza a ciò che è immediatamente utilizzabile. Su questi punti sarebbe interessante aprire un dibattito anche tra le Corporate University in modo da inserirle a pieno titolo tra i soggetti della formazione superiore nazionale.

Bibliografia

M. Allen, *The corporate university handbook – Designing, managing and growing a successful program*, AMACOM, 2002.

D. Baglieri, G.B. Dagnino, R. Faraci, *Economia e gestione delle Imprese*, Isedi, 2013.

P. Bianchi, *4.0. La nuova rivoluzione industriale*, Il Mulino, 2018.

E. Rullani, *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, 2004.

Giuseppe Cappiello

Docente di Economia e gestione delle Imprese e Gestione dei Servizi Pubblici al Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



Corporate Academy: il nuovo perimetro

Donatella Pinto



Negli ultimi anni, la tendenza da parte delle grandi aziende di creare Corporate Academy è sempre più consolidata e sta iniziando a coinvolgere anche le PMI. Una ricerca dello scorso marzo del Sole 24 Ore ha fatto il punto sulla situazione in Italia e ha verificato che il numero di Academy attive è in costante crescita: si è passati dalle circa 40 Academy presenti in Italia nel 2015 alle 160 individuate nel 2021. In stretta correlazione con il tessuto produttivo italiano,

sono diffuse principalmente in Lombardia, Emilia-Romagna, Piemonte, Lazio e Campania. Si riscontra una prevalenza nel settore manifatturiero, ma anche gli altri settori produttivi sono rappresentati: bancario, assicurativo, tecnologico, alimentare.

Il motivo principale di questa crescita considerevole è che le Corporate Academy costruiscono e sostengono il sistema di sviluppo delle competenze manageriali, tecniche e culturali di una organizzazione. All'interno delle Academy ven-

gono strutturati percorsi di eccellenza personalizzati sui diversi ruoli, integrati fra loro e dinamicamente allineati all'evoluzione del mercato e della vision dell'organizzazione. L'Academy è il "nuovo luogo" di condivisione di identità, valori e competenze delle organizzazioni.

Ma quali finalità hanno le Corporate Academy, perché sono sempre più popolari tra le aziende e soprattutto come possono rappresentare un elemento distintivo e di successo per il business dell'azienda?

Le finalità delle Corporate Academy

È facile constatare che, già da qualche anno, le aziende frequentemente internalizzano i processi di formazione manageriale e tecnica, occupandosi in prima persona della crescita professionale dei dipendenti attraverso la formazione soprattutto con attività di riconversione e/o arricchimento professionale. Questo accade in particolare nel settore manifatturiero.

turiero, dove l'introduzione delle Tecnologie 4.0 ha generato l'esigenza di adeguare i profili professionali dei dipendenti. Quest'azione riguarda in primo luogo le persone operanti nell'area della produzione come tecnici e operai, i quali sono direttamente alle prese con l'uso e la manutenzione dei nuovi macchinari e dei processi industriali trasformati attraverso l'automazione e la digitalizzazione. Un esempio a questo riguardo è quello dei sempre più emergenti profili dell'operatore 4.0 e del manutentore 4.0, i quali lavorano, metaforicamente, con la chiave inglese in una mano e il tablet per il monitoraggio delle macchine nell'altra.

Per la popolazione dei colletti bianchi, invece, il periodo Covid ha fatto la differenza: durante il lavoro a distanza è risultato evidente che creare e mantenere il dialogo e il rapporto di fidelizzazione e la cura dei dipendenti sarebbe diventata la sfida quotidiana in azienda. Inoltre, per rispondere alla situazione d'emergenza e rimanere competitive, la maggior parte delle aziende hanno accelerato la digitalizzazione dei processi aziendali a 360 gradi. Di conseguenza l'esigenza di maggiore flessibilità della presenza fisica sul posto di lavoro e di partecipazione, in tutto o in parte autogestita, alla vita aziendale da parte dei dipendenti è diventata una costante sulla quale è stato impossibile tornare indietro. Queste aziende han-



Fig. 1

no imparato sul campo che nuove categorie di competenze e nuovi gruppi professionali stanno diventando sempre più necessari. Infatti le nuove tecnologie digitali impattano sull'organizzazione e sui processi aziendali in modo rilevante, spesso disruptive e non sempre prevedibile e consapevolmente gestito in tutte le implicazioni; pertanto, le persone che lavorano in azienda devono sviluppare rapidamente nuove competenze e nuovi comportamenti per mantenere il passo con lo sviluppo del business, adeguarsi al nuovo contesto e consentire

all'azienda di trarre i massimi vantaggi dall'applicazione completa e capillare dell'investimento sull'automazione e la digitalizzazione dei processi.

Le skills più utili, allo scopo di creare questa nuova cultura del lavoro, sono quelle che risultano da un'integrazione tra le competenze umanistiche (cognitive e relazionali) e le tecniche di utilizzo dei nuovi strumenti tecnologici e di applicazione al business mediante metodi strutturati di problem solving e agile management (fig.1). 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. Inoltre, sempre

più frequentemente la certificazione delle competenze viene correlata a sistemi di valutazione riconducibili a standard nazionali e internazionali.

La sfida del “melting pot” generazionale

Per garantire il successo di questi importanti e spesso onerosi interventi formativi, 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 (fig.2). 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 virtuale ed aumentata, 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 porta 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.

formazione particolarmente efficace è quella basata su un modello di Apprendimento (derivato da Kotter) nel quale gli aspetti motivazionali, relazionali ed esperienziali sono fondamentali per trasferire la conoscenza in azienda e ottenere risultati di apprendimento stabili e continuativi tali da assicurare il miglioramento delle performance della persona (Fig. 3).

Da questo punto di vista il modello proposto integra una visione sistemica e analitica su persone, processi, tecnologie, con solide competenze e lunga esperienza di Instructional Design e l'utilizzo e valorizzazione delle competenze degli esperti interni per sviluppare un modello di apprendimento competence-based che integri contenuto, azione e relazione.

Ai fini aziendali, infatti l'apprendimento più efficace per il dipendente è quello che risulta dall'analisi critica dei propri successi e insuccessi, dal confronto con i best performers e le best practices ed i leader aziendali, accompagnato dal vivere esperienze ad alto impatto emotivo, durante le quali saper attingere alle proprie competenze e a quelle del network. Questo mix cognitivo-relazionale- esperienziale che esprime il know-how esplicito ed implicito aziendale fa 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 for-

Un modello di apprendimento integrato

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 di 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.

Per questo motivo una metodologia utilizzata per lo sviluppo dei programmi di

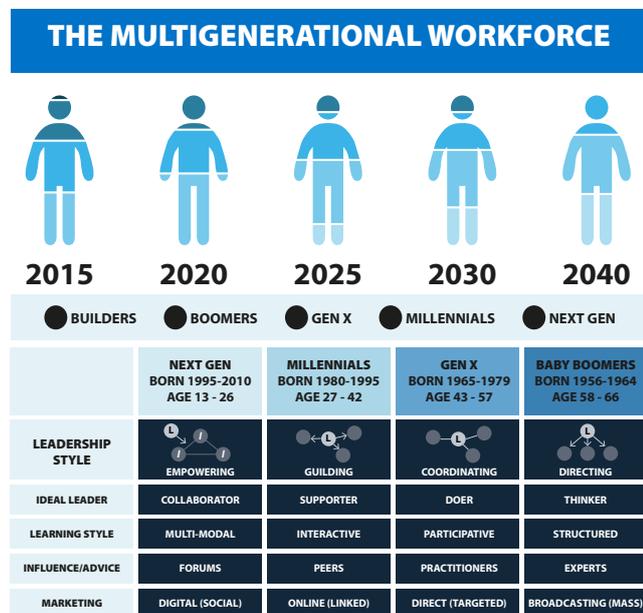


Fig. 2

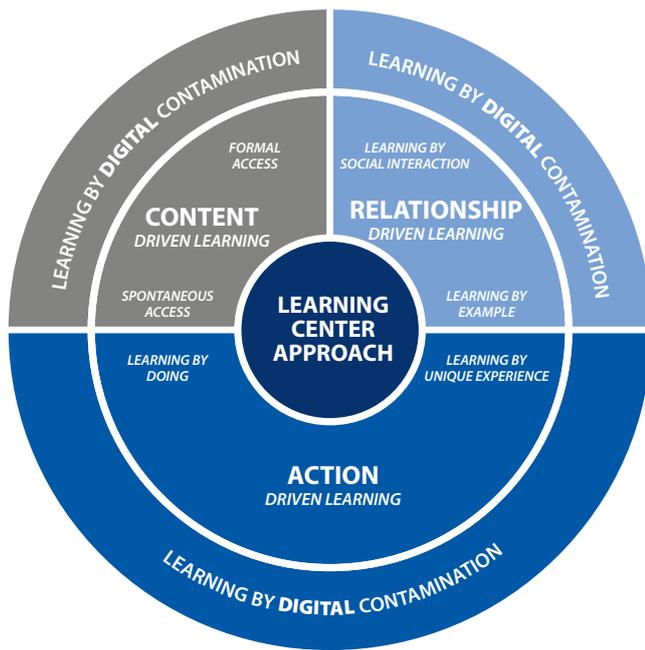


Fig. 3

mativa 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.

Una nuova categoria concettuale: la Capability

La Corporate Academy assume quindi un ruolo fondamentale di catalizzatore culturale per il cambiamento e l'integrazione. Questo significa, come abbiamo vi-

sto, 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.

Per sviluppare sempre più questo percorso, il modello della Corporate Academy è in evoluzione, non limitando i propri sforzi al trasferimento del know-how attraverso l'offerta di corsi e percorsi di apprendimento progettati attorno a competenze tecniche o professionali e al reperimento ed implementazione della migliore modalità di progettazione formativa e di erogazione.

La nuova Corporate Academy si focalizza su quanto rappresenta veramente la differenza per l'azienda e il suo successo, utilizzando

una nuova categoria concettuale di cui si parla molto: la Capability. La Capability rappresenta qualcosa in più rispetto alle competenze e guarda ai confini tra hard skill e soft skill dando nuova centralità a queste ultime. Si può finanche ipotizzare che la Capability diventi le hard skill del futuro, con un possibile forte impatto anche sul sistema educativo.

Attualmente esso è strutturato a silos e articolato in momenti di formazione ben distinti: dalle scuole elementari, alle scuole medie e superiori fino all'università, ciascuna di queste realtà è impegnata a formare le persone all'interno di un sistema chiuso. Nel sistema educativo del futuro sarà centrale la dimensione di ecosistema: un insieme di realtà permeabili che offrono ai discenti esperienze di apprendimento significative. In questo modo i contorni del reale diventano sempre più sfumati ed esso stesso diviene parte integrante dell'apprendimento. La c.d. Capability Academy (Fig 4) di cui parla Josh Bershin ha per oggetto la comprensione e la diffusione delle business capability. La Capability Academy è un'organizzazione 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. Che cos'è dunque una

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 sottostà alle ragioni di scelta da parte del cliente e nelle quali l'azienda sa di eccellere.

Queste 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 sul modello di apprendimento esperienziale prima menzionato 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 dise-

How Corporate Learning Has Evolved

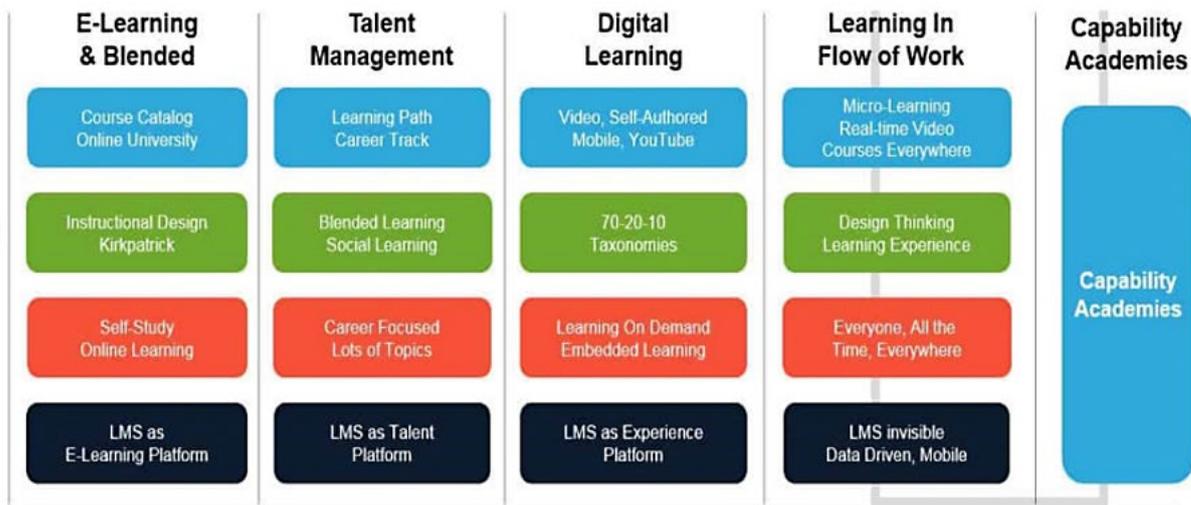


Fig. 4

gnati 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.

Questa impostazione ci consente di affermare che le Capability sono parte integrante del processo di trasformazione della cultura del lavoro, che si accompagna alla Quarta rivoluzione industriale in contesti agili. Per citare un esempio importante Ericsson ha costruito un'intera 5G Academy per le sue squadre di vendita e ingegneria. Il 5G non è solo un insieme di tecnologie: sono nuovi modelli di business, nuove soluzioni applicative e un modo completamente nuovo di posizionare ciò che fa Ericsson. Quindi la Sales Academy include programmi, incarichi e persino valutazioni basate sul confronto con i colleghi. Cisco costringeva i responsa-

bili delle vendite a ricevere "credenziali" dai loro colleghi per raggiungere un livello senior.

La Corporate Academy: asset competitivo e strategico

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, appar-

tenenti ad un network variegato composto da clienti, fornitori, start up, studenti universitari e società di consulenza, e 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.

In questo caso l'obiettivo diventa non tanto (solo) 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 e le coinvolge profondamente nel progetto di business 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. Senza considerare il valore attribuito all'azien-

da in termini di Responsabilità sociale, così rilevante anche sotto il profilo degli indicatori economici.

L'impatto sugli stakeholders

Entra in gioco a questo punto una visione davvero olistica delle Corporate Academy (Fig.5) che, laddove si facciano portatori dei valori e delle competenze dell'azienda aprendosi al mondo esterno, diventano i diffusori dell'immagine aziendale nel territorio e rappresentano il ponte tra l'azienda e il territorio. Sempre di più gli stakeholder esterni vedono le azioni di formazione come espressione della politica di responsabilità sociale dell'azienda. Abbiamo già detto della rilevanza della Cor-

porate Academy nel 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 University 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 assumeranno un ruolo sempre più di vetrina dell'azienda e potranno diventare in futuro l'attore fondamentale di molteplici iniziative nell'ambito della politica di Responsabilità Sociale con un rilevante impatto sul territorio. In conclusione, la Corporate Academy offre davvero molte opportunità a chi sce-

glie di dotarsene, e alle persone che la vivono, ma ciascuna realtà deve trovare la sua collocazione e il suo percorso in coerenza con il Purpose, lo scopo ultimo per cui l'azienda è stata creata, partendo possibilmente da un assessment iniziale per arrivare alla costruzione della visione e del modello e, infine, alla sua realizzazione. A quel punto potrà diventare a tutti gli effetti un patrimonio aziendale essenziale e duraturo.

Donatella Pinto

Docente presso Università Cattolica di Milano del Master of Science Innovation and Technology Management.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



Fig. 5



La valorizzazione del capitale umano con la Metodologia Q.F.D.H.C.

Alessandro Sciolari

Uno degli aspetti più critici riguardo alla gestione del capitale umano a disposizione dell'impresa riguarda la valorizzazione, intesa come valutazione al pari degli altri asset aziendali. Questo articolo si prefigge di illustrare le azioni e le iniziative che un'impresa deve intraprendere per poter iscrivere il proprio capitale umano nel suo bilancio all'atti-

vo patrimoniale. Il presupposto indispensabile affinché il capitale umano possa essere considerato un asset è che lo stesso risponda agli stessi criteri a cui rispondono le altre voci dell'attivo patrimoniale. Deve pertanto essere valorizzato con criteri oggettivi e misurabili. La metodologia sviluppata da Assoknowledge del Q.F.D.H.C. (Quality, Function, Deployment, Human, Capital) si prefigge di realiz-

zare questo complesso e articolato obiettivo.

Mission

L'obiettivo di Assoknowledge è quello di rendere disponibili dei criteri oggettivi e misurabili a cui si possa far riferimento nelle decisioni sugli investimenti necessari allo sviluppo del capitale umano. È necessa-

rio infatti cambiare il paradigma con il quale sono generalmente valutate e decise le iniziative di sviluppo del capitale umano, spesso attraverso criteri soggettivi legati al gradimento del personale coinvolto nei diversi processi di sviluppo. Il nuovo paradigma al contrario è focalizzato sui comportamenti dei destinatari dell'impresa rilevati con parametri oggettivi e misurabili, e correlati con le ini-

ziative operative svolte a favore del personale coinvolto nei processi di sviluppo organizzativo e/o formativo. Questo approccio inoltre consente di conseguire gli obiettivi strategici della sostenibilità.

Obiettivi

La metodologia Q.F.D.H.C. sviluppata da Assoknowledge mette in correlazione le singole iniziative di sviluppo del capitale umano di un'impresa con identificati e circoscritti comportamenti dei destinatari della sua *value proposition*. 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 questa ha con i suoi destinatari, tutto il resto è strumentale affinché la sua proposta sia efficace ed efficiente.

Sono i comportamenti dei destinatari della V.P. a determinare se è stato prodotto valore. Quest'ultimo infatti è un concetto soggettivo che si rileva attraverso lo studio dei comportamenti che esprimono fatti oggettivi (acquisto, riacquisto, fedeltà, reclami, restituzioni, contestazioni etc.).

Elementi distintivi della metodologia

La metodologia Q.F.D.H.C. 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 al valore di mercato acquisito per effetto di una ristrutturazione effettuata e non utilizzando l'ammontare dei costi sostenuti per il suo miglioramento. In questo modo vengono rese inseparabili le iniziative di sviluppo del capitale umano e le strategie di bu-

siness di un'impresa: saranno i risultati di business a determinare se le iniziative adottate siano state efficaci. La metodologia 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. Questo consente di mettere in essere processi di miglioramento continuo delle iniziative intraprese. La misurabilità degli effetti di queste ultime consen-



- coinvolte nel processo produttivo.
2. Piano d'intervento atto a integrare/colmare i gap identificati.
 3. Metriche di giudizio/comportamento rappresentative dei gap identificati.
 4. Miglioramento continuo. Intervengo sui contenuti dell'intervento migliorandoli e stabilisco i termini e le modalità di eventuali correttivi integrativi da apportare in corso d'opera.
 5. Quantificazione Patrimoniale. Quantifico il valore, in euro, del delta incrementale delle due rilevazioni. Questo valore sarà iscritto a bilancio come una voce di crescita del valore reale dell'impresa.

In estrema sintesi possiamo dire il modello Q.F.D.H.C consente di misurare gli effetti sul business degli interventi sul Capitale Umano, che hanno gli stessi identici effetti del cambio di una metrica del processo produttivo sul prodotto/servizio finale.

L'adozione di questo modello, che è utilissimo per fotografare in modo univoco e oggettivo lo stato dell'arte e il punto di partenza di qualsiasi piano di intervento sull'*Human Capital*, cambia anche l'approccio dell'impresa nei confronti degli investimenti sul Capitale Umano. Il modello, infatti, è molto preciso per quantificare gli scostamenti migliorativi di qualsiasi piano di intervento sull'*H.C.* e il con-

fronto dei risultati ottenuti dalla misurazione degli scostamenti (il delta incrementale) consente di sopprimere adeguatamente al limite costituito da un eventuale iniziale utilizzo molto "largo" dei fattori delle correlazioni, a tutto vantaggio della costruzione e del consolidamento della relazione tra gli attori coinvolti nel processo. Tra i principali destinatari di questa metodologia troviamo l'amministratore delegato, il direttore generale, l'*H.R. Manager*, l'*education Manager*, i direttori delle linee e delle sotto linee di business.

La nuova relazione tra Business e Human Resources

L'aspetto più importante del modello Q.F.D.H.C. è che cambia profondamente il rapporto interno all'impresa tra i dipartimenti *people* e *business line*.

Nelle imprese che adottano il modello le relazioni tra i responsabili di questi due dipartimenti non avvengono più nel modo classico in cui i responsabili delle *line* chiedono ai responsabili delle persone nuove risorse o *riskilling* delle risorse esistenti. Il modello impone che entrambi i responsabili condividano fin dall'inizio il risultato in termini comportamentali che si vogliono realizzare rispetto ai destinatari finali della *value proposition* dell'impresa. Sarà infatti la metrica che

rappresenterà questi risultati a determinare il successo o l'insuccesso del progetto di sviluppo del capitale umano concordato. In particolare, nelle imprese che adottano questo modello si assiste a quanto di seguito evidenziato:

- Nel modello Q.F.D.H.C. i dipartimenti *human resource* ed *education* affiancano le *line*, assumendo il nuovo ruolo di funzioni verticali parallele al business (non più orizzontali di staff).
- I risultati di business delle *line* diventano gli stessi dell'*H.R.* e dell'*Education*.
- La quantificazione delle modificazioni comportamentali dei destinatari degli uomini delle *line* consentiranno di misurare gli effetti degli interventi sul capitale umano
- Il modello Q.F.D.H.C. è tutto focalizzato sui destinatari degli uomini delle *line* che saranno sottoposti ed inseriti in un progetto di sviluppo formativo e/o organizzativo.

Elementi distintivi della nuova relazione

Per instaurare correttamente la nuova relazione è importante non focalizzarsi sulla *delivery* degli uomini delle *line* (è un effetto/conseguenza) ma sui bisogni dei loro destinatari.

Le persone delle *line* devono farsi guidare dai respon-

sabili dell'*H.C. development* e non pretendere di imporre le loro strategie di sviluppo, dato che gli esperti di *people* sono i responsabili dell'*H.C. development*.

Le persone preposte allo sviluppo e alla crescita dell'*Human Capital* sono esperti di persone interne e/o esterne all'impresa e possono essere di grandissimo aiuto per le persone della *line* per conoscere meglio il profilo dei loro destinatari. Infatti, spesso le *delivery* della *line* non "fanno centro" perché non si conoscono bene le scale valoriali di apprezzamento/giudizio dei propri destinatari. La nuova relazione tra business e *human resources* costituisce per i responsabili dell'*Human Capital* una opportunità per condividere con le *line* gli elementi di successo/insuccesso della loro *value proposition*, come sempre determinati dal comportamento dalle persone alle quali la stessa è rivolta. Le persone dell'*H.C.* avranno quindi un ruolo molto più importante non perché diranno cose interessanti, e magari indirettamente anche utili, ma perché saranno in grado di dare un reale valore aggiunto agli uomini delle *line* nel perseguimento dei loro obiettivi di business, che si realizzano sempre solo se i loro destinatari accolgono favorevolmente le loro proposte. La nuova relazione si caratterizzerà quindi per lo sviluppo di nuove competenze professionali (è un nuovo gioco che si fonda sulla conoscenza delle persone).

Caratteristiche del nuovo Modello Relazionale

Siamo in presenza di un cambio paradigmatico nella Relazione tra A e B (*line* e *H.C.*). Non è più la *line* che chiede aiuto a *H.C.* stabilendo quello che serve e *H.C.* che vende, propone, consiglia la soluzione migliore con una relazione del tipo cliente-fornitore. È *H.C.* che si pone come l'esperto di persone al servizio non della *line*, ma del perseguimento degli obiettivi di business della *line*, contribuendo a definire la *value proposition* ideale attraverso una corretta profilazione delle persone destinatarie della stessa.

La corretta profilazione da parte di *H.C.* richiede una Stakeholder Analysis nella sua completa articolazione: segmentazione dei destinatari, articolazione gerarchica dei bisogni, e identificazione delle caratteristiche di qualità percepita che le

soddisfano. Iniziare la nuova relazione partendo dalla segmentazione dei destinatari e dall'articolazione gerarchica dei loro bisogni, facilita l'ingaggio tra gli attori e agisce come una sorta di innesco del nuovo *engagement* di lavoro.

La relazione tra *line* e *H.C.* diventa di complicità e di complementarità sul modello delle relazioni che osserviamo in una squadra sportiva. Per valorizzare al meglio questo nuovo modello relazionale bisogna conoscere molto bene le caratteristiche distintive che lo rendono diametralmente opposto rispetto al classico modello Cliente Fornitore: Nel nuovo modello:

- L'obiettivo è lo stesso. Nel vecchio modello cliente-fornitore l'obiettivo di uno è lo strumento dell'altro e viceversa.
- La diversità degli attori è un valore. Gli uomini dell'*H.C.* sono profondamente diversi dagli uomini delle *line* per caratteristiche professionali e

attitudinali. Nel vecchio modello cliente-fornitore si ritiene erroneamente che l'omogeneità attitudinale sia un facilitatore della relazione (mi capisce) cosa assolutamente non vera.

- La complementarità è sugli obiettivi. Nel vecchio modello cliente-fornitore è sugli attori (si scelgono persone simili così si capiscono).
- La motivazione è simile: entrambi hanno lo stesso interesse e condividono la stessa sorte nel bene e nel male. Nel vecchio modello cliente-fornitore gli attori hanno interessi diversi e il bene di uno non necessariamente comporta il bene dell'altro.
- La caratteristica distintiva è la complicità. Nel vecchio modello cliente-fornitore la caratteristica distintiva è la convenienza (ho bisogno di una cosa e la compro).

- La diversità e complementarità professionale degli attori (io so fare una cosa e tu un'altra, per cui siamo utili uno all'altro) è un valore. Nel vecchio modello cliente-fornitore l'affinità elettiva/professionale era considerata erroneamente un facilitatore (è uno che mi capisce).

Valorizzare la nuova relazione

Per valorizzare il nuovo modello relazionale è necessario evitare invasioni di campo. La nuova relazione richiede di cercare sempre di capire il gioco dell'altro, senza mai invadere il suo ambito professionale. L'ambito professionale dell'*H.C.* è quello delle persone che costituiscono il gruppo di destinazione della *value proposition*, i loro bisogni, la loro importanza gerarchica e la chiave percettiva della delivery dell'impresa. L'ambito professionale della *line* è colle-



gato alla *value proposition* dell'impresa, alle sue caratteristiche di qualità erogata, al processo produttivo che la realizza e la colloca sul mercato e alle attività delle persone coinvolte. L'ambito della collaborazione congiunta riguarda infine l'identificazione delle competenze/conoscenze necessarie per l'intero processo e le modalità di trasferimento delle stesse sulle persone della *line*.

La redazione all'intero modello Q.F.D.H.C. e in particolare la prima matrice è di competenza dell'*H.C.* La terza matrice è di competenza della *line*, mentre la seconda e la quarta matrice vanno redatte in collaborazione congiunta.

La nuova relazione che si instaura per gestire il modello Q.F.D.H.C. comporta l'attivazione di un lungo processo dinamico articolato in incontri, verifiche, condivisioni, decisioni comuni e aggiustamenti che avvengono nel tempo. È un processo di miglioramento continuo che si realizzerà sulla base di risultati misurabili acquisiti nel tempo secondo la classica regola che può essere migliorato solo ciò che si può misurare. Le correlazioni dirette tra unità minime, come previsto dal modello Q.F.D.H.C., devono essere intese come un punto d'arrivo di un processo di affinamento che si realizza nel tempo (diversi anni) e solo sulla base delle risposte ottenute sul campo sotto forma di parametri numerici indicativi delle modificazioni comportamentali dei de-

stinatari delle diverse componenti della *value proposition* delle diverse *line*.

Per misurazioni delle modificazioni comportamentali attraverso parametri numerici si intendono una serie di indicatori spesso intesi come la sommatoria di più elementi rappresentativi del fenomeno. Gli indicatori possono essere diretti e/o indiretti. Diretti sono i giudizi espressi direttamente dai destinatari: voti, giudizi di soddisfazione, apprezzamenti etc. Indiretti sono quelli dedotti dall'impresa sulla base di fatti oggettivi determinati dal comportamento di questi ultimi: numero di reclami, resi, restituzioni, lamentele, utilizzi, assenze, acquisti, riacquisti etc. Il sistema delle correlazioni previsto dal modello Q.F.D.H.C. consiglia l'utilizzo di indicatori non composti (algoritmi, KPI non divisibili etc.) ma individuali, singoli. Questo non impedisce una loro aggregazione successiva con il fine di reggere degli indici da utilizzare per l'assunzione di decisioni di management.

Consigli operativi

Come in tutti i processi è molto importante stabilire i primi step e gli step che saranno successivi.

La progressività dei passi è mandatoria. Pretendere di fare tutto subito e di far partecipare da subito tutti gli attori coinvolti in tutte le declinazioni analitiche della metodologia significa spesso pregiudicarne il pie-

no successo. Si consiglia pertanto un uso iniziale "back office" della metodologia e di utilizzarla all'inizio come strumento di guida dell'intero processo relazionale, piuttosto che come strumento di rilevazione analitica da condividere da subito con tutte le figure coinvolte.

Conclusioni

In estrema sintesi il modello Q.F.D.H.C. consente, al di là di tutti gli elementi di vantaggio nella costruzione della relazione tra *H.C.* e *line*, di misurare gli effetti sul business degli interventi sull'*H.C.* La figurazione più efficace per rappresentare gli effetti del modello è quella di una manopola applicata sul capitale umano che al suo variare produce effetti direttamente correlati e misurabili sui destinatari della *value proposition* dell'impresa.

Se intervengo sul capitale umano (girando la manopola) perché ho deciso di usare una diversa discriminata selettiva nelle aggregazioni dei gruppi di lavoro (ad esempio quella attitudinale in aggiunta a quella delle competenze) oppure perché ho deciso di far fare ad alcuni gruppi di lavoro delle esperienze specifiche in altri settori e/o ambiti professionali per l'acquisizione di nuove conoscenze, la metodologia mi consente di misurare gli effetti prima e dopo l'intervento sugli stakeholder finali e di misurare e quantificare i benefici prodotti dall'intervento. Gli interventi sul capita-

le umano (education e/o organizzativi) in questa nuova prospettiva non hanno più, come prima, degli effetti indiretti (contesto, clima etc.) sui risultati di business, ma hanno gli stessi identici effetti del cambio di una metrica nel processo produttivo. Se cambio il tempo o la temperatura nel processo di cottura di una vernice in un forno di produzione posso generare degli effetti di grandissimo valore (un prodotto che non si riga o non si spella) oppure di grandissimo danno per il destinatario di quel prodotto. Nel modello Q.F.D.H.C. la stessa cosa potrà essere applicata al Capitale Umano. L'adozione di questo modello cambierà anche l'approccio dell'impresa nei confronti degli investimenti sul Capitale Umano. La valutazione di un investimento in un macchinario produttivo che realizza una alta qualità nei prodotti, avviene sempre sulla base dell'ipotetico beneficio che realizzerà sul prodotto finale, e sulla base di valutazioni di natura finanziaria (possiamo o non possiamo sostenerne i costi? è realmente una priorità?) ugualmente avverrà per gli investimenti sul capitale umano.

Alessandro Sciolari

Direttore Scientifico Assoknowledge.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

Il ruolo delle Corporate Academy per lo sviluppo di reti formative territoriali e settoriali

Domenico Barricelli



Nuovi assetti nel sistema di offerta di formazione continua

Stiamo vivendo una grande trasformazione epocale, in cui persone, organizzazioni e territori si stanno ripensando (e riposizionando) per dotarsi di nuovi metodi e strumenti conoscitivi, facendo leva sulla formazione come elemento centrale per lo sviluppo del capitale umano. Anche il lavoro cambia, abbracciando una nuova concezione: dai reparti/uffici ai sistemi aperti,

con persone che gestiscono sempre meno processi, sempre più delegati alle tecnologie con l'ausilio dell'A.I., con decisioni centrate prevalentemente su obiettivi e risultati. Nuovi ambienti lavorativi che reclamano sempre più individui in grado di gestire il proprio percorso di crescita e sviluppo attraverso forme cooperative, centrate sulla conoscenza condivisa, estesa, che necessitano di nuove relazioni industriali e rinnovati sistemi professionali (F. Butera, 2020)¹.

Stiamo assistendo, allo stesso tempo, ad un lento declino del tradizionale sistema

di offerta formativa, sempre meno attrattivo per soggetti che si muovono velocemente, anche oltre i ristretti confini territoriali. Emerge con evidenza un nuovo "ecosistema della formazione"², caratterizzato da rinnovate modalità di apprendimento (*phigital*) per ambienti lavorativi, professionali e sociali che si stanno progressivamente ri-strutturando, oltre i consueti ambienti formativi. È necessario, dunque, approfondire la conoscenza sui nuovi ambienti di apprendimento e di formazione, ma anche su una domanda emergente che chiede risposte dinamiche, in termini di contenuti, strumenti e metodologie. Occorre, pertanto, esplorare le dinamiche che si strutturano negli specifici sistemi di conoscenze e competenze territoriali, in cui si intrecciano varie iniziative di formazione continua gestite da diversi soggetti. Ambienti dove operano enti e organismi formativi, università, così come le imprese (c.d. formatrici per i loro

elevati investimenti in formazione) che hanno dato vita al crescente fenomeno delle Corporate Academy³; "strutture più o meno complesse che hanno il compito specifico di generare, conservare e distribuire nuova conoscenza per allineare le competenze disponibili alla strategia dell'impresa"⁴, sempre più attente al rapporto di scambio e confronto con l'ambiente locale in cui sono inserite (seppur presenti nelle catene del valore globale).

Le Corporate Academy come volano di sviluppo della formazione continua

Come è noto dai Rapporti Inapp sulla Formazione Continua⁵, sono le grandi e le medie imprese quelle che investono maggiormente in programmi di sviluppo delle proprie risorse umane, ricorrendo alla formazione quale elemento strategico. Luoghi privilegiati di ap-

1 Butera F., "Organizzazione e Società", Marsilio, Venezia 2020.

2 (a cura di) Nacamulli R. C. D., Lazazzara A., L'ecosistema della formazione. Allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo, Egea, Milano, 2019.

3 Per semplicità espositiva impieghiamo tale definizione, riferendoci anche ad altre strutture analoghe quali le school, le academy, etc..

4 Rif. "Rapporto Assoknowledge 2019. Rapporto sul mercato della Corporate Education in Italia".

5 INAPP, ANPAL, "XX/XXI Rapporto sulla Formazione Continua – Annualità 2018-2019-2020" <https://rb.gy/a5oymm>



prendimento e conoscenza (dove troviamo una maggiore propensione degli individui a partecipare a iniziative formative), che hanno dato luogo ad una progressiva crescita e affermazione delle Corporate Academy⁶ (oggi se ne contano in Italia circa 160). Vere e proprie *learning organization* create per lo sviluppo e la condivisione della cultura aziendale, dell'innovazione e della sostenibilità, ma anche per la capacità di contribuire all'attivazione di reti formative diffuse su base territoriale e settoriale. Strutture di eccellenza che crescono, investono e innovano, da includere tra gli attori del sistema della formazione professionale. Organizzazioni che possono mettere a disposizione delle imprese minori e di una potenziale domanda di formazione

proveniente dai territori, il proprio know-how di conoscenze e competenze.

Le stesse Academy⁷ suggeriscono alle istituzioni (i policy maker) di attivarsi come facilitatori di rete, proprio per dare loro un ruolo più attivo sui diversi territori, riconoscendole come strutture formative a tutti gli effetti, in grado di elevare competenze e conoscenze del capitale umano territoriale.

Verso i nuovi assetti dell'offerta di formazione continua nelle PMI e nella grande impresa

Alla luce di un nuovo riassetto dell'eco-sistema formativo, l'Inapp ha inserito nel piano di attività 2022,

una ricerca qualitativa – sulla base dei principali risultati provenienti dalle ultime indagini realizzate (INDACO e OFP)⁸ – finalizzata a ricostruire il dibattito sull'offerta di formazione continua all'interno delle PMI e della Grande Impresa. Attività che prevede il coinvolgimento di esperti (responsabili di organismi formativi, studiosi di formazione e apprendimento, manager, responsabili HR) attraverso la conduzione di focus group. Questa iniziativa di ricerca include anche l'analisi di alcuni studi di caso sulle principali Academy presenti sul territorio nazionale, selezionate sulla base di una rappresentatività settoriale.

Casi diretti ad esplorare il ruolo attuale e in prospettiva delle Academy nel sostenere gli investimenti formativi degli adulti occupati, ma anche il sistema di relazioni con altre realtà aziendali (micro e piccole), e in particolare con gli attori del sistema di offerta formativa territoriale. Obiettivo: individuare possibili integrazioni con il sistema di offerta di formazione continua, nonché tracciati di policies di sostegno per contribuire alla crescita e sviluppo del

capitale umano. I risultati che scaturiranno dai focus group e dagli studi di caso costituiranno la base su cui progettare un'indagine previsionale (con il metodo Delphi), che coinvolgerà un selezionato panel interdisciplinare di esperti. Una lettura di prospettiva (trienale), dunque, da condurre sui temi dell'apprendimento, della formazione continua e dello sviluppo organizzativo.

Una proposta che, in virtù di strumenti di diffusione dei risultati (frutto di elaborazione di report, paper, workshop e webinar), contribuirà all'elaborazione di un quadro interpretativo dei temi trattati, per attivare un confronto con la comunità scientifica, i policies makers e i principali attori del sistema di formazione continua.

Domenico Barricelli

Ricercatore Inapp, Struttura Sistemi Formativi – Gruppo di ricerca "Formazione continua e apprendimento degli adulti".

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

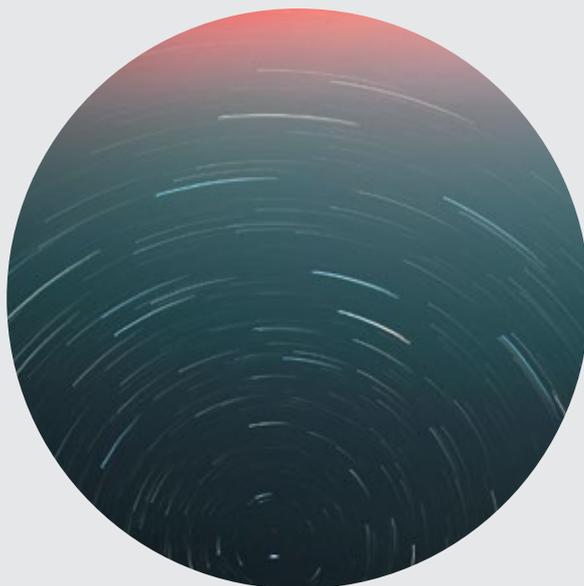
<http://creativecommons.org>

6 Un fenomeno che nasce negli Stati Uniti agli inizi del secolo scorso (per volontà della General Motors e successivamente della General Electric), con una tardiva diffusione in Europa, ed una presenza in Italia a partire dall'esperienza dell'Eni nel 2001; cit. Corbo A., "Le Academy aziendali all'epoca di Industria 4.0", bollettino ADAPT 23 marzo 2017.

7 Nomisma, Corporate Academy in Emilia Romagna, 2016.

<https://drive.google.com/file/d/0BxQ-5LwLwxKZWDJGU1eI9pczg/view?resourcekey=0-pAvc3oOo1xQC1toRNZb8g>

8 **L'Indagine sulla conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese)**, della quale è attualmente in corso la **quarta edizione**, è una rilevazione statistica nazionale sulle attività di formazione realizzate dalle imprese per i propri addetti (campione di 21 mila imprese con più di 5 addetti). **L'Indagine sui comportamenti formativi degli adulti (INDACO-Adulti)**, della quale è attualmente in corso la **terza edizione**, è una rilevazione campionaria nazionale condotta al fine di ricostruire il quadro della diffusione dell'apprendimento permanente degli adulti in Italia (campione di 40 mila individui 18-64enni). **L'Indagine sull'Offerta di formazione professionale (OFP)**, della quale è attualmente in corso la **quarta edizione**, è una rilevazione censuaria condotta al fine di rilevare le caratteristiche e le dinamiche evolutive del sistema dell'offerta di formazione professionale finanziata da fondi pubblici e dell'offerta di formazione professionale a finanziamento privato (strutture formative con accreditamento regionale).



FORMAZIONE CREA FUTURO

FONDIMPRESA FINANZIA LA FORMAZIONE
DEI LAVORATORI E DELLE AZIENDE

Con 211.842 aziende
e 4.946.089 lavoratori aderenti*
**Fondimpresa è il primo
Fondo Interprofessionale**
per la Formazione Continua in Italia.

Costituito da Confindustria,
CGIL, CISL e UIL,
Fondimpresa finanzia
Piani Formativi Aziendali,
Interaziendali, Settoriali,
Territoriali **per ogni esigenza.**

Fondimpresa promuove qualità,
competitività e innovazione
per rispondere alla domanda
di futuro di lavoratori e aziende
di qualsiasi **settore e dimensione**,
attraverso i suoi
canali di finanziamento:

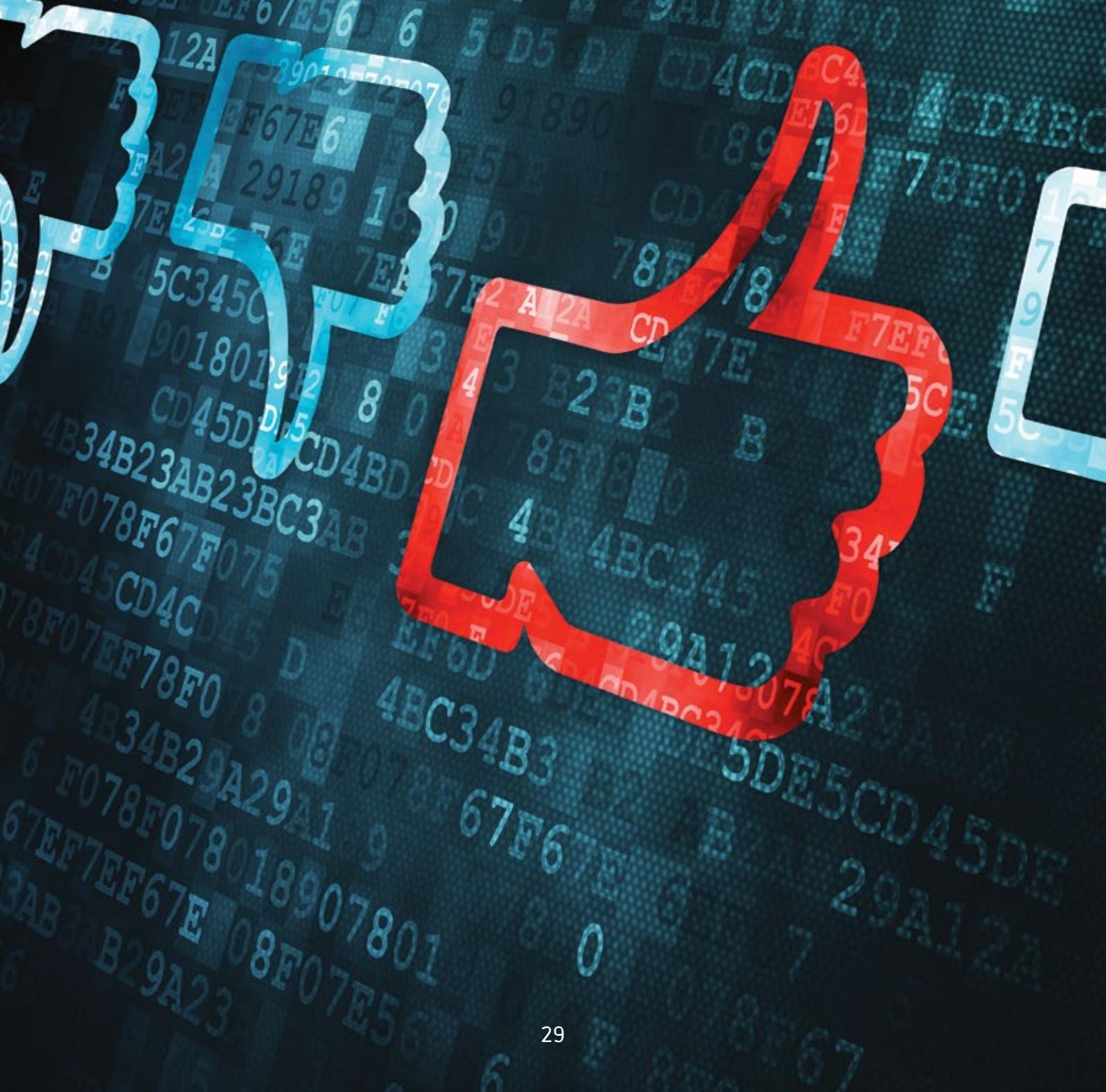
- Conto Formazione
- Contributo Aggiuntivo
- Conto di Sistema

Per **info e adesioni:**

fondimpresa.it
assistenza.fondimpresa.it/assistenza
06695421

*al lordo delle variazioni societarie e degli
accantonamenti contributivi

ESPERIENZE e VISSUTI



Flex: la riprogettazione dei processi di formazione e sviluppo per una cultura inclusiva

Arrigo Apostolidis

Lo sviluppo di competenze funzionali e tecniche consente a un'azienda di adempiere ai propri obblighi nei confronti dei clienti, migliorando al contempo il coinvolgimento, le prestazioni e la fidelizzazione dei propri collaboratori.

Questa formula essenziale è stata alla base del successo per molte aziende per decenni. Ora, tuttavia, è necessario riprogettare la formazione aziendale per sostenere una cultura sensibile e reattiva a squilibri sociali più ampi.

“È il momento di costruire un ambiente di lavoro veramente inclusivo, in modo che, indipendentemente da ciò che ci rende speciali come individui, ognuno di noi possa avere la possibilità di svolgere il proprio lavoro al meglio offrendo all'azienda il massimo del proprio valore e realizzandosi al pieno delle proprie possibilità.”, sostiene Arrigo Apostolidis Senior Direc-

tor Business Development di Flex.

Il bisogno di una cultura diversa

Il celebre economista Peter Drucker ha affermato: *“Culture eats strategy for breakfast”* (*“La cultura si nutre di strategia a colazione”*). Sebbene sia vitale per un'organizzazione che l'inclusione di ogni forma di diversità sia parte integrante della cultura aziendale, è difficile raggiungere un così alto traguardo. Quando ciò accade, c'è diversità e l'inclusione funziona davvero. Diventa quindi evidente il maggiore senso di appartenenza e lealtà al brand, la spinta motivazionale che porta al successo aziendale, in poche parole lo stare bene. Un sondaggio Glassdoor¹ del 2020 ha rivelato come tre persone in cerca di lavoro su quattro abbiano af-



Arrigo Apostolidis

fermato che un fattore importante nella scelta di una nuova opportunità di lavoro sia la l'inclusione della diversità nelle sue varie forme: età, etnia, genere, cultura, ecc. Uno studio di Boston Consulting Group

ha esaminato le aziende con team di gestione diversificati dimostrando che, in media, raggiungono risultati di business migliori del 19% rispetto alle loro controparti in cui la diversità è inferiore. I dati e gli studi ci

¹ Leader mondiale nell'informazione sui posti di lavoro e sulle aziende.

dicono che, non solo è vantaggioso promuovere una cultura inclusiva e diversificata tra il personale, ma il 43% delle aziende dove la diversity arriva all'interno dei consigli di amministrazione hanno registrato profitti significativamente più elevati, secondo uno studio McKinsey del 2018.

La formazione può conquistare i cuori e le menti delle organizzazioni e aiutarle a stabilire una cultura aziendale inclusiva.

Ciò a sua volta può migliorare il posizionamento del brand aziendale, l'attrattiva dell'organizzazione per i talenti, aumentare le entrate, migliorare il flusso di cassa e aumentare i profitti. Non ci sono dubbi: abbracciare la diversity & inclusion, passando attraverso la formazione aziendale, è la strada giusta da percorrere.

Chi è Flex?

Spesso soprannominata "una delle più grandi aziende di cui non hai mai sentito parlare", Flex è il terzo produttore di elettronica avanzata e fornitore di servizi più grande al mondo.

I servizi spaziano dalla progettazione alla realizzazione e distribuzione di prodotti di alcuni dei più noti marchi globali in diversi mercati, tra cui medicale, automotive, consumer/lifestyle, industrial, telecommunication ecc.

Con un fatturato di 26 miliardi di dollari all'anno,

Flex impiega direttamente oltre 160.000 persone in 30 Paesi. In Italia, è presente con un sito produttivo a Trieste, un centro di distribuzione a Somaglia (Lodi) e un Design Center a Milano, eccellenza nell'ingegneria di sviluppo di prodotto per il mercato medicale.

Cuori e menti vincenti in Flex

Uno dei valori alla base della cultura aziendale di Flex è "Do the right thing always - Fai la cosa giusta, sempre" e fondamentale è il rispetto per ogni individuo in azienda. Vorrei condividere attraverso esempi concreti alcuni dei modi in cui Flex sta promuovendo attivamente una cultura più inclusiva, lanciando iniziative nell'ambito della parità di genere e attingendo allo straordinario patrimonio di talento all'interno di un gruppo che è stato trascurato per troppo tempo: le persone con diverse abilità. Prima di passare agli esempi, è bene sottolineare l'investimento di Flex nello sviluppo delle competenze funzionali e tecniche tradizionali ed essenziali.

Offriamo alle nostre risorse ampi programmi di skilling in ingegneria, produzione e aree funzionali come il project management, la qualità, l'automazione industriale ed il procurement attraverso le classiche modalità di classe o le più moderne modalità fruibili da remoto.

I percorsi di formazione e sviluppo sono supportati da *Flex Learn*, una piattaforma digitale a cui ogni collaboratore ha la possibilità di accedere per ricevere formazione in base al proprio ruolo, misurare il proprio livello di competenza e quindi seguire la formazione necessaria per massimizzare il proprio potenziale.

La piattaforma comprende un'ampia varietà di risorse di apprendimento, come ad esempio LinkedIn Learning®, che offrono percorsi tematici dai contenuti e dai livelli più disparati.

Inoltre, consente alle persone di condividere ciò che stanno imparando con i colleghi.

Infine, la piattaforma garantisce l'assegnazione ed il monitoraggio di corsi come quello dedicato al Codice di Condotta, che sancisce gli standard etici di Flex, oltre al learning path sui comportamenti attesi collegati ad ognuno dei nostri valori cardine che vogliamo essere compresi e vissuti nella quotidianità di ogni collega ad ogni livello, in ogni sede e in ogni Paese in cui siamo presenti.

Mentoring

Il mentoring è una relazione bidirezionale tra colleghi basata su abilità, fiducia, scambio di conoscenze, esperienze e "saper fare" e si è rivelata vincente in quanto valido strumento per amplificare lo sviluppo

delle competenze, oltre che per il networking.

Anche in relazione a questa tematica, Flex si appoggia ad una piattaforma interna per unire la domanda/Mentee con l'offerta/Mentor per specifiche competenze, oltre che per guidare il processo avendo un chiaro monitoraggio dei risultati rispetto agli obiettivi attesi. Ecco la testimonianza di Arrigo: "Ho avuto il privilegio di fare da mentore a diversi colleghi.

Ogni singola esperienza mi ha permesso di condividere quando imparato sul campo nei miei 10 anni in Flex e al tempo stesso di guardare l'azienda con occhi nuovi ed essere contagiato dall'entusiasmo dei colleghi che stavano crescendo in azienda.

Il percorso di mentoring ci ha permesso di creare sinergie forti che ci hanno fatto crescere sia come professionisti che come persone espandendo i nostri orizzonti e migliorando nel nostro lavoro."

Inclusion, Equity and Diversity

Flex è per definizione un'azienda diversificata, essendo presente in oltre 30 Paesi ed operando in così varie aree di mercato, dall'innovazione, alla produzione, alla logistica.

La forza di Flex deriva dalla dedizione, dal talento, dall'esperienza e dal background di ogni collega. Ba-

sandoci sui nostri standard etici e sul nostro approccio al lavoro, allineandoci con la nostra missione di fornire un ambiente di lavoro sicuro e con opportunità di sviluppo personale, è importante per noi ambire ad una cultura realmente diversificata ed inclusiva.

ERG – Employee Resorse Group: quando l’iniziativa parte dai colleghi

Quando gruppi di colleghi nascono intorno all’idea di una comunanza di caratteristiche o esperienze di vita con l’obiettivo di dar il via ad iniziative e progetti, il ruolo dell’azienda non può che essere di sostegno in termini economici e di spazi e momenti dedicati. In Flex ci sono ad oggi gruppi basati su genere, origine etnica, orientamento sessuale e persone con diverse abilità. Ogni gruppo è guidato da un collega offertosi su base volontaria ed eletto dal gruppo stesso, oltre che supportato da una struttura organizzativa formata da volontari.

Costruire la parità di genere

Due dei gruppi ERG, Women in Flex e Women in Tech, condividono l’obiettivo di promuovere la diversità di genere all’inter-

no della leadership e del management e in tutte le aree tecniche e funzionali. Dal 2018 questi due gruppi anno lavorato attivamente per promuovere l’inclusione di un maggior numero donne nel mondo della tecnologia avanzata, ampliando le loro opportunità di ingresso e crescita professionale in un settore storicamente appannaggio del mondo maschile. Ogni anno, in occasione della Giornata Internazionale della Donna, Flex promuove attività incentrate su vari filoni come la consapevolezza contro le disuguaglianze e gli stereotipi genere.

Nella sede di Milano, il tema *BreakTheBias* è stato supportato con attività di apprendimento con sessioni in aula, webinar e l’istituzione di una mini biblioteca per consentire alle nostre persone e alle loro famiglie di approfondire il tema dell’empowerment femminile e i pregiudizi legati agli unconscious bias.

StrongHER

Interrogandoci su cosa potesse limitare l’accesso a ruoli apicali di leadership alle colleghe donne, dati alla mano rispetto al divario di gender per profili e livello gerarchico, è nato StrongHER con l’obiettivo di costruire consapevolezza di sé e autostima.

Questo programma affronta il superamento delle convinzioni limitanti, la gestio-

ne delle emozioni come la vergogna o la rabbia ed accelera lo sviluppo di competenze di leadership.

Le donne in posizioni di leadership condividono le loro storie di vita e carriera ed offrono alle colleghe partecipanti spunti di riflessione, discussione, confronto per aiutarle a riconoscere il proprio potenziale, in uno spazio di dialogo di fiducia ed apertura. Il programma consiste in una serie di webinar su specifiche aree accompagnati da momenti più informali di confronto.

SheLeads

Con l’obiettivo di formare le donne che saranno i leader di domani attraverso un programma di accelerazione della carriera, SheLeads si rivolge ogni anno ad un gruppo ristretto di colleghe ad alto potenziale provenienti da diversi siti e diverse aree funzionali. Il programma intensivo di nove mesi comprende l’assegnazione di un coach personale e certificato, un mentor interno identificato tra gli executive aziendali ed abbraccia sia tematiche di sviluppo che di messa in pratica attraverso l’assegnazione di un progetto di business scelto dalla leadership aziendale.

Secondo Misha De Larkin, una partecipante dell’edizione di SheLeads del 2019, “Il tuo successo dipende dal fatto che sia tu stesso a portare avanti la tua carriera e non sia solo un passeggero

lungo il viaggio. SheLeads ti mette al posto di guida per tracciare un percorso con uno scopo.

Il programma ha fornito valutazioni approfondite, workshop per lo sviluppo delle competenze e sessioni di tutoring e coaching che mi hanno aiutata a diventare una leader migliore”.

Cogliere l’abilità nelle persone con diverse abilità

A livello globale, impieghiamo oltre 2.000 persone con diverse abilità (più dell’1% della nostra popolazione totale), inclusi risorse con problemi di udito, parola, vista, sviluppo intellettuale e fisico, in 67 dei nostri siti nel mondo.

Abbracciare la neurodivergenza

Nel 2017, Flex nel sito di Design di Milano e nel centro di distribuzione di Somaglia (Lodi) ha lanciato il “Progetto Flexibility” con l’obiettivo di inserire in azienda risorse con autismo e sindrome di Asperger. Le persone con sindrome di Asperger o con autismo ad alta funzionalità sono definite neurodivergenti. Gli individui con la sindrome di Asperger, ad



esempio, sono in grado di mantenere la concentrazione per periodi più lunghi rispetto alla persona neurotipica, o perseverare in compiti altamente ripetitivi senza perdere focalizzazione e possono facilmente riconoscere modelli o identificare deviazioni nei dati. La loro capacità di prestare maggiore attenzione ai dettagli, di identificare gli errori che altri potrebbero trascurare e l'elevato quoziente intellettivo li rende particolarmente efficaci in un lavoro metodico e ad alta precisione. Valeria Ferreri, Global HR Business Partner di Flex afferma: "I nostri colleghi parte del Progetto Flexibility lavora-

no in ruoli che richiedono un alto livello di attenzione ai dettagli e precisione. Questi sono elementi chiave per il business in un sito di ingegneria, per svolgere attività quali test su dispositivi elettromedicali per verificarne la qualità e l'affidabilità, test di unità software, revisione del codice ed ispezione ed esecuzione di protocolli di test di sistema.

Con il Progetto Flexibility vogliamo inoltre cambiare la percezione della neuro divergenza, dimostrandone non solo il valore ma anche il vantaggio competitivo per le aziende e per Flex. Nel corso di questo programma abbiamo orga-

nizzato workshop creativi, training specifici, webinar e gruppi di lavoro dedicati al tema, che hanno coinvolto tutta la popolazione aziendale nelle sedi di Milano e Somaglia (Lodi). All'inizio è stato necessario abbattere il muro dei pregiudizi, perché troppo spesso possono esserci disinformazione e confusione che portano a paura e chiusura". Beatrice Cane, Marketing Specialist in Flex, ci racconta dell'impatto che il programma ha avuto sui colleghi: "Penso che prima di questo programma ci fosse un basso livello di conoscenza del significato di neuro divergenza.

Ora i vantaggi di attrar-

re risorse di talento e migliorare le competenze e la consapevolezza sul tema della neuro divergenza di ciascun collaboratore sono evidenti". Guardando al futuro, abbiamo reso la formazione all'inclusione parte della nostra formula essenziale per creare un ambiente di lavoro in cui tutti siano considerati, ascoltati e apprezzati.

Arrigo Apostolidis

Sr. Director of Business Development Flex.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

Welcome on Board: l'inserimento dei giovani in produzione

Federico Giva

Cefla è un'industria multibusiness italiana, fondata nel 1932 a Imola, dove è presente con il quar-

tier generale e stabilimenti produttivi. L'attività del Gruppo è consolidata a livello internazionale e può contare su una trentina di

sedi (delle quali circa la metà sono produttive) in diversi Paesi. Il business di Cefla è identificato da aree specifiche: Cefla En-

gineering (impiantistica civile, industriale e per il settore energia); Cefla Finishing (macchine e impianti per la verniciatura



e la finitura); Cefla Medical Equipment (realizzazione di equipment per il settore odontoiatrico e medicale); Cefla Lighting (Soluzioni per il mondo Lighting con tecnologia a LED).

In particolare la Business Unit Medical Equipment, protagonista dell'iniziativa descritta in questo articolo, supporta il professionista sanitario in tutte le fasi cliniche della sua attività, grazie a riuniti¹ odontoiatrici, radiologia digitale intra-orale ed extra orale, 2D e 3D, software diagnostici e di gestione delle immagini, strumentazione dinamica, sistemi di sterilizzazione, dispositivi medici per implantologia e chirurgia orale ed anche impianti dentali. La Business Unit Medical Equipment accoglie ogni anno molti giovani lavoratori nei propri reparti produttivi, spesso alla prima occupazione dopo aver terminato il percorso di istruzione secondaria superiore. Pertanto, per rendere efficace ed efficiente il loro ingresso al lavoro, si è ritenuto fondamentale analizzare le fasi di inserimento di questi ragazzi, tenendo in considerazione i seguenti aspetti:

- caratteristiche anagrafiche e culturali dei neoassunti: tipicamente ragazzi molto giovani, under 25, spesso di nazionalità non italiana;

- attuale sistema di accoglienza dei neoassunti demandato a capilinea e formatori tecnici, secondo logiche, contenuti e modalità dipendenti dalle personali attitudini, capacità, sensibilità e percezione dell'importanza degli argomenti da trasmettere.

Consapevoli quindi della crescente importanza di attrarre, ingaggiare e fidelizzare costantemente le persone, curare l'employer experience nella sua totalità, attraverso lo studio dei bisogni delle persone dall'inizio della relazione (talent acquisition) e per tutta la sua durata, abbiamo intrapreso un viaggio sempre più esteso e meno confinato a luoghi e tempi, come in un continuous, per rispondere a bisogni sempre più diversificati tenuto conto del mix generazionale che caratterizza oggi gli ambienti di lavoro.

Il percorso "Welcome on board"

L'onboarding può rappresentare una prima esperienza positiva, ancorché incompleta, in grado di gettare le basi ed avviare il processo di creazione di fiducia reciproca che sarà

poi da coltivare nel tempo. Realizzare un processo di onboarding efficace significa accelerare l'integrazione e preparare i neoassunti a diventare prima possibile membri attivi della comunità aziendale e ad inserirsi nel proprio ruolo il più velocemente possibile, con effetti concreti sulla produttività e soddisfazione delle persone.

È molto importante che i nuovi colleghi possano in poco tempo raggiungere l'autonomia necessaria per lavorare in sicurezza e in modo efficiente nei nostri reparti. Ma non solo. Oltre ad un'informazione completa e univoca sulle regole, potere avere una vista complessiva del contesto nel quale si sta entrando, capire il perché si opera in un certo modo e vedere il risultato finale del proprio lavoro, creare le basi per una consapevolezza più completa della nuova esperienza e maggior senso di appartenenza. Ma come ottenere il migliore risultato dalla fase di on-boarding?

La risposta che ci siamo dati è stata quella di creare un percorso di inserimento comune e standardizzato per tutti i neoassunti nei reparti produttivi della Business Unit Medical che abbiamo chiamato "Welcome on board".

Dopo aver definito le infor-

mazioni da trasmettere, attraverso un progressivo affinamento del canovaccio frutto di un lavoro a più mani, è stato fondamentale individuare un gruppo di persone con le caratteristiche e la motivazione giusta, creando un team coeso ed intercambiabile di **Welcome Trainers**, ossia di colleghi formati per gestire la prima fase di ingresso dei nuovi assunti.

A tal proposito ci siamo avvalsi di partner con competenze Train the Trainer certificate, in grado di comprendere il contesto specifico ed aiutarci a mettere a punto il nostro modello di onboarding. Sono state realizzate diverse sessioni formative:

- 1 sessione formativa per capire reparto, capilinea e welcome trainer, finalizzata a: formalizzare e sedimentare il significato di "accoglienza e inserimento di nuovi collaboratori" in reparto e in linea - quali conoscenze verificare, quali informazioni trasferire, quali comportamenti tenere.
- 1 sessione formativa per capire reparto e capilinea nel loro ruolo di supervisor e capitani della squadra di lavoro, finalizzata a: mettere in evidenza cosa è facile o cosa è difficile trasferire, cosa potenziare o cosa

1 N.d.r. Riuniti è il nome che viene dato alla poltrona odontoiatrica completa di tutte le attrezzature (trapani, luci, ecc.).

cambiare nella formazione fatta finora e infine come verificare l'efficacia dell'on-boarding.

- 3 sessioni formative per i *Welcome Trainer* nel loro nuovo ruolo, finalizzata a: ridurre le differenze di stili personali, creare intercambiabilità tra le risorse coinvolte, attraverso l'allineamento dei contenuti trasmessi ai nuovi entrati e la creazione di modalità comuni di comunicazione, presentazione e animazione delle sessioni formative.
- 1 sessione di supervisione e coaching durante un'attività di on-boarding, finalizzata a: fornire un feedback diretto ed immediato sulle proprie capacità di presentazione, animazione e comunicazione e possibile aree di miglioramento.
- 1 sessione di follow-up, finalizzata a: valutare cosa sta funzionando e cosa è ancora da migliorare o implementare e darsi feedback reciproco sugli stili e le modalità di gestione delle attività e delle relazioni.

Il gaming per un'employer experience efficace

Inoltre, per poter creare una *employer experience* che garantisca un apprendimento immediato ed efficace si è fatto ricorso al principio del *gaming*, una metodologia formativa che attraverso l'impiego di dinamiche, meccaniche e strategie proprie del gioco cerca di motivare, attivare e coinvolgere le persone ad agire in un contesto non ludico, calandosi velocemente nell'esperienza aziendale e sperimentando direttamente i diversi processi. Il *gaming* in effetti ben si applica alla realtà aziendale perché non solo rende il dipendente attivamente coinvolto ma prende in considerazione aree quali il problem solving, il lavoro di gruppo, il raggiungimento degli obiettivi e la condivisione della conoscenza. Inoltre, la formazione attraverso questa modalità trasmette il senso di un'attività piacevole, divertente e gratificante, lontana dall'essere vissuta come obbligo cui sottostare. All'interno del mondo della *gamification*, vi sono giochi detti "serious game", tra cui una tecnica molto conosciuta è quella del *Lego Serious Play®*. Questi giochi favoriscono lo sviluppo di nuove competenze permettendo ai dipen-

denti di operare in scenari modellati su situazioni derivanti dal loro contesto lavorativo. La dimensione simulativa permette di tradurre la teoria in pratica e di apprendere mentre si gioca.

La metodologia Lego Serious Play®

Pertanto, prendendo spunto dalla tecnica *Lego Serious Play®*, con il contributo di consulenti qualificati, sono stati ideati tre tipologie di esercizio: Pull-Push, Caos-Ordine, Istruzione di montaggio, con l'obiettivo di facilitare, attraverso un'esperienza applicata, l'acquisizione di alcuni concetti propri dell'approccio lean.

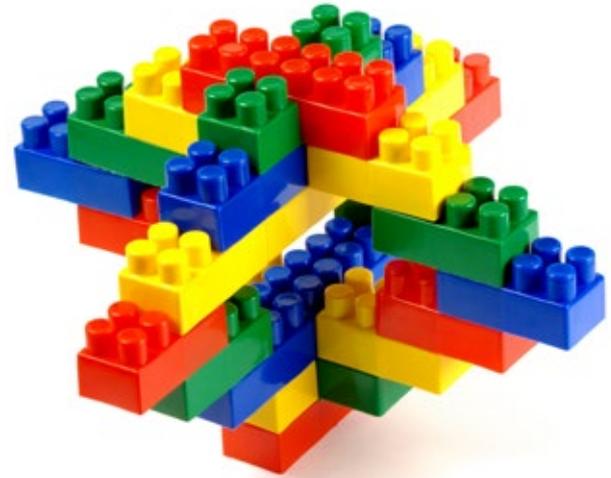
1. **Pull-Push** – Attraverso la costruzione di un modello stilizzato di poltrona dentistica in diversi colori, si evidenzia la differenza tra la produzione "Push" (su previsione, MTS), che può non incontrare le esigenze effettive del cliente e generare quindi prodotti invenduti, e la produzione "Pull" (su ordine cliente), che per definizione incontra le esigenze specifiche dell'utilizzatore finale.
2. **Caos-Ordine** – Si richiede di costruire alcune

copie di un modello già assemblato, partendo da una grande quantità di pezzi, di cui la maggior parte inutili e alla rinfusa. Si ripete la prova eliminando tutti i pezzi superflui e, in un terzo round, mettendo in "ordine di montaggio" quelli utili allo scopo. Il tempo di montaggio di riduce drasticamente ad ogni prova. Si evidenzia che lavorare nell'ordine e senza materiale superfluo aiuta ad essere più efficienti (velocità) ed efficaci (qualità).

3. **Istruzioni di montaggio** – Si richiede di assemblare un modello di macchina fotografica, prima partendo dalla visione di un disegno 3D, poi utilizzando delle istruzioni passo-passo. Il secondo metodo risulta più efficiente ed efficace. Si evidenzia l'importanza di consultare le istruzioni come standard di riferimento per tutte le attività di montaggio.

Il circuito esperienziale

È evidente che in questi esercizi il momento che segna il contributo peculiare della conduzione curata dai *welcome trainers* è quello del debriefing.



Su questo punto, infatti, la formazione ai trainer è stata particolarmente accurata e basata sulla pratica, svolta inizialmente su gruppi pilota. Così, dopo un primo periodo di sperimentazione e messa a punto, il Welcome On Board è diventato un processo strutturale. Il circuito esperienziale previsto nel reparto produttivo della Business Unit Medical ha una durata di 3 ore circa ed è fatto di 4 tappe:

- Presentazione Gruppo Cefla, Business Unit Medical e Regolamento aziendale.
- Visita alla Show Room per mostrare i prodotti.
- Giro dei reparti per spiegare il flusso produttivo.
- Simulazioni con meto-

dologia ispirata al Lego Serious Play per spiegare alcuni concetti base della lean production.

In base al numero di nuovi ingressi possono essere dedicati uno o più welcome trainers. I feedback raccolti, tramite questionario, testimoniano un significativo e positivo impatto sui nuovi assunti, confermando il valore di questa iniziativa. E siamo solo all'inizio.

Progetti futuri

I prossimi passi saranno: l'allestimento di una *Training Room* per approfondire in modo pratico le operazioni di montaggio e trasmettere ulterio-

ri contenuti sui principi del *Lean Thinking*; il reclutamento di altri *Welcome Trainers* per consentire la rotazione e la propagazione naturale di questa tipologia di mindset; la diffusione del questionario dedicato, per poter raccogliere valutazioni e spunti da tutti i neo assunti; l'analisi dei risultati, a partire dai riscontri dei capireparto e capilinea sull'efficacia dell'inserimento. Ma soprattutto avvieremo la fase 2 dell'on-boarding, per occuparci di quello che accade subito dopo il Welcome On Board, razionalizzando, in ottica di co-working con i Maestri di Mestieri, i percorsi on the job, valorizzando le best practices in ottica di sviluppo delle competenze di training e di uniformità, a garanzia di una diffu-

sa efficacia. Due i progetti: strutturare percorsi di formazione tecnica on the job calibrati sulle diverse linee e formare i trainer che si occupano di "insegnare il mestiere" ai neoassunti. In analogia alla prima fase gli obiettivi saranno quelli di raggiungere omogeneità, completezza e coerenza nei metodi e nei contenuti formativi, per continuare a migliorare l'efficacia del processo di inserimento.

Federico Giva

Direttore People & Organization Cefla.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

Ebano Corporate Academy: crescita professionale e competenze distintive e strategiche per l'impresa

Silvano Mottura

Per un'azienda che voglia tutelare e potenziare la propria competitività all'interno dei mercati in cui opera, le risorse umane sono sempre più un elemento strategico e per le quali è necessario pianificare una formazione continua per lo sviluppo delle competenze.

Il gruppo Ebano

Ebano è una holding di Partecipazioni e Operativa che, attraverso le società controllate, ha sviluppato nel tempo una strategia di offerta innovativa per il mercato della formazione a distanza, per il settore consumer e B2B.

Fondata nei primi anni '90 dall'imprenditore Carlo Robiglio, Ebano ha come principali settori di attività l'editoria libraria e l'editoria per la formazione professionale e, attraverso la società CEF Publishing, propone al mercato consumer corsi professionali nei cam-

pi del *sociale e cura della persona*, nel segmento *animal care* nonché in ambito *food e beauty*.

Accanto a queste attività primarie, alcune società del gruppo Ebano operano nell'ambito della comunicazione, del business intelligence, del direct marketing e in iniziative legate a startup innovative rivolte al mondo della sharing economy, con particolare attenzione al digital marketing.

Il gruppo si pone l'obiettivo di sviluppare costantemente, ma in maniera armonica e sostenibile, la propria presenza nei settori presidiati e in altri contigui ritenuti strategici e complementari al proprio progetto di crescita. Particolare attenzione è dedicata agli investimenti in Ricerca & Innovazione che rappresentano, unitamente alla formazione continua, i pilastri strategici indicati da Carlo Robiglio imprenditore e CEO del Gruppo.

La corporate academy

In questo scenario di forte competitività e di continua evoluzione del mercato in cui opera il Gruppo, Silvano Mottura testimonia quanto sia stato importante l'aver investito in un progetto strutturato formativo orientato allo sviluppo e alla creazione di nuove competenze per raggiungere i propri obiettivi di crescita. "Abbiamo creduto e investito realizzando la nostra academy anche perché, oltre agli obiettivi di business, da sempre il Gruppo è impegnato a svolgere un'azione sociale con particolare attenzione alle risorse umane. In questi ultimi anni abbiamo riscontrato quanto sia difficile individuare e ingaggiare risorse con specifiche competenze da inserire nella nostra organizzazione per supportare i vari business, in quanto l'innovazione ha ampliato il divario tra la formazione scolastica e le competenze richieste dalle imprese.

Lo sviluppo esponenziale delle tecnologie, la complessità dei processi e le nuove metodologie organizzative impongono di accrescere e mantenere sempre aggiornate le proprie risorse e d'individuare di nuove.

Forti di questa convinzione e partendo proprio dall'esperienza consolidata in Italia della formazione professionale attraverso la controllata CEF Publishing S.p.A, che conta circa cinquantamila corsisti formati negli ultimi dieci anni, il Gruppo ha realizzato l'academy mutuando la metodologia e i processi orientati alla singola persona, ottenendo un positivo riscontro non solo della qualità del risultato formativo ma anche del grado di coinvolgimento delle persone, della motivazione e del senso di appartenenza. CEF Publishing è la prima società del Gruppo che nel 2018 ha ottenuto la certificazione B Corp®, rilasciata dalla B Corporation, l'ente non-profit americano.



L'academy di Ebano mette a disposizione delle persone un percorso formativo che comprende competenze specifiche per ogni ruolo e lo sviluppo di soft-skill applicabili a tutte le funzioni aziendali. L'obiettivo è coinvolgere in questo percorso tutti gli staff e tutte le persone del Gruppo, creando così una cultura aziendale della formazione, della contaminazione e della condivisione del sapere.

Un progetto globale per l'onboarding del consigliere didattico

Il primo dei progetti realizzati da ECA è stato commis-

sionato da CEF Publishing S.p.A. L'ambizioso piano di crescita della controllata CEF Publishing prevede un importante piano di inserimento di risorse per la struttura dei "consiglieri didattici", ruolo che, per le caratteristiche e le competenze di base necessarie, non è facilmente reperibile sul mercato. Questo elemento critico di successo ha portato, alla fine del 2020, alla decisione di affidare alla neocostituita ECA, lo studio di fattibilità e l'implementazione di un progetto globale per la figura del Consigliere Didattico Digitale. Il progetto nasce quindi per creare ed erogare un percorso formativo professionale rivolto all'onboarding del consigliere didattico, la figura aziendale che gesti-

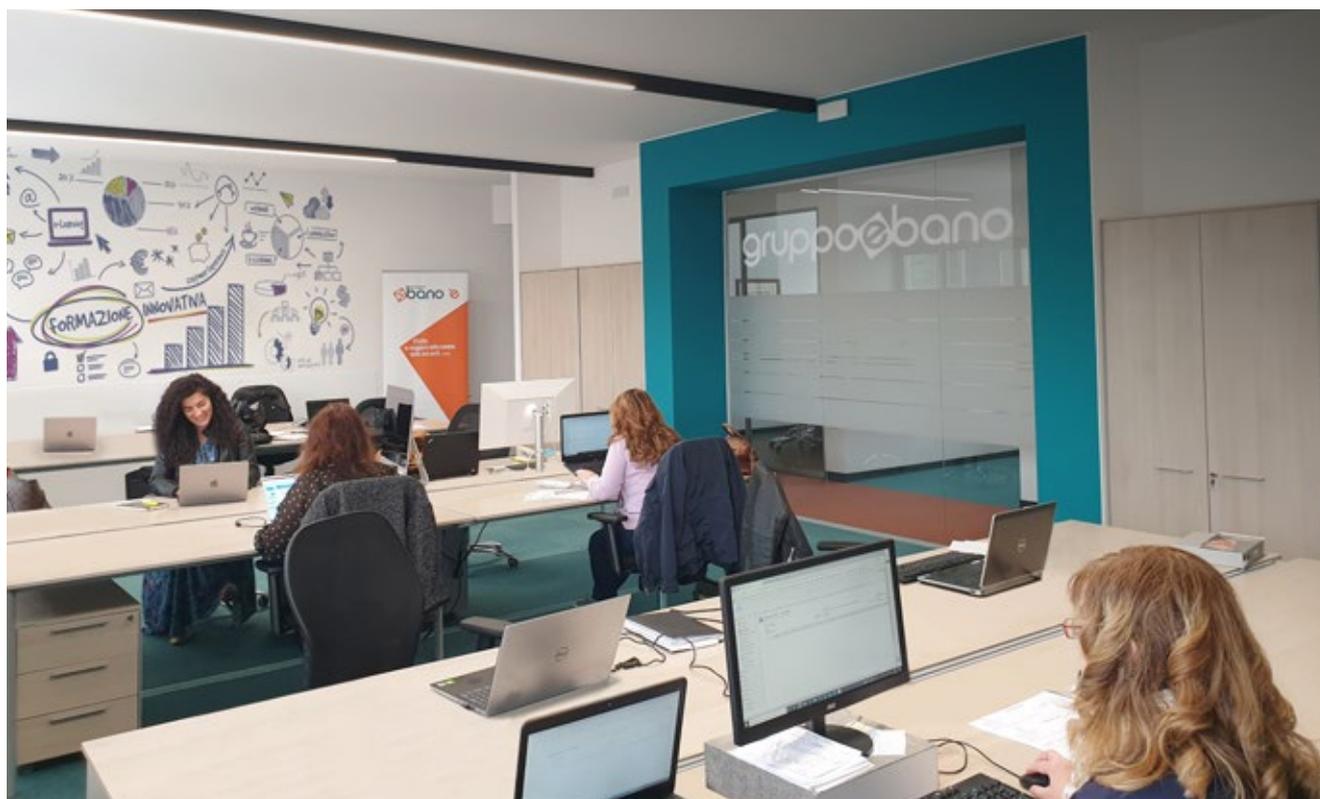
sce l'attività di consulenza telefonica di orientamento e di vendita di corsi di formazione professionale, svolta in una modalità innovativa.

Per innovativa intendiamo la modalità operativa da remoto sperimentata, sin dal 2016 sull'intero territorio nazionale, che prevede l'ingaggio di risorse che operano completamente in modalità smart-working; quella che il Presidente di Ebano ha coniato come "l'azienda diffusa".

Durante il percorso formativo il consigliere didattico acquisisce nozioni approfondite sui prodotti formativi, sulla gestione della relazione del cliente e sull'uso degli strumenti digitali messi a disposizione per tale scopo.

La progettazione del percorso punta alla valorizzazione del know-how presente nell'organizzazione, alla importante azione formativa pratica, con la presenza di figure chiave per la facilitazione dell'apprendimento.

I contenuti formativi sono pensati in una logica di apprendimento a distanza e perciò fruiti completamente su una piattaforma e-learning proprietaria; si è posto l'accento sulle tematiche della comunicazione, sull'apprendimento delle tecniche di vendita, sull'uso della voce così come dell'intelligenza emotiva nella relazione con il cliente, sull'acquisizione di tecniche di gestione dello stress legato a performance e obiettivi, oltre a tutti



i contenuti relativi a prodotti e applicativi utilizzati nell'attività di vendita consulenziale.

Le abilità specifiche di questo ruolo, che attengono a volontà e perseveranza, capacità di sintesi e persuasione, controllo emotivo e spirito di iniziativa, durante il percorso formativo sono affrontate in piattaforma, e vengono allenate in "palestre" con il supporto di un e-coach che accompagna il processo di apprendimento e aiuta ad acquisire consapevolezza nelle proprie capacità e nel loro sviluppo.

All'apprendimento individuale si aggiunge la condivisione e la valorizzazione dell'intelligenza collettiva; la presenza di webinar frequenti e interattivi, vede i

partecipanti coinvolti in attività di gruppo, follow-up sui contenuti formativi fruiti, simulazioni, giochi di ruolo, laboratori. L'impianto del progetto prevede fasi di *role training* e di *performance training*, per un apprendimento progressivo di conoscenze e contenuti, valutati in una successiva fase *on-the-job* di esperienza pratica di vendita consulenziale.

La faculty

La faculty è popolata da professionalità interne ed esterne all'organizzazione; nel primo caso con l'obiettivo di capitalizzare e condividere il know-how aziendale e valorizzare le competenze interne all'azienda; nel secondo caso,

con professionalità esterne e programmi di collaborazione con i tradizionali incubatori della conoscenza, come università e centri di ricerca, società di consulenza e formazione, per portare in azienda competenze specialistiche nuove e aggiornate in un'ottica costantemente rivolta allo sviluppo e alla crescita.

La verifica dell'apprendimento

La verifica dell'apprendimento nella fase e-learning e durante l'*on the job* e il monitoring delle performance (adozione di tecniche di game design per ingaggiare e motivare le persone a raggiungere i loro obietti-

vi) indicano la misura e il modo in cui gli obiettivi sono stati raggiunti. Alla fine del 2020, il progetto iniziale con 3 percorsi consecutivi della durata di tre mesi ciascuno, rivolti a 30 borsisti con laurea triennale, ha visto Ebano in collaborazione con Il Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa dell'Università del Piemonte Orientale (UPO), in un programma di ricerca pianificata per studiare il tema della formazione professionale in modalità e-learning erogata da imprese private. Nel 2021, l'accesso al programma formativo è stato ampliato ed esteso anche a candidati in possesso di diploma, con l'obiettivo di ulteriori 100 inserimenti previsti nel biennio 2022 - 2023.

Le piattaforme

L'infrastruttura dell'academy è stata sviluppata utilizzando l'ambiente Moodle, una piattaforma open source, sulla quale è stata implementata una importante personalizzazione grafica, didattica e di processo per rispondere al meglio alle esigenze dei target di progetto.

Tramite la piattaforma ECA è possibile gestire:

- catalogo di corsi;
- materiali didattici multimediali e interattivi anche con tecnologia®;
- aule virtuali collegate;
- test/quiz e badge con ri-

lascio del certificato di completamento del corso;

- spazio forum/community dove i partecipanti possono affrontare specifici argomenti e confrontarsi con i team leader e i tutor;
- statistiche e dati di fruizione per le esigenze di monitoraggio e valutazione.

Per la fase di onboarding è stato invece utilizzata la piattaforma proprietaria DIVE – Immersive Change, una metodologia e una tecnologia finalizzate al cambiamento nei comportamenti degli utenti e al po-

tenziamento delle soft skills, attraverso la fruizione di contenuti multimediali e interattivi e con il supporto e il feedback fornito in remoto da specialisti e-coach. La soluzione integrata delle due piattaforme è “responsive”, cioè si adatta automaticamente a qualunque dispositivo desktop e mobile.

Con questo progetto, oltre al valore implicito della formazione, la società ha ottenuto un importante efficientamento dell'intero processo di inserimento del consigliere didattico, con una positiva ricaduta anche sul conto economico; è stato infatti rilevato una significativa riduzione

sia del tasso del turnover nei primi 6 mesi di presenza nel ruolo (investimento non produttivo), sia l'autonomia operativa (raggiungimento dell'obiettivo minimo di vendita) in anticipo di 4 mesi rispetto al processo precedente.

Silvano Mottura

Direttore generale di Ebano Spa e promotore di ECA, Ebano Corporate Academy.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



Una giovanissima Academy nel mondo dello sport: RBR Sport team

Simone Campanati

Rinascita Basket Rimini (RBR) nasce nel Luglio del 2018 si potrebbe dire, con un pizzico di enfasi come usa nello sport, dal volere di un popolo.

Fu infatti la tifoseria storica a invocare un ritorno al passato, a quel Basket Rimini che aveva fatto sognare tanti giovani e meno giovani fra gli anni Ottanta e il Duemila. La richiesta fu lanciata con l'apertura di una pagina Facebook "Rivogliamo il Basket Rimini" e divenne ben presto un vero e proprio movimento. In quell'occasione i tifosi chiamarono a gran voce Paolo Carasso, che si era fatto stimare in un recente passato come allenatore della squadra, e dopo quell'incontro prese avvio l'iniziativa sviluppata prima da Paolo stesso insieme a Davide Turci, oggi DS della società, ma ben presto sostenuta da una serie di imprenditori, tra cui Paolo Maggioli, amministratore delegato di una importante impresa locale.

L'idea iniziale era quella di ridare alla città di Rimini una squadra di basket in grado di competere in serie A come lo era stata anni prima, di ridare al territo-

rio quella pallacanestro che aveva regalato tante emozioni e ai giovani riminesi la speranza di diventare giocatori di basket.

La denominazione scelta per la Società "Rinascita" nacque da lì, da quella pagina Facebook aperta dai tifosi.

Un approccio inclusivo

Fin dai primi passi della ripartenza ciò che maggiormente ha destato interesse in coloro che venivano in contatto con RBR Basket Rimini, fossero addetti ai lavori oppure uno dei vari stakeholder del territorio, è il metodo che ha ispirato questa avventura e che continua ad informare ogni decisione che viene presa ed è il metodo dell'inclusione. Anche la comunicazione pubblica, come ad esempio quella veicolata attraverso i social network, racconta di questo; recentemente alcuni rappresentanti delle società avversarie venute a Rimini hanno riconosciuto questo tratto distintivo anche nel comportamento dei tifosi durante la partita. Questo stile di gestione prende forma

in RBR World, un insieme di progetti che nel corso di questi quattro anni sono stati sviluppati su diversi livelli, dal reclutamento nelle scuole con RBR Hero School, al Network di imprese con RBR Business Network, dal progetto RBR Burdel in cui si racconta il pubblico al Palasport Flaminio attraverso le fotografie di Nicola De Luigi fino ad arrivare a RBR Magazine, la prima rivista totalmente biancorossa che parla di personaggi prima ancora che di basket. L'ultimo in ordine di tempo, ma forse quello a cui la Società è maggiormente legata nasce nel maggio del 2021 ed è un progetto che, in qualche modo, ingloba tutto ciò che è stato realizzato fino ad ora e si chiama RBR Sporteam Academy.

Il progetto RBR Sporteam Academy

Sul piano organizzativo per il momento si tratta di un corso avanzato di management sportivo, ma in realtà racconta i segreti di tutto il lavoro svolto in questi anni da RBR e vuole

essere anche un ambito di ricerca.

Il corso è rivolto alle società sportive dilettantistiche che vogliono innovare e rendere unico il loro metodo di gestione dell'attività, che sia amministrativa, di marketing, comunicazione e che vogliono trarre valore assoluto dallo sviluppo dell'attività stessa.

Il corso è diretto anche a tutti i giovani che vogliono entrare nel mondo dello sport e del management sportivo, imparando da chi opera direttamente sul campo.

L'iniziativa è patrocinata dall'Università di Bologna che collabora alla definizione dei contenuti, eroga quattro borse di studio attraverso Unirimini ed ha avviato alcune ricerche sul tema del tifo sportivo e del rapporto tra gli spettatori e il territorio di appartenenza. L'edizione del corso che si è appena conclusa presso la Sala Auditorium di Rivierbanca, il main sponsor della squadra, è partita da alcune domande poste alle società che vogliono imparare il metodo di RBR per migliorare il loro: Qual è la nostra identità? Quanto è importante la nostra storia? Come possiamo far



diventare il nostro progetto un brand? Quali operazioni di marketing servono per attrarre partner?

Quali sono i veri tesori di una società sportiva? Chi è il mio pubblico e come posso comunicare con lui? Qual è l'unicità della tua società? Queste sono solo alcune delle domande che lo staff di RBR si è posto in questi anni e a cui è stata data una risposta col lavoro e con la ricerca.

Questa ultima edizione ha visto anche la partecipazione di un ospite di eccezione, forse il miglior storyteller italiano, giornalista, telecronista, scrittore che ha fatto del racconto sportivo la sua ragione di vita: Federico Buffa. Un perso-

naggio che ama raccontare persone che hanno fatto la storia, perché la storia è fatta di individui, un credo che lo accomuna ai valori della Società.

Federico Buffa ha aperto il Corso per raccontare la storia di RBR e svelare i segreti del successo di questi anni.

Passione e sostenibilità

Ci sono realtà che applicando questo metodo hanno cambiato davvero il loro modo di dare vita alla propria realtà sportiva, aumentando gli iscritti, aumentando i fatturati e la potenza e riconoscibilità

del proprio brand.

Questo risultato è forse piccolo ma non è casuale ed è frutto di un lavoro meticoloso, sviluppato nel corso del tempo dal management al pari del team sportivo che scende in campo ogni domenica.

Come si è potuto comprendere da questo breve articolo, lo sport è un ambito che è dominato da una forte componente emozionale e di passione per una squadra e per la comunità che si forma intorno ad essa. Sempre più, tuttavia, è necessario adottare gli strumenti che consentano di rendere sostenibile le iniziative, non solo da un punto di vista economico ma anche sociale, si pensi

all'educazione dei più giovani, alla salute di chi pratica o alla sicurezza di chi si reca a vedere le partite. Per ottenere questi risultati occorre accumulare conoscenza così come avviene negli altri contesti economici e confrontarsi con i settori più competitivi. La neonata Academy cerca di fare questo.

Simone Campanati

Responsabile comunicazione RBR Rimini.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

2022 / 2023

SETTEMBRE 2022
APRILE 2023



COMPLEXITY MANAGEMENT

EXECUTIVE MASTER BLENDED

160 ORE DI ALTA FORMAZIONE

COSTRUIRE ED ALLENARE CAPACITÀ INNOVATIVE
PER AFFRONTARE CON SUCCESSO LE TRAME DI COMPLESSITÀ
DELLE SITUAZIONI ORGANIZZATIVE



VITA ASSOCIATIVA

Le giurie del Premio Eccellenza Formazione

Emanuela Truzzi

Lil 30 Aprile si è chiuso il bando per la VII Edizione del PEF, Premio Eccellenza Formazione organizzato da AIF. I progetti in concorso sono esemplificativi degli argomenti legati alla formazione in tutte le sue declinazioni. Scopriamo, dalle candidature pervenute, una mappatura dei contenuti e delle metodologie che riflettono i temi della formazione. Rispetto ai contenuti, molti hanno affrontato argomenti quali leadership, reskilling, sostenibilità organizzativa e ambientale, smartworking ed economia circolare. In particolare rilievo l'ambito delle cosiddette politiche attive, volte al collocamento professionale e non solo. Sono tante le attività che mirano al cambiamento aziendale in un quadro di costante e sempre più performante mindset. Rispetto alla metodologia, insieme ai consueti strumenti, si prediligono attività che promuovono l'esperienza fattiva e l'interazione tra pari. Il fil rouge è la valorizzazione della persona, posta al centro in ogni ambito professionale e privato. Ci sono progetti che si riferiscono a percorsi di crescita in un'ottica di benessere diffuso in ambito familiare, come ad esempio nel supporto all'e-

ducazione infantile oppure aziendale, con attività che mirano all'inclusione e alle pari opportunità. Quasi tutte le realtà descrivono con cura i traguardi raggiunti, forti di azioni di monitoraggio e di attività di survey predisposte in fasi differenti, per misurare i feedback e in generale la bontà delle azioni intraprese.

Le candidature confermano la straordinarietà del Premio Eccellenza Formazione che vede protagonisti formatrici e formatori, grandi società di formazione, piccole realtà aziendali, multinazionali, scuole e università. La voglia di mettersi in gioco rende oggettivo il valore intrinseco della formazione e l'autorevolezza di questo premio.

Nella VII Edizione del PEF ci sono sette giurie, ciascuna composta da sei persone: il presidente, le/i coordinatrici/ori AIF e quattro esperti per gli argomenti trattati nell'area specifica. È stato impegnativo selezionare i giurati e organizzare le giornate e desidero ringraziarli per la loro disponibilità e presenza.

I presidenti di giuria

In questa edizione entrano in scena 3 nuovi pre-



sidenti di giuria: Cristina Morgan ex CFO di Generali Italia per l'Area Amministrazione e Finanza; Davide Caregnato direttore della SAA School of Management dell'Università di Torino per l'Area Organizzazione e Risorse Umane; Sergio Bellucci giornalista e scrittore esperto nei processi di trasformazione digitale per l'Area Digitale e Innovazione. Si confermano per il secondo anno gli altri presidenti: Antonella Parigi ex assessora alla Cultura e al Turismo Regione Piemonte e fondatrice del Circolo dei Lettori per l'Area Arte, Cultura e Turismo; Enzo Riboni giornalista e scrittore, firma del Corriere della Sera per l'Area Ambiente, Etica e Responsabilità Sociale; Guido Avigdor già direttore di Armando Testa e fondatore di EGGERS dedicata

ai giovani talenti per l'Area Comunicazione; Gianfranco Damiani professore di Igiene Generale e Applicata presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia Università Cattolica del Sacro Cuore (UCSC) e Direttore Scuola di Specializzazione in Igiene e Medicina Preventiva UCSC per l'area Salute, Sicurezza e Benessere Organizzativo.

La composizione delle giurie

L'area Ambiente Etica e Responsabilità Sociale è coordinata da Matteo Zocca presidente delegazione AIF Emilia Romagna e i giurati sono: Edwige Cuccarese ingegnere ambientale, Erica Dal Degan vicepresidente Confcooperative Veneto, Gianluca Caffarati presidente AIDP Liguria e CEO

Happily, Luigi Adamuccio docente, scrittore e cofondatore di ASSOETICA.

L'area Amministrazione e Finanza è coordinata da Stefano Berdini presidente delegazione AIF Marche e le giurate sono: Elena Spagnol presidente del collegio sindacale di ERG e membro del collegio sindacale di FILA International, Laura Filippi presidente e A.D. di ITW ITALY HOLDING e past president del CDAF Club Dirigenti Amministrativi e Finanziari, Cristina Boscolo AFC Manager e A.D. di LMA AerospaceTechnology, Marina Cima tesoriera nazionale Federmanager e referente Gruppo Minerva. L'area Arte, Cultura e Turismo è coordinata da Stefano Cera presidente delegazione AIF Lazio e i giurati sono: Alessandra Murolo Corporate Communication Coordinator presso Avion Company, esperta nella formazione manageriale in campo culturale e dell'arte, Virginia Bertone presidente giovani albergatori e formatrice, Dario Migliardi regista, autore e sceneggiatore; Ivano Gallino forma-

tore e vice presidente nazionale dell'Associazione Italiana Travel e Mobility Manager.

L'area Comunicazione è coordinata da Emanuela Truzzi consigliera nazionale AIF e i giurati sono: Claudia Massa co-founder e partner di WISE-ING, business designer e formatrice, Michela Degiovanni avvocatessa, esperta in negoziazione e comunicazione, Paolo Iacci presidente di Eca Italia e AIDP Promotion, docente all'Università Statale di Milano, Rodolfo Sabbadini psicologo cofondatore dell'Istituto di Analisi Transazionale e direttore della Scuola di Counselling Drammaturgico.

L'area Organizzazione e Risorse Umane è coordinata da Rosa D'Elia presidente delegazione AIF Abruzzo e i giurati sono: Federica Invernizzi responsabile HR MECOF gruppo EMCO multinazionale austriaca, Roberta Lazzara Group Content Manager 24 Ore Business School, Roberta Bullo direttore generale di Itinere divisione Gruppo Umana, Stefano Scolari fi-

losofo e formatore.

L'area Digitale e Innovazione è coordinata da Valdo Moscatelli consigliere nazionale AIF e i giurati sono: Angelo Luvison ingegnere esperto in tecnologia dell'informazione e delle telecomunicazioni e autore di articoli internazionali dedicati, Marco Gay presidente di Digital Magics e vicepresidente di Confindustria Digitale, Marcello Arcangeli Lavazza Training Center Director, Vittorio Zingales CEO di Altaformazione.

L'area Salute Sicurezza e Benessere Organizzativo è coordinata da Michele Curatella consigliere nazionale AIF e i giurati sono: Angelica Giambelluca giornalista professionista medicina e sanità, Giuseppina Filieri A.D. Fondazione Assosafe, psicologa e responsabile area progettazione e formazione in salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, Paolo Piana medico esperto nel management aziende sanitarie, Sergio Gazzarata docente in igiene e sicurezza sul lavoro e socio della Worldsafework.

Le giurie si sono riunite

online dal 24 al 26 Maggio per definire i vincitori del primo e secondo premio nelle sette aree e assegnare le menzioni. La votazione riservata dei giurati garantisce un processo di valutazione imparziale. I presidenti di giuria assegnano una menzione specifica e le altre menzioni scaturiscono dal confronto proattivo e partecipativo dei giurati per i progetti meritevoli. In questa edizione ci sarà un "premio speciale Fondimpresa" per i progetti formativi realizzati grazie all'erogazione di questo fondo interprofessionale.

Premiazione

La cerimonia di premiazione è fissata per il 30 Giugno a Torino in una location affascinante e particolare, il Museo Nazionale dell'Automobile e sarà un pomeriggio ricco di emozioni, suggestioni, per scoprire e ascoltare i vincitori, i valori e i contenuti della formazione di eccellenza.

Emanuela Truzzi

Consigliera nazionale e responsabile Premio Eccellenza Formazione (PEF).



Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

Alf per la scuola

Vivaldo Moscatelli

La scuola ha sempre rappresentato uno degli ambiti di maggiore coinvolgimento e interesse per la nostra Associazione.

Numerosi i soci di AIF, docenti e insegnanti, dirigenti e professionisti, che hanno nella scuola il loro riferimento. Per rispondere alle istanze che negli anni sono rinvenute dall'esterno, dal mondo dell'Istruzione, e, all'interno, dai soci, sono state approntate delle soluzioni organizzative specifiche: innanzi tutto è stato creato il Coordinamento Scuola che ha visto in Rosa D'Elia il motore propulsivo di tantissime iniziative; successivamente è stato creato un Focus Group¹ che propone un tavolo permanente di studio sulle tematiche e le dinamiche della scuola. Il Coordinamento, guidato ora da chi scrive, con lo stimolo di alcuni soci² sta lavorando all'organizzazione, in autunno, di un evento nazionale sulla scuola. L'intenzione è quella di realizzare un primo appuntamento che sia un momento di confronto e crescita per tutti gli stakeholder che sono coinvolti nel mondo dell'Istruzione. Il Liceo James Joyce di Ariccia ospiterà l'evento che avrà carattere ibrido, consentendo la partecipazione in presenza e, trami-



te collegamento webinar e streaming, da remoto.

La proposta, elaborata con il dirigente scolastico dell'Istituto, il prof. Scialis, parte dall'esperienza che la scuola sta facendo in un progetto Erasmus sul blended learning, in partenariato con Inghilterra, Spagna, Portogallo e Turchia; il focus sarà sull'ambito di sviluppo delle competenze digitali e le questioni che ne sono l'aspetto più critico come cyberbullismo, l'isolamento digitale etc: "Crediamo nella necessità di proseguire sulla strada della diffusione delle competenze digitali, prestando particolare attenzione anche ai rischi che porta con se l'utilizzo della tecnologia, primo fra tutti la disumanizzazione". Su stimolo del presidente Milan, il meeting nazionale della Scuola

sarà l'occasione per presentare il Comitato Scientifico del Coordinamento che diventerà un ponte interno/esterno per l'Associazione, coinvolgendo attori della Scuola, dell'Università e in generale del mondo dell'istruzione. Cogliamo l'occasione per anticipare un secondo evento, a dicembre, promosso dalla Provincia di Verona in collaborazione con Aif³; saranno affrontati i temi del disagio sociale giovanile anche a seguito del biennio caratterizzato dalla pandemia di covid 19. Sarà anche il momento per un confronto sulla didattica e sulla valutazione del processo di maturazione culturale e scolastica.

Da ultimo il Coordinamento Scuola sta supportando la partecipazione di numerosi soci a bandi pubblici ed

eventi, oltre che nell'inserimento di proposte formative in piattaforma Sofia, con l'aiuto della Segreteria Nazionale. Il Coordinamento, nello spirito di servizio nei confronti dell'Associazione e della scuola, invita tutti i soci a farsi parte attiva nella proposta di attività e percorsi di studio certi che l'impegno di AIF sia determinante per lo sviluppo dell'istruzione.

Vivaldo Moscatelli

Consigliere nazionale AIF.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

1 Il coordinamento è affidato a Emilia Filosa e Angela Spinelli.

2 Viviana Olivieri e Valter Coda.

3 Organizzato da Viviana Olivieri e Giuliana Guadagnini.

Voci fuori campo

Il mondo del coaching

Intervista a Laura Leone

Beatrice Lomaglio

AIF ha recentemente sottoscritto un accordo di partnership con AICP (Associazione Italiana Coach Professionisti) che ha l'obiettivo di favorire uno scambio strutturato di conoscenze e un confronto sui principi etici e gli approcci metodologici della formazione e del coaching.

Nell'ambito della definizione dell'accordo, nasce l'incontro Laura Leone, presidente di AICP, con cui si è sviluppato un interessante confronto sia sul rapporto tra due professioni decisamente vicine, quella del coach e quella del formatore, sia sul valore che le associazioni professionali possono e devono dare ai propri soci. Trovate il suo punto di vista e le sue riflessioni in questa intervista.

Laura, che tipo di rapporto c'è secondo lei tra il coaching e la formazione?

Il coaching è un metodo di sviluppo personale e organizzativo e si basa su una relazione strutturata di fi-

ducia tra coach e cliente (coachee ed eventuale committente) al fine di valorizzare e allenare le potenzialità del cliente o dell'organizzazione per il raggiungimento di obiettivi definiti. Il processo di coaching AICP¹ rende bene l'idea delle tappe fondamentali di un percorso. Nel percorso dove il metodo prende forma, il cliente definisce i propri obiettivi e sviluppa la propria consapevolezza sul livello di capacità e competenze attuali e potenziali in relazione alla sfida che si intende affrontare. Il rapporto tra coaching e formazione può essere visto sia in termini di propedeuticità che di integrazione, all'interno di un percorso di sviluppo.

Di propedeuticità perché sappiamo bene che è solo dopo aver sviluppato consapevolezza e dato senso alla motivazione intrinseca del cliente che gli interventi squisitamente formativi diventano pienamente efficaci; di integrazione perché, soprattutto nei percorsi di corporate, all'interno delle sessioni (si pensi al team coaching o anche all'executive) possono essere pre-



visti momenti di coaching formativo in cui il coach trasmette dei contenuti e delle conoscenze utili allo sviluppo del percorso verso l'obiettivo.

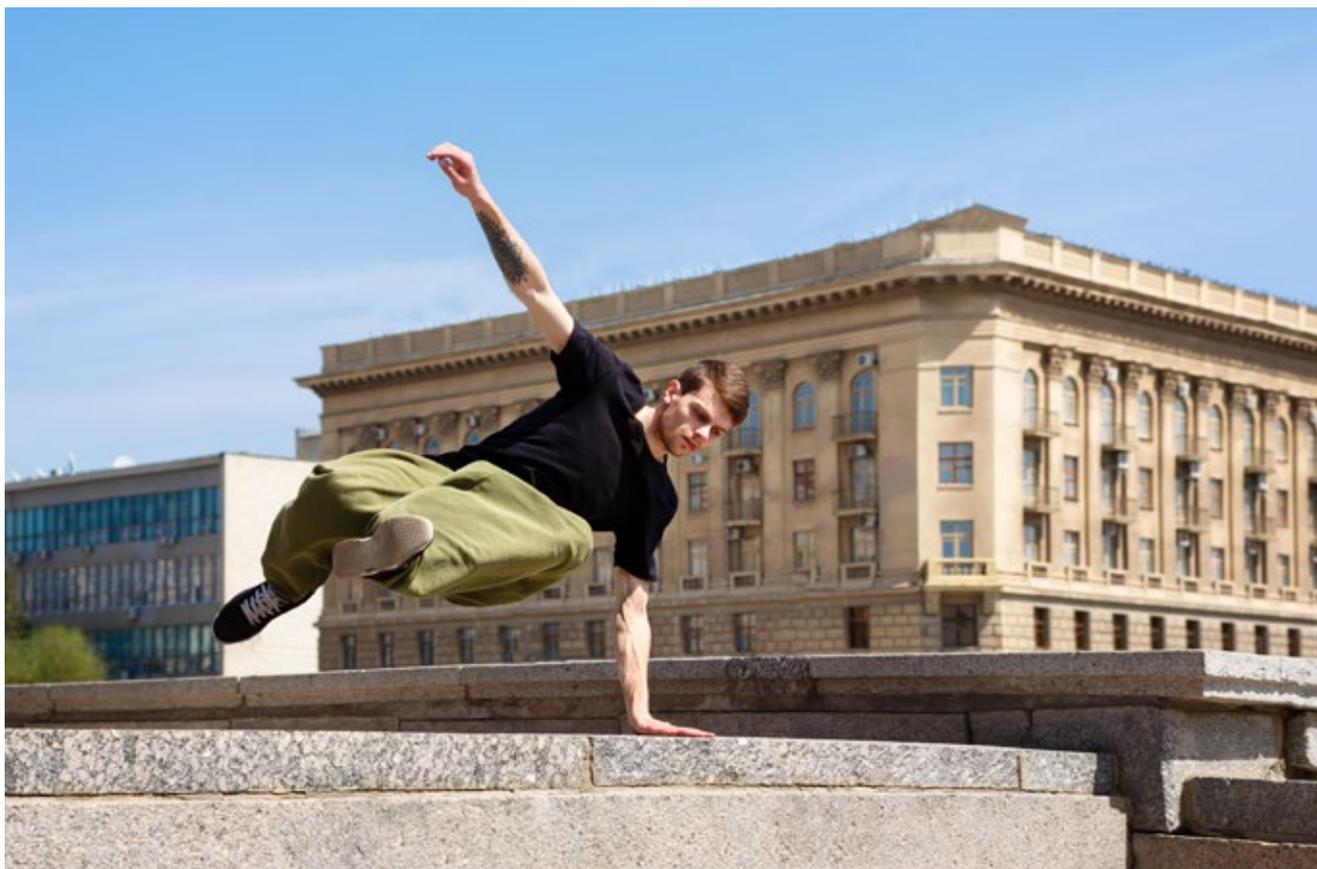
È difficile individuare i confini tra le diverse professioni?

Come abbiamo esplorato nel corso degli eventi recenti promossi da AICP sui confini professionali², a un

certo livello di esperienza il professionista sa come camminare lungo i confini professionali e sa come gestire le esigenze del cliente, il cui obiettivo può oscillare tra finalità diverse (di coaching e di formazione). L'esplorazione dei confini professionali è stata una bellissima occasione di apertura e confronto, non soltanto con il mondo della formazione, ma anche con quelli della consulenza, della psicoterapia, dell'educazione.

1 <https://www.associazionecoach.com/il-processo-di-coaching-aicp/>.

2 <https://www.associazionecoach.com/aicp-apre-al-dialogo-tra-coaching-e-professioni-confinanti/>.



AICP, come AIF, è un'associazione che unisce dei professionisti che spesso arrivano a esercitare quel tipo di attività dopo percorsi anche molto diversi tra loro. C'è un minimo comun denominatore tra formatori e coach?

Se prendiamo in considerazione la propria *vocazione*, intesa in senso laico, è evidente come il coaching affondi le sue radici nel medesimo contesto culturale della formazione: è una di quelle professioni, cioè, scelta da coloro che trovano *piena realizzazione nello sviluppo altrui*; sviluppo orientato al bene e alla ricerca di un senso (autori che hanno a lungo appro-

fondito questi aspetti lo definiscono campo della *elevazione spirituale*).

Pensiamo all'insegnante, all'allenatore sportivo, a ogni tipo di maestro.

In questo senso anche la formazione si inserisce, se così concepita e considerata, nel medesimo campo di realizzazione; ecco, credo sia questo un importante minimo comune denominatore. Sia chiaro che in ogni professione esiste, e deve esistere, un orientamento di senso orientato allo sviluppo e al bene - è ciò che fa di un professionista un essere umano; la distinzione è legata al fatto che per il coaching lo è in quanto finalità principale, prevalente.

Si può individuare un percorso di vita che porta più facilmente a diventare coach?

Coach si diventa davvero mentre si pratica e sperimenta il coaching, è un processo dinamico. Ritengo che per lavorare con la persona sia utile aver fatto e fare tutte le esperienze possibili, aver conosciuto tutti i mondi possibili e altrettanti *modi di stare al mondo*. Ci vuole insomma apertura mentale e apprendimento continuo, oltre che onestà e coraggio. Quindi è più una attitudine, un *come*, che un *cosa*.

Probabilmente, coach si diventa davvero a fine carriera.

Qual è il tratto distintivo di AICP?

Credo sia il saper coniugare e tenere insieme gli elementi di una realtà professionale con quelli di una associazione: ciò è estremamente sfidante e costituisce per gli associati ulteriore occasione di sviluppo. I soci di AICP esprimono, ad esempio, una disponibilità al dono insita nella partecipazione a ogni attività e a ogni contributo di crescita della stessa associazione ed esplicitamente dichiarata nello Statuto e nella visione di AICP. *Contribuire a costruire una società più felice nella quale sia possibile allenare il proprio potenziale umano, per farlo*

diventare forza concreta di scelta e cambiamento, nel rispetto degli individui, della collettività e del bene comune: è questa l'utopia che ci fa camminare insieme. Abbiamo constatato come molto spesso i coach di AICP hanno saputo vivere questa visione già prima di diventare coach.

Che tipo di formazione bisogna fare per diventare coach?

Se parliamo di ciò che è presente sul mercato italiano, praticamente nulla: inserire la parola *coach* nel proprio curriculum vitae. Parto da una chiara provocazione perché è questa la realtà che osserviamo sempre più sovente: qualche ore di formazione nei casi più "fortunati; una personalissima concenzione del termine *coach*; l'illusione che commercialmente funzioni.

Quale sarebbe invece il percorso ideale?

Il coaching è una professione estremamente delicata e se vogliamo anche difficile come tutte le professioni nelle quali in campo c'è la relazione umana innanzitutto. Un coach professionista che voglia padroneggiare il processo e contribuire allo sviluppo del proprio cliente, come la ricerca scientifica dimostra, è co-

lui o colei che intraprende un percorso formativo di base e di formazione continua; che conosce la norma sul coaching e il ruolo delle associazioni nel qualificare la professione; che conosce e segue i principi della carta etica globale sul coaching; e ancora, che conosce la differenza tra essere qualificato ed essere certificato - la certificazione avviene solo per mezzo di un esame svolto presso un ente certificatore riconosciuto dallo stato italiano; colui e colei che fanno tante ore di esperienza, coaching su se stessi e supervisione.

Nell'ambito della qualificazione della professione qual è il ruolo di AICP?

AICP è tra le principali associazioni in Italia che qualifica i Coach, vale a dire che, seguendo le indicazioni della legge 4/2013 ed essendo stata riconosciuta e iscritta negli elenchi del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), rilascia per i suoi soci l'attestato di qualità e di qualificazione professionale dei servizi prestati dai soci; attestato che, in estrema sintesi, riassume quanto appena elencato in termini di requisiti di qualità. Per diventare soci senza aver frequentato un corso tra quelli che AICP riconosce nel tempo perché avente i requisiti minimi di qualità, gli aspiranti soci possono sostenere un esame ed entrare a far parte

dell'associazione. La commissione d'esame di AICP, costituita attraverso un bando interno che seleziona Coach con esperienza, valuta conoscenze e capacità anche attraverso una prova pratica (simulazione di sessione).

Che obiettivi si pone AICP come associazione?

La missione di AICP è costruire insieme ai soci crescita professionale tramite il confronto, la ricerca e la formazione continua per garantire ai clienti un coaching di eccellenza con tre scopi fondamentali:

1-Approfondire la metodologia, la ricerca e la filosofia del coaching in un'ottica di confronto leale, onesto e pluralista tra coach.

2-Promuovere la ricerca, la formazione e la divulgazione del coaching in Italia, in modo da sviluppare la credibilità e l'efficacia del coaching stesso. 3-Organizzare servizi per i soci con il fine di orientare i coach alla professione, all'avvio della stessa, assicurare e garantire ai clienti la massima professionalità.

Nello specifico, quali attività avete portato avanti negli ultimi mesi?

Il nostro mandato, cominciato in piena pandemia (era settembre 2020) ha voluto particolarmente accre-

scere il passo verso l'innalzamento della qualità e allo stesso tempo verso l'apertura. Abbiamo promosso, generato e favorito occasioni di partnership e confronto, in Italia e all'estero, con i coach, con altre professioni; contestualmente abbiamo alzato l'attenzione su tutto ciò che costituisce la nostra comunicazione, sia interna (documenti e regolamenti associativi) che verso l'esterno (verso i clienti, verso i potenziali professionisti del coaching). Sappiamo che oggi tutto parte da lì: sapere bene e chiaramente e comunicare in modo etico vuol dire essere liberi, di scegliere e contribuire, ciascuno secondo le proprie possibilità e vocazioni.

In ultimo ma di estrema rilevanza, abbiamo continuato a dare un contributo concreto alla ricerca scientifica³. Non dimentichiamo, perché sono in cima alla lista dei nostri luoghi di attività di AICP, i nostri Coaching Club, la casa e il cuore di AICP, quegli organismi regionali dove i soci che ne hanno desiderio possono decidere e agire insieme in linea con la visione di AICP.

In un mondo profondamente segnato dalla pandemia e reso insicuro dalla guerra, che ruolo può avere il coach?

Non c'è un modo unico per vivere e fiorire in un con-

3 <https://www.associazionecoach.com/documentazione/questionario-della-ricerca/>.



testo così imprevedibile, questo lo sappiamo bene tutti. Gli eventi di questi anni vanno considerati, dal nostro punto di vista, in un quadro più generale di complessità. E allora aumenta il bisogno di responsabilità – termine molto caro ai luoghi di AICP - allora è nella relazione che tutto si gioca, e ciascuno è chiamato a definire il proprio modo con quello degli altri nella convinzione che è insieme che ci si può trasformare. Questo è un valore importante di AICP che muove ogni nostro passo.

Il coach può rappresentare un alleato utile, attuale (antichissimo nelle sue origini) per far emergere e allenare i punti di forza che ognuno ha nel suo modo unico di stare al mondo e che spesso ancora non sa di avere; il coach è un alleato per sviluppare la capacità di riconoscerle nell'altro, la fiducia di poterci contare. La relazione è la chiave, e la porta.

Un'ultima domanda più personale. Quali sono stati i maestri e/o le esperienze che hanno inciso

più profondamente sulle sue scelte professionali e sul suo modo di vivere il coaching?

Sbagliare, cambiare. Sono state queste le esperienze più incisive, e non importa se cambiare voglia dire paese, lavoro, strada, libro da leggere o punto di vista, ciascuno ha le proprie occasioni di scoprirsi attraverso le trasformazioni necessarie che riguardano tutti. Maestri (che non si possono enumerare) sono stati coloro che mi hanno trasmesso la capacità e

il coraggio di andare a cercare tutta la bellezza e la forza che c'è, ovunque e sempre. Grazie molte per questa domanda.

Beatrice Lomaglio

Vice presidente nazionale AIF.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>.

ENTRA IN AIF!

I VANTAGGI PER I SOCI:

- **webinar gratuiti e comunità di pratica**
- **aggiornamento professionale**
- **networking**
- **Registro dei Formator Professionisti**
- **FOR, la rivista di formazione**
- **AIF Learning News, la newsletter associativa**



Associazione Italiana
Formatori