

DUCATI MOTOR HOLDING

Bologna

Orione - Articolazione Territoriale Emilia-Romagna

Soggetti intervistati

Luigi Torlai: Direttore Risorse Umane.

Rita Melcarne: Responsabile Formazione.

Barbara Montanari: Training Specialist.

Pierluigi Zampieri: Responsabile Ricerca Sviluppo e Innovazione.

Carmela Brunetti: rappresentante sindacale dei lavoratori.

Francesco Caso: laboratorio materiali.

Luca Iacenda: PRV - Progettista.

Giuseppe Polucci: Field Service Manager.

INDICE

1 - L'azione formativa strategica	3
2 - Il Piano formativo	3
2.1 - Finalità e obiettivi.....	3
2.2 - L'analisi del fabbisogno	3
2.3 - Il coinvolgimento degli stakeholder	4
2.4 - La progettazione formativa	5
2.5 - Gli approcci didattici.....	7
2.6 - La selezione ed il monitoraggio dei docenti.....	8
2.7 - Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti	8
2.8 - Considerazione riepilogative	9
3 - Il punto di vista dell'azienda	9
3.1 - Breve profilo dell'azienda e del settore	9
3.2 - Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	10
3.3 - Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici	11
3.4 - La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi.....	12
3.5 - La partecipazione al piano: i risultati percepiti	13
3.6 - Considerazioni riepilogative	14
4 - Le attività formative del piano	14
4.1 - Il punto di vista del referente aziendale della formazione	14
4.2 - Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato	16
4.3 - Considerazioni conclusive	17
5 - Conclusioni.....	17

1 - L'azione formativa strategica

Il Piano in oggetto rappresenta un esempio di best practice formativa. Esso si focalizza sul tema del problem solving, individuato da Ducati come uno degli asset portanti nelle logiche dell'azienda.

2 - Il Piano formativo

2.1 - Finalità e obiettivi

La finalità del Piano consiste nella diffusione di una cultura del problem solving. Questo obiettivo è stato identificato dalla dirigenza come elemento chiave per il suo futuro immediato. Gli obiettivi specifici degli interventi formativi inseriti nel Piano erano legati alla volontà di creare una base comune di conoscenze riguardanti gli strumenti tecnici da applicare per gestire i problemi. Il generale l'azienda aveva l'intenzione di diffondere un approccio metodologico comune da seguire in azienda e questa "cassetta degli attrezzi" di elementi tecnici doveva quindi confrontarsi con un cambiamento culturale tale da garantire un approccio comune alla risoluzione dei problemi tra le principali aree coinvolte nel processo.

2.2 - L'analisi del fabbisogno

L'azienda struttura l'analisi del fabbisogno in coerenza con le politiche del Gruppo Audi che ha acquisito Ducati nel 2012. Il processo di formazione in Ducati individua otto fasi ben definite e tracciate, tanto che sono riportate anche nel cosiddetto "Welcome on board", l'opuscolo illustrativo fornito ai neoassunti. La procedura adottata dall'impresa per l'analisi del fabbisogno prevede che tutti in azienda abbiano una precisa responsabilità, compreso lo stesso lavoratore che ha il dovere di curare e "manutenere" il proprio patrimonio di competenze. Il lavoratore non deve dunque essere passivo, ma parte attiva nel processo formativo specie per quanto riguarda i fabbisogni di formazione da soddisfare anno dopo anno. Il direttore delle Risorse Umane ha precisato che, sebbene il coordinamento del processo formativo sia totalmente a carico della funzione Risorse Umane, il management è fortemente coinvolto.

L'analisi dei fabbisogni si pone in stretta interazione con l'esperienza di Accademia Ducati di cui si richiameranno gli elementi chiave nella sezione dedicata alla progettazione formativa. In questa fase ci limitiamo a riportare come la rilevazione dei fabbisogni formativi poggia su due assi portanti: il primo asse è quello delle famiglie professionali, mentre l'altro è costituito dai momenti della carriera di una persona. È proprio sui momenti della carriera di una persona che vengono strutturati gli interventi formativi che mirano a modificare e ampliare le competenze di tipo manageriale o comportamentali, i quali si differenziano in vari percorsi in base al ruolo e alla mansione che viene svolta.

L'altra matrice è costituita dalla famiglia tecnica d'appartenenza (es. Risorse Umane, Amministrazione Finanza e Controllo, Commerciale, Produzione, ecc.) dalla quale origina invece la necessità di una formazione più tecnica. Incrociando queste due richieste prende forma l'offerta

formativa alla quale si giunge attraverso fasi ben individuate e tracciate, ovvero attraverso una procedura standard che identifica otto fasi specifiche che riportiamo di seguito:

1. Valutazione e discussione del fabbisogno formativo (a cura dell'unità organizzativa e della direzione HR);
2. Definizione dell'offerta formativa e del budget per la formazione (a cura di HR e Board);
3. Condivisione dell'offerta formativa con i Manager e con le rappresentanze sindacali interne;
4. Condivisione del percorso formativo con i collaboratori (a cura dell'unità organizzativa);
5. Iscrizione e partecipazione ai corsi (curata dal collaboratore che comunica l'iscrizione al responsabile della propria unità organizzativa);
6. Monitoraggio e registrazione ai corsi (collaboratore compila scheda di valutazione e aggiorna "libretto formativo"; HR raccoglie ed esamina le valutazioni e restituisce feedback ai formatori);
7. Misurazione (livello di partecipazione ai corsi, feedback raccolti durante l'anno, miglioramenti nelle performance dei lavoratori);
8. Follow up (a cura di HR che elabora i risultati di monitoraggio).

Sono sostanzialmente le fasi da 1 a 4 quelle riconducibili all'analisi dei fabbisogni ed è dunque su quelle che ci soffermeremo maggiormente in questa sezione, sebbene l'elenco proposto espliciti fin d'ora la capacità dell'azienda di gestire il processo formativo attraverso un modello circolare e sinergico, con contributo attivo da parte di tutti gli stakeholder interni.

A livello generale l'approccio all'analisi dei fabbisogni adottato in Ducati sembra mostrare una leggera predilezione per un approccio di tipo "top down", nella misura in cui il fabbisogno formativo coincide spesso con esigenze connesse alla mission ed ai valori aziendali (specie per quanto riguarda le soft skills), o con fabbisogni inerenti all'innovazione tecnologica su cui Ducati lavora costantemente. Tuttavia, è emerso nel corso delle interviste, come vedremo anche in seguito, che non di rado i rappresentanti sindacali interni ed i lavoratori esterni si fanno portavoce di proprie esigenze formative che diventano oggetto di valutazione da parte della funzione Risorse Umane in sede di definizione del programma di formazione.

2.3 - Il coinvolgimento degli stakeholder

La maggior parte dei processi, delle decisioni e delle attività formative vengono condivise con le RSU, che approvano l'importanza strategica della formazione; sin dall'inizio dell'acquisizione dell'azienda da parte del Gruppo Audi, è stata accolta con piacere la volontà del gruppo dirigente di puntare molto sulla formazione professionale dei lavoratori e si è sviluppato un rapporto ispirato al modello tedesco di cogestione nelle relazioni industriali. Le RSU con l'ufficio delle Risorse Umane valutano i fabbisogni formativi dell'anno e fanno una valutazione dei risultati ottenuti dalla formazione svolta l'anno precedente, chiedendo sia un riscontro direttamente ai lavoratori che hanno partecipato alle attività formative, ma anche di esplicitare quelle che possono essere le loro esigenze formative. In questo modo le organizzazioni sindacali interne

all'azienda sono in grado di dare un riscontro puntuale all'azienda rispetto all'investimento fatto sulla formazione. Le RSU partecipano inoltre come Auditor ai corsi che vengono svolti, in questo modo riescono a dare sia un feedback personale in qualità di corsisti sui contenuti del corso, ma anche sulle modalità didattiche utilizzate in quella azione formativa, ed inoltre utilizzando quei momenti di aula, per interagire con i lavoratori e capire se il corso è stato rispondente alle loro esigenze formative. Le RSU ogni due anni partecipano a quella che viene definita dall'azienda "analisi di clima aziendale", organizzata attraverso la somministrazione di un questionario che valuta vari aspetti della vita in Ducati, tra cui è stato inserito un item relativo alla formazione svolta in azienda; negli ultimi anni questo aspetto è quello che ha avuto un livello di gradimento sempre crescente, molto di più rispetto agli altri ambiti presi in esame.

Secondo la RSU l'azienda sta lavorando molto bene sulla formazione anche perché c'è stata una somministrazione di tipo trasversale, nel senso che si è avuta l'attenzione di fornire formazione a tutti i lavoratori e questo ha fatto sì che si sia organizzata una risposta concreta alle esigenze formative espresse dai lavoratori.

Ultimo, ma non per importanza, ruolo svolto dalle RSU in merito alla formazione è anche quello della raccolta di fabbisogni formativi tra i lavoratori, questa attività non avviene soltanto durante i corsi ma ogni qual volta le RSU entrano in contatto con i lavoratori; i fabbisogni raccolti vengono poi condivisi con l'ufficio delle Risorse Umane, e qualora ci siano le possibilità, tali richieste vengono accolte, come è avvenuto per il caso dei corsi sul problem solving che interessavano a moltissimi lavoratori e l'azienda ha poi deciso di farli partecipare tutti, attraverso un progetto formativo molto grande che si svilupperà nell'arco di più anni.

È oramai tradizione, nelle relazioni tra organizzazioni sindacali interne e direzione delle Risorse Umane, fare un incontro *ad hoc* sulla formazione dei lavoratori una volta l'anno, in cui si fanno le opportune valutazioni sull'attività svolta e ci si confronta sulle possibilità di miglioramento per l'anno successivo, sia partendo da suggerimenti pratici relativi all'organizzazione del corso stesso, (ad esempio fasce orarie migliori in cui collocare le attività formative) oppure sulle necessità formative espresse dai lavoratori alle RSU, piuttosto che sulle modalità di svolgimento e della progettazione delle azioni formative, in un'ottima dinamica di scambio e di buona collaborazione tra le parti.

2.4 - La progettazione formativa

Prima di calare la riflessione sul Piano in oggetto è opportuno sintetizzare brevemente l'offerta formativa di Ducati che si sostanzia nella cosiddetta Accademia Ducati, nata dalla volontà dell'azienda, specie dopo l'acquisizione da parte del Gruppo Audi, di sviluppare competenze coerenti con le linee guida del Gruppo garantendo un modello formativo organizzato e strutturato in maniera precisa. L'esperienza di Accademia Ducati ha quindi alla base la volontà di promuovere e rafforzare una cultura aziendale in linea con i valori del brand ed in grado altresì di stimolare coinvolgimento e motivazione negli addetti, sviluppare competenze tecniche specifiche per ogni famiglia professionale (per questo vedremo la moltiplicazione dei percorsi formativi previsti per ciascun ruolo) ed in generale promuovere competenze manageriali e di leadership che diventino patrimonio comune all'interno dell'azienda.

Sintetizzare l'offerta formativa in Ducati non è semplice in quanto può essere letta da più prospettive in stretta interazione tra loro. Un primo schema può essere quello delle tipologie di formazione che riportiamo di seguito:

- *On boarding* (percorso di inserimento delle persone neoassunti);
- Formazione obbligatoria (adempimento normative sicurezza);
- Formazione informatica (office automations e sap);
- Formazione linguistica;
- Percorsi individuali (competenze manageriali e comportamentali).

Esiste però un altro piano di classificazione della formazione realizzata in Ducati ed in questo caso si tratta di cinque percorsi che si differenziano dal punto di vista dei livelli organizzativi aziendali e delle fasi di sviluppo professionale.

- Professional (Neolaureati, impiegati di 5°/6°/7° livello);
- Specialist/supervisor (Quadri);
- Dirigenti/funzionari;
- Direttori;
- Operatori/supervisor, responsabili di flusso e altre figure professionali dell'area fabbrica.

Ciascuno di questi percorsi è studiato sulle diverse famiglie professionali ed ognuno di essi prevede una parte di formazione manageriale ed una tecnico specialistica. Ogni percorso presenta un identikit molto dettagliato con contenuti minimi obbligatori ed altri facoltativi, obiettivi prestabiliti per ogni profilo professionale ed un'attività di follow up da realizzare periodicamente. Il direttore delle Risorse Umane ha inoltre puntualizzato che con l'avanzamento di carriera si assista sempre più ad una auto-direzione della formazione, rispetto all'eterodirezione che caratterizza la pianificazione formativa per i livelli intermedi e più bassi. Ciò significa che al crescere del livello d'inquadramento aumenta la libertà nella scelta dei percorsi formativi ed anche le aspettative dell'azienda nei confronti di questi lavoratori che, come detto, sono responsabili del proprio processo di crescita delle competenze che devono essere consolidate e rinforzate.

Le linee strategiche del Gruppo Audi individuano poi tre sentieri di crescita, trasversali ai cinque percorsi formativi indicati in precedenza, che si legano ad altrettanti temi chiave per la competitività dell'azienda rappresentate dalla co leadership, digitale ed innovazione (si veda nel dettaglio il paragrafo 3.2). Entrando nel merito del Piano in oggetto si osserva come abbia previsto la realizzazione di otto azioni formative:

- Come si crea un team di Campioni (1 partecipante, 16 ore);
- Il metodo su misura per i Campioni (10 partecipanti, 24 ore);
- La preparazione tecnico/didattica dei Campioni (10 partecipanti, 24 ore);
- Allenare i Campioni (10 partecipanti, 24 ore);

- Trasferimento delle competenze: dai Campioni alla popolazione aziendale Ed.1 (15 partecipanti, 8 ore);
- Trasferimento delle competenze: dai Campioni alla popolazione aziendale Ed.2 (15 partecipanti, 8 ore);
- Trasferimento delle competenze: dai Campioni alla popolazione aziendale Ed.3 (15 partecipanti, 8 ore);
- Follow up conclusivo (10 partecipanti, 16 ore).

Si tratta, come evidente, di azioni strettamente interconnesse tra loro all'interno di un percorso che mirava a trasferire un modello di problem solving comune all'interno di Ducati. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda ha scelto di investire su alcune figure chiave che sono state identificate come Campioni, ovvero dei veri e propri ambasciatori del problem solving in azienda. La progettualità formativa rispecchia perfettamente il processo ipotizzato anche a livello teorico, con una prima attività di formazione/consulenza rivolta al responsabile Ricerca e Sviluppo che ha sviluppato insieme al fornitore un preciso piano d'azione (corso "Come si crea un team di Campioni"). Successivamente sono stati formati i lavoratori che sono stati individuati come Campioni, al fine di uniformare il modello di docenza e l'approccio da adottare non solo durante le sessioni formative, ma anche nella quotidianità aziendale. Vedremo infatti come i Campioni sono diventati dei veri e propri consulenti a cui tutti i lavoratori Ducati possono rivolgersi nel caso in cui emergano problematiche di difficile gestione.

Le ultime tre azioni formative inserite nel Piano sono state invece dedicate a formare un primo gruppo di lavoratori sul tema del problem solving. In questo caso la docenza è stata curata proprio dai Campioni, che hanno riproposto le stesse sessioni formative anche in altri Piani formativi o al di fuori del finanziamento di Fondimpresa.

2.5 - Gli approcci didattici

Nel Piano in oggetto la scelta dell'azienda è stata di privilegiare un modello d'erogazione che, sebbene nella forma resti ancorato alla tradizionale metodologia d'aula, risulta molto innovativa a livello d'approccio. A seguito di un iniziale momento di confronto fra fornitore e coordinatore del progetto (individuato nel responsabile dell'area Ricerca e Sviluppo) realizzato in modalità affiancamento, tutte le azioni formative sono state svolte in modalità d'aula con numerosi momenti di esercitazione pratica e richiamo a casi di problemi concreti avvenuti in azienda.

Solo per offrire un esempio di come sono state condotte le azioni formative rivolte ai lavoratori che hanno visto la docenza da parte dei Campioni, riportiamo la descrizione offerta dal responsabile R&S. Le sessioni formative prevedevano una durata di 8 ore: la mattina era dedicata alla presentazione del processo 8D su cui si fondava l'approccio al problem solving che l'azienda voleva diffondere (vedremo in seguito il dettaglio contenutistico). Al pomeriggio, invece, veniva effettuata un'esercitazione pratica su un caso specifico di problema da risolvere in cui il gruppo aula, ulteriormente suddiviso in 4/5 sottogruppi, doveva applicare gli strumenti metodologici presentati al mattino e individuare una soluzione al problema. La composizione del gruppo d'aula era volutamente molto eterogenea e questo, come sottolineato da tutti gli intervistati e a più

riprese, ha conferito un enorme valore aggiunto al progetto. Ciò ha permesso di instaurare nuovi tipi di rapporto tra colleghi che fino ad allora si erano incrociati solo in corridoio e di formare centinaia di colleghi grazie all'apporto di una decina di figure interne all'azienda.

Al di là dell'esperienza specifica di questo processo, è utile sottolineare come una prassi abbastanza consolidata in Ducati è che chi frequenta corsi fuori sede si faccia promotore di una trasmissione a cascata delle competenze verso i propri collaboratori, una logica che evidentemente trova espressione anche in questo progetto.

2.6 - La selezione ed il monitoraggio dei docenti

Il direttore Risorse Umane ha sottolineato come sul tema del problem solving vi fosse un forte commitment da parte dell'Amministratore Delegato, nonché da parte dell'intero Gruppo Audi. Come già intuibile dagli elementi riportati nei precedenti paragrafi si è trattato di una modalità di formazione fortemente innovativa, non soltanto nel modello progettuale, ma anche nella selezione dei fornitori. L'azienda ha infatti istituito una vera e propria gara d'appalto invitando in azienda tre soggetti altamente specializzati in materia di problem solving. Ciascuno dei tre candidati ha presentato un proprio progetto, mostrando approcci molto diversi tra loro. Uno dei fornitori era una Business School che giocoforza ha portato una proposta connotata da un taglio fortemente accademico. Un taglio più trasversale e vicino alle esigenze di un'impresa è stato invece proposto da una società di consulenza specializzata (unica società italiana certificata da Audi Academy sul tema), mentre la società Porsche Consulting è storicamente un punto di riferimento molto importante su questa materia. Una commissione interna composta tra gli altri dagli addetti dell'area Risorse Umane, dal direttore della Ricerca e Sviluppo e dai responsabili delle diverse divisioni aziendali ha analizzato le proposte di tutti i fornitori e, sebbene la proposta economica di Porsche Academy fosse la più onerosa, è risultata quella preferibile.

La responsabile della formazione ha sottolineato come la proposta di questa società sia risultata vincente perché ha privilegiato un approccio meno diretto e più interattivo con l'azienda ("osserviamo cosa fate e insieme a voi costruiamo una metodologia comune"). Una volta stabiliti gli elementi fondanti del progetto, azienda e società di consulenza hanno individuato la necessità di creare un gruppo di "ambasciatori" in materia di problem solving, denominati Campioni. Il responsabile dell'area Ricerca e Sviluppo è diventato il coordinatore di questo gruppo eterogeneo che ha lavorato con Porsche Consulting per strutturare un modello di problem solving comune a tutta l'azienda ed applicabile ad ogni tipo di problematica che può insorgere nelle diverse aree.

In ultimo, ha puntualizzato il direttore delle Risorse Umane, Porsche ha attestato la competenza dei Campioni certificando il loro ruolo di formatori in materia di problem solving.

2.7 - Il monitoraggio delle conoscenze e la valutazione degli apprendimenti

Il monitoraggio delle conoscenze dei lavoratori è legato a doppio filo con il processo di analisi del fabbisogno e con le dinamiche di dialogo tra responsabile e collaboratore a cui si è fatto cenno in precedenza, con riferimento all'analisi dei fabbisogni. In sede d'intervista è emerso come l'azienda vorrebbe riassumere la storia formativa di ciascun lavoratore all'interno di un libretto formativo

che diventi un portafoglio di competenze. Oggi le competenze vengono valutate, soprattutto per quanto riguarda il top management, anche nell'acquisizione di aziende ed è quindi molto importante certificare i percorsi formativi di livello fatti dalle persone. Si tratta in questo caso di un esempio molto positivo che testimonia non solo l'importanza attribuita alla formazione da Ducati.

2.8 - Considerazione riepilogative

Il processo formativo adottato in Ducati, sia abitualmente sia con esplicito riferimento a questo Piano, appare molto ben strutturato e ricco di elementi di interesse. La logica a partire dalla quale è stata costituita Accademia Ducati testimonia come da parte dell'azienda bolognese, ancor più dopo l'acquisizione da parte del Gruppo Audi, come gli obiettivi formativi per ciascun profilo professionale siano individuati in modo chiaro e come siano altrettanto chiare le aspettative che l'azienda ripone nelle attività di formazione. L'investimento stesso in formazione continua è circa raddoppiato tra il 2015 ed il 2016, anno in cui si è svolta l'interessante iniziativa formativa inserita nel Piano, a dimostrazione di come il Gruppo intenda investire tantissimo anche al di là di quanto accantonato sul proprio Conto Formazione.

L'esperienza di questo progetto appare nel complesso uno straordinario esempio di best practice formativa soprattutto in relazione al ruolo dei cosiddetti Campioni, figure interne all'azienda formate per diventare dei veri e propri ambasciatori in materia di problem solving, i quali hanno beneficiato del Piano sia come partecipanti sia, in un secondo momento, come veri e propri docenti.

3 - Il punto di vista dell'azienda

3.1 - Breve profilo dell'azienda e del settore

Ducati Motor Holding spa è una delle aziende leader di mercato a livello mondiale nella produzione di moto sportive. L'Azienda è orgogliosa testimone del Made in Italy nel mondo, rappresentando, in oltre 60 paesi, l'essenza dello stile italiano ed il sogno dei motociclisti più appassionati. Nata nel 1926 a Borgo Panigale (BO) dove tuttora ha sede gran parte della produzione, Ducati conta attualmente 1.200 dipendenti a cui si aggiungono 600 addetti che lavorano presso le filiali. Oltre a Borgo Panigale, l'azienda ha sviluppato i suoi poli produttivi in due punti geografici strategici, in Thailandia e Brasile. Oltre alle tre sedi produttive, come detto, Ducati si avvale di 10 filiali commerciali, ognuna delle quali è incaricata di sviluppare il proprio mercato e di coordinare una capillare rete di vendita e assistenza al cliente che copre oltre 90 paesi.

Alcuni cenni storici ci permettono di ripercorrere l'evoluzione dell'azienda bolognese. Nel 1926 i Fratelli Ducati fondano Radio Brevetti Ducati che nell'arco di 10 anni l'azienda diventa un colosso dell'elettrotecnica italiana. Nel 1946 comincia la produzione del Cucciolo, micromotore ausiliario pensato per trasformare le comuni ci biciclette in ciclomotori. Nel 1956 Ducati entra ufficialmente nelle competizioni su pista, con la 125 Desmo ed alla fine degli anni 50 entra nel mercato statunitense con lo storico modello Scrambler, la cui produzione per il mercato interno inizia

invece nel 1969. Nel 1985, dopo 40 anni dalla sua nascita, Ducati entra a far parte del Gruppo Cagiva. Nel settembre del 1997 la gestione Cagiva cede la proprietà ad un Gruppo d'investimento americano e nel 1999 nasce Ducati Corse, vera e propria gestione sportiva della casa bolognese. Nel 2003 Ducati debutta in Moto GP e nel 2007 raggiunge l'apice della propria storia sportiva vincendo il Mondiale piloti. Nel 2012 Ducati viene acquisita dal gruppo Audi, a sua volta parte del Gruppo Volkswagen, dando il via ad un ulteriore processo di crescita e generando un profondo rinnovamento nel modello organizzativo, oltre a forti investimenti in tanti campi, non ultimo quello della formazione.

3.2 - Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'azienda investe moltissimo sulle competenze dei propri lavoratori e questo investimento sembra andare ben al di là di un'attitudine formativa "di facciata", mirando invece a pervadere il modello organizzativo dell'impresa, nonché i suoi orientamenti strategici. Basti pensare alla presenza dell'Accademia Ducati, a cui si faceva cenno in precedenza, ma soprattutto all'ingente somma di risorse economiche destinate alla formazione ogni anno. Nel 2016, ad esempio, anno in cui sono state realizzate le attività formative inserite in questo Piano, le risorse messe a budget per la formazione sono raddoppiate rispetto all'anno precedente e, di queste, solo un 20% scarso è riconducibile all'ambito di finanziamento di Fondimpresa.

Nel corso dell'intervista al direttore delle Risorse Umane è emerso come i corsi proposti dall'Accademia Ducati non mirino esclusivamente allo sviluppo delle competenze individuali ma intendano promuovere competenze diffuse e strutturate, le stesse su cui si fonda il follow up che necessariamente deve avvenire alla conclusione del corso.

In generale l'azienda individua tre sentieri di crescita, trasversali a tutti i percorsi formativi che riguardano altrettanti ambiti strategici: digitale, innovazione e leadership.

Per quanto riguarda il tema del digitale l'azienda mira a promuovere proposte formative volte a trasmettere tutti gli strumenti per affrontare il futuro professionale. Per quanto riguarda l'innovazione, l'intento di Ducati è cimentarsi con le nuove frontiere della tecnologia, dei materiali e del business per continuare ad innovare i prodotti ed il modo di lavorare. Questo tema si interseca quindi con la necessità di innovare l'organizzazione, pervadendola di competenze soft, prima tra tutte quella della leadership, intesa come la capacità di gestire attività e persone con efficacia ed in modo funzionale agli obiettivi strategici del Gruppo.

È dunque dalla sinergia di questi tre elementi che l'azienda ha promosso le proprie politiche di formazione, dimostrando come esse fossero pienamente coerenti con gli orientamenti strategici del Gruppo Audi.

Entrando più nello specifico dei processi digitalizzazione, il direttore delle Risorse Umane ha identificato il processo di digitalizzazione in Ducati come un modello a tre cerchi concentrici: il *digital board* rappresenta il cerchio interno ed è parallelo al *board* del Consiglio d'Amministrazione. I componenti del CdA fanno parte anche del *digital board* aggiungendosi ad alcuni profili *specialist* su questo tema. Il *digital board* ha definito la creazione di quattro *hub*:

- Prodotto;
- Processo/industria 4.0;
- Persone/modo di lavorare (es. *Smart working*);
- Cliente (mondo commerciale).

All'interno di ciascun hub sono presenti gruppi di lavoro che portano avanti determinati progetti: nell'hub dedicato ad Industria 4.0, ad esempio, è possibile individuare a grandi linee cosa l'azienda stia facendo su questo tema, con progetti che riguardano la pianificazione, la *supply chain*, la *Smart Factory* ed il *cost maintenance*.

Emblematica dal punto di vista dell'attenzione sul tema del digitale sono i cosiddetti "*Digital Fridays*", sessioni di formazione/sensibilizzazione su tematiche digital che hanno raccolto un interesse trasversale a tutta l'azienda.

Come detto, un altro tema fondamentale per Ducati, ma più in generale per tutto il gruppo Audi è quello della leadership, intesa dall'azienda come la capacità di gestire attività e persone con efficacia ed in modo funzionale agli obiettivi. A questo proposito è stata richiamata in sede d'intervista un progetto sulla leadership rivolto al top management di Ducati, nell'ambito del quale sono stati realizzati diversi incontri con leader di altre grandi imprese che hanno mostrato ai manager Ducati visioni diverse nella gestione di un'organizzazione e delle risorse umane. Questa iniziativa, ha sottolineato il direttore delle Risorse Umane, ha aiutato a non dare nulla per scontato, poiché ogni stile di management (anche quelli più lontani dalle logiche di Ducati) è differente in quanto tale offre spunti interessanti.

3.3 - Profili professionali e competenze professionali con maggiore impatto sugli obiettivi strategici

Il Gruppo Audi richiede ai propri dipendenti di acquisire un profilo manageriale specifico che risponda ad alcune competenze chiave. Ovviamente al crescere di livello aumenterà il grado di responsabilità ed il grado di competenza che il lavoratore deve acquisire. In generale l'approccio che sembra emergere è di una managerialità diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione.

- Competenze specialistiche (competenze specialistiche e metodologiche);
- Competenze individuali (problem solving, orientamento alla performance, riflessibilità e flessibilità);
- Competenze sociali (cooperazione, persuasione, assunzione di responsabilità);
- Competenze imprenditoriali (orientamento alla qualità e al risultato);
- Competenze manageriali (leadership, competenza strategica).

Un breve spazio all'interno di questa sezione deve essere attribuito ad una peculiarità di questo percorso di formazione: alla conclusione del Piano, come sottolineato dal direttore delle Risorse Umane, in sede d'intervista, la società di consulenza che ha supportato l'azienda ha certificato le competenze dei Campioni attestandone l'abilità nell'insegnare il problem solving. In questo senso,

l'azienda è quindi in grado di attestare oggettivamente di avere al proprio interno dei profili con competenze sul problem solving, i quali, vista la rilevanza attribuita al tema da Ducati, sono senza dubbio tra quelli più strategici nelle logiche di sviluppo competitivo dell'azienda stessa.

3.4 - La partecipazione al piano in esame: aspettative, risultati attesi

Al fine di migliorare il proprio assetto organizzativo e all'interno del programma di leadership creato dal Gruppo Audi, Ducati intende stabilire e diffondere al proprio interno una cultura del "problem solving": tale punto è stato identificato dalla dirigenza come elemento centrale nelle logiche dell'azienda, nonché come fattore chiave per il proprio futuro. Gli obiettivi principali del Piano erano sostanzialmente due:

- Incrementare le competenze tecniche, creando una base comune di conoscenze riguardanti gli strumenti tecnici da applicare, al fine di gestire i problemi e l'approccio metodologico da seguire;
- Mettere in atto un cambiamento culturale, creando un linguaggio condiviso e un approccio comune tra le principali aree coinvolte nel processo e consentendo di stabilire una cultura del problem solving.

Con questo progetto, creato su misura per l'Azienda dal fornitore Porsche Consulting, Ducati intendeva costruire un sistema di formazione interno all'azienda attraverso la formazione di una decina di figure chiave, i cosiddetti "Campioni". Queste figure, individuate dall'azienda con il fornitore tra i dipendenti aziendali, a loro volta diverranno formatori creando così un sistema di trasferimento delle competenze "a cascata".

In sede d'intervista è emerso come l'azienda abbia sperimentato un iter organizzativo per certi versi anomalo, ma senza dubbio molto interessante. È stata infatti effettuata una selezione tra tre fornitori, una vera e propria gara d'appalto tra i tre soggetti che sono stati invitati in azienda per presentare i propri progetti.

Il primo candidato era una Business School, la cui proposta si connotava per un taglio estremamente accademico. Un taglio di carattere più trasversale è invece quello adottato dalla seconda società candidata, unica italiana certificata da Audi Academy sul tema. Infine, il terzo soggetto che ha partecipato a questa particolare gara d'appalto è Porsche Consulting che nel corso degli anni ha dimostrato di avere una competenza profonda su questo tema. Ai fini di individuare l'offerta che meglio rispondesse alle aspettative dell'azienda è stata costituita una commissione interna che ha aiutato HR ad individuare il fornitore migliore, composta anche dal responsabile della Ricerca e Innovazione (figura chiave all'interno di questo Piano) e da gran parte dei responsabili di funzione di Ducati.

La proposta di Porsche Academy pur risultando la più onerosa a livello economica, è stata individuata come quella migliore, nella misura in cui ha proposto di osservare i processi dell'azienda e costruire insieme ad essa una metodologia personalizzata di problem solving. È stato quindi proposto di creare un gruppo eterogeneo per competenze e funzioni in azienda di ambasciatori (i Campioni), dei quali il responsabile R&S è diventato il coordinatore.

3.5 - La partecipazione al piano: i risultati percepiti

Le riflessioni sui risultati percepiti derivano in particolar modo dalle osservazioni del responsabile dell'area Ricerca e Sviluppo, il quale ha svolto sia il ruolo di partecipante (alle azioni di iniziale programmazione assieme al consulente) sia quello di docente. L'intervistato ha riportato come i contenuti del corso fossero calzati principalmente sulle dinamiche tipiche dell'ambito industriale, sebbene alcuni aspetti potessero essere applicati anche ad esigenze di carattere meno produttivo. L'approccio basato sul metodo 8D, sviluppato originariamente in Giappone, è oggi diventato un linguaggio comune come metodo per approcciare i problemi.

Il percorso di formazione sviluppato dall'azienda ha preso avvio da questo modello di problem solving che individua 8 tappe (+1) attraverso le quali si può affrontare e risolvere un problema, il tutto arricchito di esempi pratici tratti dalle sfide che tutti i giorni i lavoratori sono chiamati ad affrontare. La tappa aggiuntiva a cui si faceva riferimento è in realtà un momento iniziale di pianificazione rispetto al processo di problem solving che si va via via ad articolare.

In primo luogo, è necessario formare un team, prerequisito indispensabile perché l'azione ottenga il successo sperato: occorre infatti individuare figure che ricoprano ruoli precisi (leader, sollecitatore, segretario). In seconda istanza il problema deve essere descritto, identificandone le radici e facendo attenzione a non aver confuso i sintomi con il problema. La terza azione consiste nel contenimento dei sintomi, isolando gli effetti negativi del problema, mentre la quarta fase consiste nell'individuare il perché si è presentato il problema. La fase 5 è fondamentale poiché è quella che impone di scegliere e verificare le azioni correttive, a cui fa seguito la fase di applicazione delle stesse. Concludono il processo le ultime due fasi in cui il team deve impegnarsi per prevenire il ripresentarsi del problema ed il leader congratularsi con il team e riconoscere pubblicamente il successo.

Ognuna di queste fasi ha specifiche peculiarità e strumenti quantitativi e qualitativi che possono essere utilizzati e nel caso di Ducati ogni Campione è stato in grado di trasmettere ai lavoratori un messaggio ben preciso: "se c'è un problema occorre d'ora in poi seguire questo metodo". Solo dopo aver ricostruito tutte queste fasi il lavoratore può cercare una soluzione senza puntare subito il dito su un colpevole o tentando di indovinare la ragione del problema non appena questo compare.

Il responsabile della Ricerca e Sviluppo ha riportato come sia stato facile, nel suo caso, individuare esempi di problemi legati alla produzione, mentre molto meno semplice è invece trovare esempi in altri ambiti, applicabili in contesto amministrativo o impiegatizio.

Lo stesso responsabile R&S ha sottolineato come nel suo caso la competenza in materia di problem solving sia cresciuta rispetto al livello iniziale, seppur non in maniera esponenziale come per molti suoi colleghi. Ciò è dipeso dall'approccio abbastanza analitico che già adottava (non a caso è docente universitario della facoltà di Ingegneria derivante anche dalla formazione ricevuta nel corso degli anni da parte del direttore tecnico, una figura di riferimento per l'azienda, emblema del problem solving, seppur senza una formazione teorica specifica).

3.6 - Considerazioni riepilogative

La storia di Ducati racconta di una realtà di straordinario successo che nel corso degli anni ha visto evolversi da imprese fortemente radicata sul territorio a multinazionale con sedi produttive all'estero e innumerevoli filiali commerciali sparse in giro per il mondo. L'azienda segue interamente tutto il processo di progettazione, produzione, vendita e assistenza tecnica e questo rende necessaria una forte integrazione fra le diverse aziendali. Il recente passaggio sotto il controllo del Gruppo Audi non ha fatto altro che rafforzare l'attitudine alla formazione continua che già l'azienda aveva nel proprio Dna, arricchendola di una struttura ancor più precisa e definita (vedi Accademia Ducati) e di risorse economiche sempre più ingenti da destinare allo sviluppo delle competenze professionali, vera e propria benzina nel motore dell'organizzazione.

4 - Le attività formative del piano

4.1 - Il punto di vista del referente aziendale della formazione

Nel 2015 l'Amministratore Delegato ha raddoppiato il budget destinato alla formazione del personale della Ducati perché vuole fare di quest'azienda un esempio; da quel momento l'ufficio risorse umane iniziano a lavorare su questo progetto che ha portato alla realizzazione dell'Accademia Ducati. La formazione in Ducati segue la filosofia della presa in carico permanente del lavoratore: durante le varie fasi della carriera della persona si ha a disposizione un programma formativo *ad hoc*, basato sulle competenze manageriali o comportamenti necessari ad affrontare al meglio il lavoro. In base poi all'area tecnica di appartenenza viene strutturato anche un corso di tipo tecnico. L'incrocio delle due matrici, formazione tecnica e formazione sulla carriera, costituisce l'offerta formativa dell'azienda.

Dal punto di vista delle linee strategiche, si può fare riferimento a tre driver fondamentali nelle logiche dell'azienda, rappresentati da innovazione (su cui l'azienda investe tantissimo da sempre), digitalizzazione (tema su cui lavora un *board* di esperti dedicati) e leadership (individuata come soft skill chiave per lo sviluppo dell'organizzazione).

Il Piano risulta nel complesso coerente con un approccio inclusivo alla formazione, nella misura in cui il tema del problem solving è stato affrontato calibrandolo sulle specificità dell'azienda, tanto da istituire un team di esperti (riconosciuti e certificati) a cui tutti i lavoratori possono fare riferimento anche in futuro per avere un supporto nella soluzione di situazioni problematiche.

L'offerta formativa, una volta definita, viene poi discussa con il management e con le organizzazioni sindacali

Ogni corso ha una fase di follow up successivo e questo perché la direzione delle Risorse Umane ha la forte volontà che la formazione debba svolgere il ruolo fondamentale di realizzare un incremento delle competenze diffuse nell'organizzazione, le competenze individuali sono sì importanti, ma per la direzione aziendale è fondamentale che le competenze siano diffuse e verificate all'interno dell'organizzazione.

L'attività di follow up ha il compito di fissare determinati concetti e poi dovrebbe attivare delle fasi successive di evoluzione delle competenze apprese sul campo. Una importante abitudine che si è consolidata in azienda è quella di chiedere a coloro che hanno partecipato ad un'attività formativa, svolta sia internamente all'azienda che all'esterno, di condividere una parte della formazione ricevuta o tutta ai propri colleghi, restituendogli attraverso un'attività formativa organizzata ad hoc i contenuti appresi durante la formazione. Secondo la direzione aziendale questo tipo di formazione trasferita è importante da un duplice punto di vista, sia perché le persone che vanno in formazione, sapendo che successivamente si devono trasformare in formatori, sono molto più attenti e concentrati ed anche perché dopo una certa età si impara molto più insegnando che studiando.

Nel processo formativo tutti gli attori hanno delle responsabilità: anche i collaboratori hanno il compito di mantenere il proprio livello di competenze ed il farlo è anche una loro responsabilità. Questo accade perché in Ducati si è sviluppata una cultura della formazione non solo come processo passivo (nel senso che i lavoratori fanno formazione perché scelti dai responsabili), ma devono avere un atteggiamento attivo, partecipando alla formazione come volontà personale di crescita e di partecipazione attiva. La gestione dell'intero processo formativo è gestita dal gruppo delle Risorse Umane ma con la collaborazione del management aziendale, che viene chiamato ogni anno a elaborare dei fabbisogni organizzativi ragionati con la HR che fa da consulente su cosa possa servire alla sua unità. Per fare ciò, vengono seguiti alcuni parametri partendo dall'esame delle persone con potenziale, delle persone che hanno cambiato lavoro l'anno prima o lo cambieranno nell'anno in corso e dei neo assunti per i quali è previsto un percorso ad hoc; viene effettuata una mappatura delle competenze, formazione definita *on boarding*, che è una formazione manageriale ma anche formazione per neo laureati fino alla settima categoria chiamato Monster, un programma formativo molto corposo e importante e che può durare anche 5 anni e anche formazione a catalogo come ad esempio inglese o sicurezza. Inoltre, si è lavorato molto sulla formazione trasversale in particolare sulla leadership e sul digitale e sono presenti percorsi formativi a scelta ed altri obbligatori per i neolaureati.

Infine, la Ducati ha sviluppato in collaborazione con la Regione un importante progetto formativo legato allo sviluppo delle strutture che si occupano della progettazione di componenti comuni a più modelli, progetto che, una volta tradotto in concreto, permetterà di ottenere un notevole riduzione dei costi nella realizzazione della componentistica ed una personalizzazione dei contenuti dell'assemblaggio delle moto.

Altro filone di formazione interna molto importante è quello legato alla formazione dei quadri chiamato Multistrada, progetto che si sviluppa annualmente basato sull'autodeterminazione delle competenze tecniche; il quadro viene responsabilizzato sull'alimentazione del proprio bagaglio di competenze tecniche: ogni anno in accordo con il proprio responsabile determina le proprie necessità formative, seguendo quello che è l'indirizzo dato dall'ufficio risorse umane, soprattutto in virtù di trend tecnologici futuri stabiliti dall'impresa, per mantenere aggiornare al meglio le proprie competenze.

Questo è in estrema sintesi il punto di vista del Responsabile della formazione dell'azienda.

4.2 - Il punto di vista dei lavoratori sulle attività formative cui hanno partecipato

Abbiamo incontrato diversi lavoratori che hanno partecipato al Piano in oggetto, tra i quali un progettista, un ingegnere che si occupa del laboratorio materiali che si occupa di analizzare i pezzi che si rompono o che si danneggiano nelle moto, sia nella fase di realizzazione della moto, che nella fase di sviluppo, ed infine il responsabile del Services (Assistenza Tecnica).

Sono stati realizzati dei gruppi aula dall'azienda di circa 15/20 persone, gli insegnanti che hanno svolto le attività formative sono dei colleghi dei corsisti, che a loro volta sono stati formati per poter insegnare; i gruppi poi sono stati suddivisi in sottogruppi in modo da poter effettuare delle esercitazioni e lavorare su casi lavorando insieme, questo ha permesso un continuo scambio tra i corsisti. I gruppi erano eterogenei e questo è stato molto apprezzato dai corsisti, perché ha permesso di conoscere problematiche e modalità di intervento che erano ignorati da un servizio all'altro. Ai docenti è stato chiesto di calare nella realtà lavorativa specifica di ciascuno le teorie del problem solving, nello specifico chiedendo a fronte di casi concreti e reali come si poteva risolvere il problema che si trovavano ad affrontare, utilizzando i metodi di analisi e le tecniche di risoluzione dei problemi teorizzati nel corso.

Questa metodologia ha permesso di rendere palese ed efficace la teoria studiata, nel senso che a fronte di un caso concreto si segue un percorso di analisi del problema che precedentemente veniva affrontato in modo diverso; ora, con gli strumenti acquisiti, utilizzando un approccio molto più metodico e razionale, si raggiunge la soluzione del problema in modo meno empirico e sempre replicabile. Il valore aggiunto del percorso formativo che hanno riconosciuto tutti i lavoratori intervistati è stato il fatto che l'azienda ha scelto di usare come formatori dei colleghi che conoscevano sia le persone che partecipavano al percorso sia le specificità delle attività svolte da ciascuno; pertanto, anche gli esempi non sono mai stati teorici, ma calati nelle realtà soggettive dei lavoratori, partendo da una visione e da una diversa gestione del problema. Su questo punto sono concordi tutti i lavoratori con cui abbiamo parlato, infatti alcuni di loro, pur avendo partecipato nel tempo anche ad altri corsi, e molto soddisfatti anche di questi percorsi formativi, hanno sottolineato che la "mossa vincente" del corso sul problem solving sia stato quello di aver investito sui formatori, che hanno poi reso possibile che il corso fosse calato perfettamente nella realtà lavorativa di ciascuno e questo in più ha permesso, sempre secondo i lavoratori, che tutte le teorie analizzate fossero perfettamente applicabili nella pratica quotidiana. I formatori interni, come abbiamo già evidenziato, non soltanto sono stati molto efficaci durante le attività formative propriamente dette, ma essendo appunto interni all'azienda si rendono sempre disponibili anche una volta finiti i corsi per affrontare insieme problematiche non contemplate all'interno della formazione, instaurando così un processo di formazione continua e di collaborazione che ha reso i lavoratori davvero molto soddisfatti.

Le competenze acquisite con il corso, che per alcuni di loro non erano completamente sconosciute, hanno permesso a molti di loro di avere una maggiore efficacia nella risoluzione dei problemi durante le attività lavorative, nel senso che molti di loro ci dicono che attraverso un metodo di questo tipo hanno più strumenti per prevenire i problemi o anche prima che il problema, una volta che si sia presentato, diventi troppo ingestibile. Alcuni hanno anche espresso un forte apprezzamento per la scelta, fatta dall'azienda, di diffondere un metodo di lavoro e di

risoluzione dei problemi alla maggior parte dei lavoratori, in modo di permettere a tutti di utilizzare lo stesso metodo che permette quindi di lavorare meglio, di comprendersi meglio e di collaborare e pertanto di rendere al meglio.

4.3 - Considerazioni conclusive

Nel complesso il Piano analizzato si caratterizza per essere una buona prassi formativa non soltanto “sulla carta” ma anche per la percezione specifica tanto dei referenti aziendali per la formazione quanto dei lavoratori, che hanno espresso un enorme apprezzamento per il progetto.

Tutti i lavoratori hanno percepito la qualità dell'intervento, apprezzando soprattutto il fatto di avere avuto come docenti i propri colleghi. Questi ultimi, che in una fase iniziale del Piano sono stati formati per svolgere il ruolo di Campioni sul tema problem solving, hanno accolto con estrema positività questa opportunità, capendone l'importanza strategiche che questa formazione poteva avere all'interno dell'azienda.

5 - Conclusioni

La realtà di questa azienda rappresenta un caso virtuoso dal punto di vista della formazione interna e per noi valutatori è stato anche complicato riassumere e semplificare un impianto formativo così complesso come quello che ci è stato mostrato in questo caso di studio; le pagine precedenti, descrivendo i vari processi formativi che si svolgono in Ducati, sono state necessariamente il risultato di una selezione di quello che ci è stato mostrato e raccontato nelle nostre visite in azienda.

La Ducati ha un'attenzione massima alla formazione continua e utilizza degli approcci e modalità didattiche molto innovative. Il Piano formativo Ducati - Accademia Ducati - è un piano formativo molto consistente che l'azienda ci ha illustrato consegnandoci un elaborato di ben 90 pagine.

Un'importante iniziativa sviluppata è quella della realizzazione del Libretto Formativo, in formato elettronico per ogni dipendente, che contiene tutta la storia della formazione fatta dalla persona, non solo quella svolta in azienda, tutta in un solo documento che poi si aggiunge al curriculum del lavoratore e che rappresenta un “portafoglio” di competenze.

Virtuosa è anche l'esperienza in questa azienda dei rapporti tra dirigenza e organizzazioni sindacali, sulla base del modello tedesco della cogestione, che nello specifico settore da noi analizzato innescano un processo virtuoso di collaborazione che permette, da un lato, ai lavoratori di crescere internamente e di poter lavorare sempre meglio, dall'altro all'azienda che attraverso questi forti investimenti formativi ha al suo interno professionisti preparati, motivati e fortemente legati all'azienda stessa; infine, anche per quanto riguarda le RSU lo scambio continuo con l'azienda permette loro di avere un ruolo importante nel processo formativo.

Ovviamente tutto questo sistema non è finanziato con le sole risorse accantonate nel Conto Formazione di Fondimpresa, ma l'azienda investe moltissime risorse proprie nella formazione, ma cerca di massimizzare tutte quelle messe a disposizione dalla formazione finanziata sia pubblica che attraverso i fondi interprofessionali.