

CASE STUDY

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

Name of the organization

DUCATI ENERGIA

Website of the organization

www.ducatienergia.com

Logotype of the organization



Type of organization

- Business organization
 Public administration
 NGO's
 Others (what kind?)

Size of the organization

- Small
 Medium
 Large

Economic sector

Meccanica ed impianti

Brief description of the organization

DUCATI energia deve la sua fama ai fratelli Ducati che nel 1926 diedero avvio all'attività industriale DUCATI cui farà seguito, 22 anni dopo, la suddivisione in DUCATI Elettrotecnica e DUCATI Meccanica (oggi DUCATI Motor). **DUCATI energia** nasce nel 1985 dall'unione di DUCATI Elettrotecnica e di Zanussi Elettromeccanica-Divisione Generatori e rappresenta una delle realtà industriali storiche del territorio bolognese. Oggi il **Gruppo DUCATI energia** conta circa 1250 dipendenti distribuiti in 9 stabilimenti in tutto il mondo ed opera in diversi settori di attività tra cui: condensatori, rifasamento industriale ed elettronica di potenza, generatori eolici, alternatori e sistemi di accensione per motori endotermici, veicoli elettrici e colonnine di ricarica, analizzatori di energia, sistemi per il telecontrollo delle reti elettriche, segnalamento ferroviario, sistemi ed apparecchiature autostradali e per il trasporto pubblico.

Le aziende del gruppo:

DUCATI Energia S.p.A.

DUCATI Energia Romania s.a.

DUCATI Komponenti d.o.o.

DUCATI Energia India Pvt. Ltd.

C.R.D. Centro Ricerche Ducati Trento S.r.l.

DUCATI Energia Sud America s.a.

DUCATI Energia Do Brasil

Telefin S.p.A.

Nuraia S.r.L.

Azienda conta diverse unità produttive e sedi sia in Italia che all'estero compreso unitamente ad un Centro di Ricerca e Sviluppo.

I prodotti principali sono: regolatori di rifasamento, parking systems, rifasamento industriale- filtri attivi, condensatori per elettronica di potenza, condensatori industriali AC, generatori, strumenti di misura, energia, segnalamento ferroviario, ITS (intelligent transportation system), ticketing, mobilità sostenibile.

Case study description (situation / the problem they are facing) [max 2000 characters]

Le continue sfide di mercato e le nuove evoluzioni in atto mettono in gioco risorse e competenze che attraverso un'integrazione costante tra aree aziendali della casa madre ed aziende con sedi all'estero presidiano e realizzano in tutto o in parte prodotti e processi produttivi ed impongono nuovi modelli di organizzazione del lavoro e dei flussi.

L'integrazione tra aree aziendali e la riorganizzazione dell'area ricerca sviluppo e progettazione rappresentano sfide costanti che l'impresa deve affrontare intercettando sempre nuove strade per rimanere competitiva.

Nello specifico si fa riferimento all'esigenza emersa negli ultimi anni che ha reso necessario un'integrazione costante di risorse, persone e progettualità per integrare aree afferenti a diverse sedi

produttive, di progettazione e di ricerca e sviluppo, e che ha inevitabilmente portato ad una ridefinizione di funzioni e ruoli all'interno del Gruppo di lavoro. Le logiche di mercato che impongono un'ottimizzazione delle risorse sia interne che esterne per rimanere competitivi hanno fatto emergere la necessità di individuare figure che assumessero maggiore responsabilità in termini di presidio e sviluppo di progetti specifici/ commesse ed al tempo stesso che fossero in grado di coordinare e gestire micro gruppi di lavoro funzionali a snellire processi e procedure. Tale esigenza risultava inoltre funzionale alla programmazione e gestione di ordini pluriennali per produzioni in serie su larga scala.

Suggested solutions (added pros and cons)

- Definizione nuovi ruoli e responsabilità e redistribuzione incarichi e deleghe
- Assunzione di nuovo personale
- Ricerca consulenti esterni per assegnazione parti di Progetto/ attività

Chosen solution

Definizione di nuovi ruoli e responsabilità e redistribuzione di compiti e deleghe

Rationale of the decision taken

La proprietà aziendale e la direzione generale hanno ritenuto rilevante, valorizzare le risorse interne attraverso la definizione di nuove responsabilità, per gestire una situazione di contesto interna ed esterna che impone l'adozione di nuove logiche di integrazione e sviluppo che passano dalla gestione e presidio di progetti complessi. Tale scelta risiede inoltre nella volontà di investire sulle risorse interne detentori di un know-how tecnico specialistico di alto livello che va mantenuto e valorizzato per gestire situazioni di cambiamento e sviluppo evolutivo.

Solution implemented in practice

Nella pratica è stata realizzata una mappatura dei carichi di lavoro e responsabilità delle risorse disponibili. Il dirigente dell'area progettazione ricerca e sviluppo ha individuato le figure in possesso di competenze sia tecniche che organizzative e gestionali, valutando anche la propensione all'assunzione di responsabilità e la propensione alla proattività e alla risoluzione di problemi. Tale approccio ha preso pertanto in considerazione come fattori determinanti le competenze tecniche unite alle soft skills intese come quelle competenze ed abilità essenziali e determinati per la presa in carico di responsabilità e progetti complessi.

L'individuazione delle figure interne all'azienda a cui delegare funzioni di responsabilità ha rappresentato il primo step. Successivamente sono state implementate soluzioni di delega con responsabilità per assegnare ad altri la responsabilità del conseguimento dei risultati trattandosi di attività complesse con forte orientamento al risultato. Tale approccio ha richiesto per la messa a sistema tempi più lunghi ma è risultata più efficace nel tempo.

Il processo di delega è stato attivato mediante: analisi situazione risorse e contesto, definizione obiettivi chiari e condivisi, messa a punto di linee guida/ regole, monitoraggio e verifica dei risultati.

L'investimento in termini di tempo da parte del dirigente per attivare il processo di delega è stato consistente ed ha previsto un periodo di affiancamento e mentorship che è risultato funzionale ed efficace per costruire il team di project manager che attualmente presidiano linee di produzione e progetti complessi relazionandosi con le diverse sedi del Gruppo sia in Italia che nelle sedi estere.

Il dirigente che ha implementato tale soluzione in termini di strategie e modalità a sua volta aveva appreso dal "suo mentor" che lo aveva supportato nel suo percorso di crescita all'interno dell'azienda.

Lesson learned

Investire sulle risorse umane e sulla loro valorizzazione attraverso piani di trasferimento competenze e responsabilità agevola:

- i processi di apprendimento e condivisione know-how,
- individua processi e funzioni chiare e condivise,
- definisce step di monitoraggio e controllo,
- redistribuisce carichi di lavoro,
- libera tempo e risorse per alcune funzioni di staff/ direzione,
- motiva i collaboratori e il team
- valorizza talenti
- stimola la collaborazione
- riconosce la cultura dell'apprendimento dall'errore.

Connection to the six skills depicted in the project

- ⇒ Manager Skills
- ⇒ Delegation Style

Le skills maggiormente connesse a Hexagonal Leader project sono in primis le competenze manageriali afferenti allo stile di leadership adottare comportamenti coerenti al ruolo ed alla gestione dei collaboratori unitamente al riconoscimento dell'importanza della motivazione e del clima di fiducia all'interno dell'organizzazione per valorizzazione performance individuali ed aziendali. L'adozione di uno stile di leadership partecipato ha permesso al manager di fornire supporto e incoraggiando ai suoi collaboratori ed intervenire solo in caso di necessità, demandando la responsabilità della struttura del lavoro ai singoli e mantenendo un alto livello di interazione interpersonale.

Altra skills connessa al Progetto Hexagonal leader fa riferimento al processo di delega che è stato necessario per poter fronteggiare il passaggio di funzioni ad alcuni responsabili di staff- project manager. Lo stile di delega adottato ha integrato uno stile "Open door" in cui il sostegno del manager ha contribuito alla presa in carico delle responsabilità da parte dei delegati unitamente all'utilizzo di sistemi condivisi di Knowledge management e all'organizzazione di frequenti incontri di team. La pianificazione condivisa e l'utilizzo di strumenti gestionali condivisi ha permesso di creare un Gruppo di project manager che

presidiano linee di produzione e progetti complessi relazionandosi con le diverse sedi del Gruppo sia in Italia che nelle sedi estere.