

IL DESIGN DELL'ORGANIZZAZIONE

Dagli organigrammi ai ruoli: riprogettare team e processi di lavoro



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA

Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?



Milano, 13 Luglio 2017

Roberto Renzini **D**UPLOMATIC

L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?



Roberto Renzini - 40 anni - Ariete

papà di 2 gemelli

Una naturale passione (mania...) nell'organizzare le attività e le vite altrui

L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Finisco gli studi e inizio a lavorare come analista IT...
... ed ho una sola grande convinzione...

Solo con una solida base di regole e processi le aziende possono funzionare !



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Dedico i miei primi 15 anni lavorativi ad aiutare i responsabili di funzione e la direzione generale nel riorganizzare processi e funzioni.

Tutto definito come un orologio svizzero



Il lavoro sembra dare grandi risultati, ma mi accorgo che quando si finisce un'attività spesso il contesto e il mercato sono cambiati e quindi è già ora di ricominciare



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Inoltre vedo che regole e processi spesso inducono le persone a non pensare più...

Scusa, ma cosa
stai facendo ?



Applico la
procedura !



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Passo poi a dirigere una Business Unit e quindi faccio il famoso salto della staccionata...



... e cambio prospettiva !

L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Mi dicono : «sei giovane, devi farti la gavetta, per cui partirai da qui ...»



IT ALL BEGAN WHEN...

Duplomatic was founded for the **production of hydraulic copying units**



Creation of Duplomatic Oleodinamica, a **standalone company fully dedicated to hydraulics**



Duplomatic Oleodinamica acquires **Continental Hydraulics in the U.S.A.**



Opening of Duplomatic Hydraulics Shanghai, a brand new facility to **serve directly the Chinese market**



Acquisition of EuroSEI an Italian company specialized in **designing and producing electric actuators**



1952

1960

1997

2008

2011

2014

2015

2015

2016

2017



Production of a **complete hydraulic range** begins along with the creation of a dedicated engineering group and a specific sales department



Spin off of Duplomatic Oleodinamica. The company enters the **Private Equities' era**



Acquisition of Hidrux, an Italian company with **extensive expertise on big size hydraulic systems**



Acquisition of OCS, an Italian company dedicated to the production of **hydraulic cylinders for mobile applications**



Acquisition of Tecnologie Industriali, an Italian company with **extensive expertise on Oil & Gas and Offshore applications**

THE GROUP

7
PRODUCTION
PLANTS

D **DUPLOMATIC
OLEODINAMICA**

VALVES & SYSTEMS - Italy

CONTINENTAL



HYDRAULICS.

PUMPS
VALVES
SYSTEMS
U.S.A.

D **DUPLOMATIC
OLEODINAMICA**

DUPLOMATIC HYDRAULICS SHANGHAI

VALVES - China

MORE THAN
1.000
CUSTOMERS

D **DUPLOMATIC**

HIDRUX

SYSTEMS - Italy

**TECNOLOGIE
INDUSTRIALI** sr.l.

SYSTEMS - Italy

€ 70 MILLION
TOTAL
TURNOVER

EURO sei

ELECTRIC ACTUATORS - Italy

OCS S.r.l.
LIFTING CYLINDER SYSTEMS

CYLINDERS - Italy

OVER 300
EMPLOYEES

GLOBAL PRESENCE



= Production Plant



= Main Distributor



OUR NETWORK COVERS 55 COUNTRIES

HYDRAULIC COMPONENTS

Pumps



Ex-proof valves



Directional valves



Cylinders



Cartridge valves



Mobile sector valves



Pressure and flow valves



Electronics



Logic elements



Servo actuators



Servo-valves



Proportional valves



HYDRAULIC SYSTEMS



DUPLOMATIC
HYDRAULIC SYSTEMS



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

... dove eravamo rimasti ????



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Cosa noto ?

- Le procedure sono spesso obsolete perché definite in un momento diverso dall'attuale
- Le persone molte volte le applicano, ma non sanno il perché
- Si spende tempo prezioso a controllare cosa stanno facendo le persone e a verificare se rispettano le regole...
- Allora penso alle telecamere ? A personaggi infiltrati che possano controllare e che mi possano poi informare ?



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Ma sono sulla strada giusta ?

... e comincio a pensare ad un **NUOVO** concetto fondamentale:

LA MOTIVAZIONE

- Allora inizio a spiegare a chi lavora con me il perché delle azioni intraprese
- Cerco di illustrare cosa i nostri clienti vogliono da noi



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

- Dimostro come le nostre azioni, anche più semplici, hanno una relazione diretta sui nostri risultati economici
- Spiego il Conto Economico e l'EBIT(DA) a tutti, anche a chi all'inizio lo confonde con il nome di un farmaco o di una malattia...
- Spiego che l'uomo NERO forse esiste, ma che siamo quasi sempre NOI i padroni del NOSTRO destino e che i risultati prodotti sono direttamente correlati alla qualità e all'efficacia NOSTRO lavoro



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

All'inizio mi guardano come un marziano...



ET - Malcom & co - made by TRON

... ma io continuo e cerco di rendere tutti sempre più partecipi del nostro progetto di rilancio e di crescita...

L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

...e ad un certo punto ... la cosa comincia a funzionare!

- Le persone cominciano a motivarsi l'un l'altro verso gli obiettivi da raggiungere
- I non allineati si allineano o vengono progressivamente autoesclusi dal gruppo
- Le procedure servono per dare una linea guida sintetica, ma prevale l'essere snelli ed efficaci
- Cominciano ad arrivare le prime spontanee proposte di miglioramento
- Questo nuovo modo di lavorare diventa contagioso...



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Nel frattempo costruisco con l'IT una serie di cruscotti che mi permettono di monitorare tantissimi indici e di avere un quadro completo di ciò che sta accadendo sia nel breve che nel medio-lungo.



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Disegno i ruoli necessari a gestire il business in cui operiamo, ma con nuovi skills e nuove dinamiche.

Mi accorgo che ho bisogno di **specialisti**, ma anche di **persone poliedriche**, che **possano ricoprire più ruoli**



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Un po' come una squadra di calcio moderna, serve saper cambiare più schemi durante la stessa partita



Le persone non considerano più il fatto di ricoprire più ruoli e di imparare cose nuove come un limite, uno stress, una bocciatura...

Aumentano le proposte di chi vuole imparare più attività, perché percepisce che così è più utile alla squadra e ha più possibilità di giocare

L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Nella squadra servono poi innesti nuovi, che abbiano caratteristiche diverse dai membri esistenti...



così aumentiamo le nostre **capacità** e le nostre **competenze** sia **individuali** che **collettive**

L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Non cerchiamo di mettere «cerotti» che rimandano solo il problema...



... ma cerchiamo invece soluzioni definitive ai problemi !

L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA:

- | | | | |
|------|---------------------------|---|--------------------------------------|
| - Da | CAPO | a | LEADER |
| - Da | IMPOSIZIONE | a | COINVOLGIMENTO |
| - Da | GERARCHIA | a | SCHEMA |
| - Da | ORGANIGRAMMA | a | RUOLI |
| - Da | REGOLAMENTO | a | AUTOREGOLAMENTAZIONE |
| - Da | PROCEDURA | a | LINEA GUIDA |
| - Da | PROCESSO | a | RELAZIONE TRA ATTIVITA' |
| - Da | PRASSI CONSOLIDATA | a | SVILUPPO DI NUOVE SOLUZIONI |
| - Da | GIUDIZIO | a | VALUTAZIONE della PERFORMANCE |



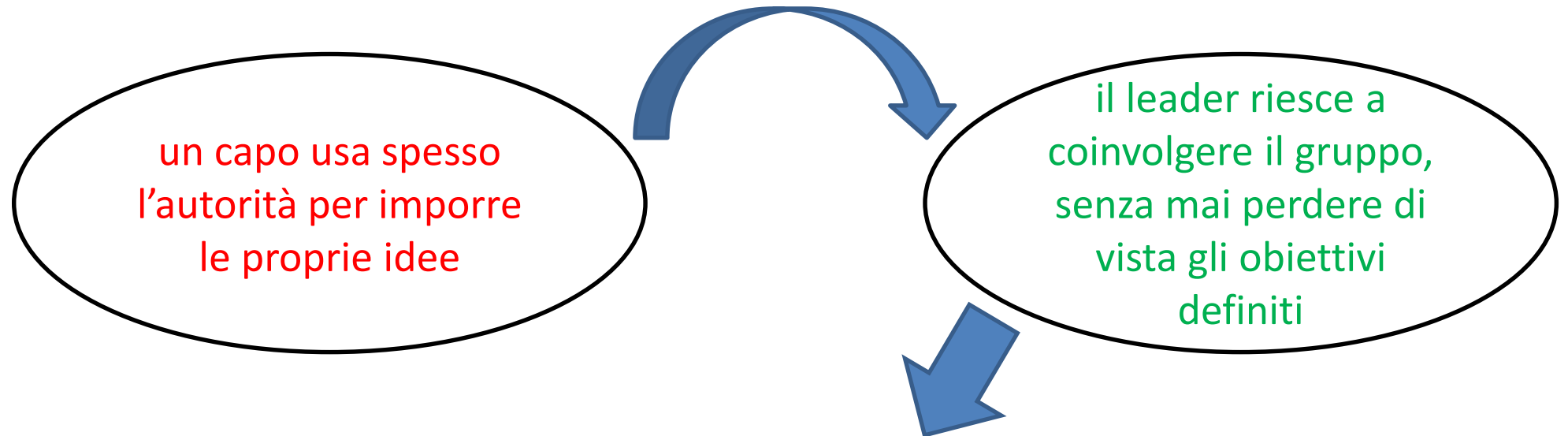
L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Da **CAPO**

a

LEADER

«Il leader è colui che riesce a **favorire il cambiamento**, trasformando un interesse comune in **un obiettivo entusiasmante**» Seth Godin (<http://www.sethgodin.com/sg/>)



Come dice la definizione stessa, è compito del leader **definire obiettivi sempre nuovi e sfidanti**

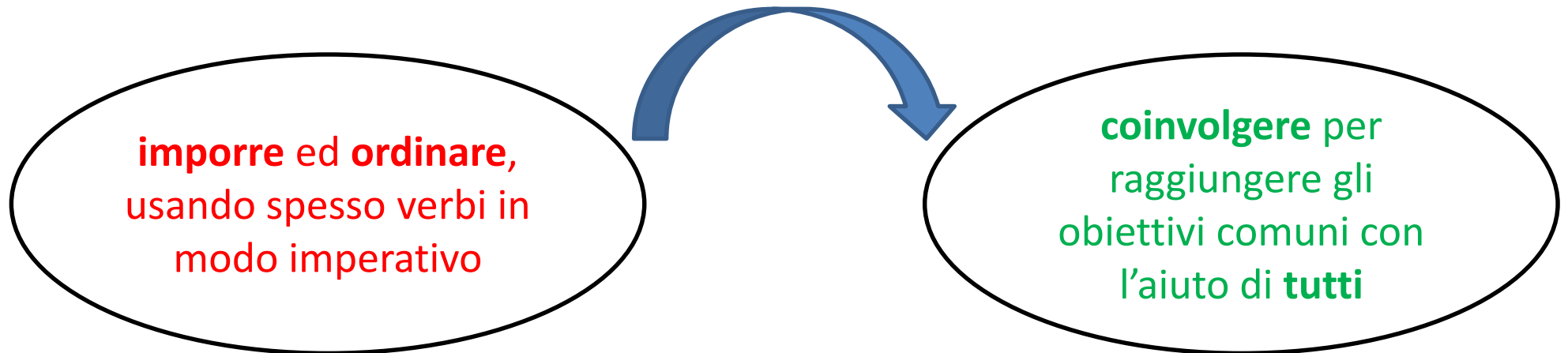
L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Da

IMPOSIZIONE

a

COINVOLGIMENTO



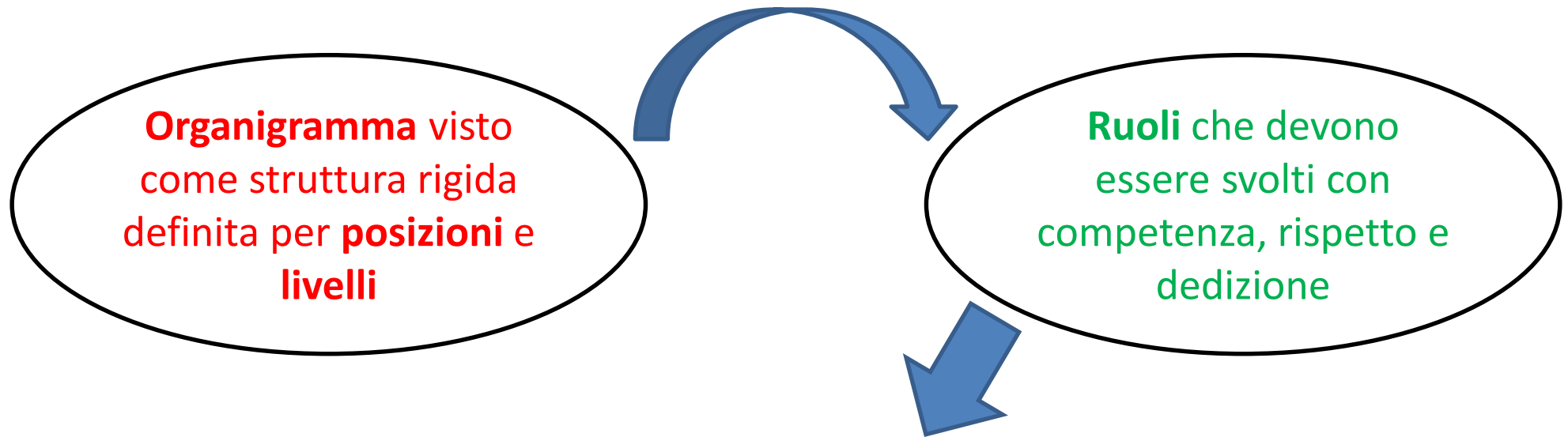
L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Da

ORGANIGRAMMA

a

RUOLI



Organigramma visto come struttura rigida definita per **posizioni e livelli**

Ruoli che devono essere svolti con competenza, rispetto e dedizione

Da **deresponsabilizzazione** («tanto decide il mio capo...») a **responsabilità individuale e collettiva** (per sé e per il proprio gruppo !)

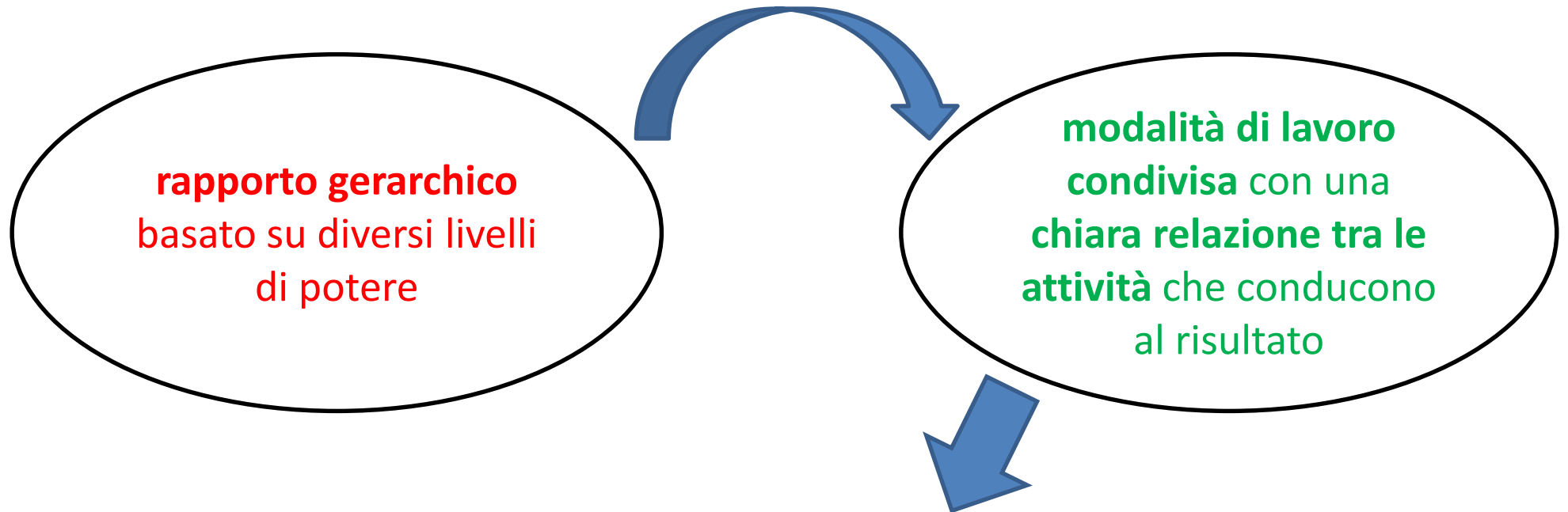
L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Da

GERARCHIA

a

SCHEMA



ciascuno sa in ogni momento quale compito
deve svolgere e a favore di chi

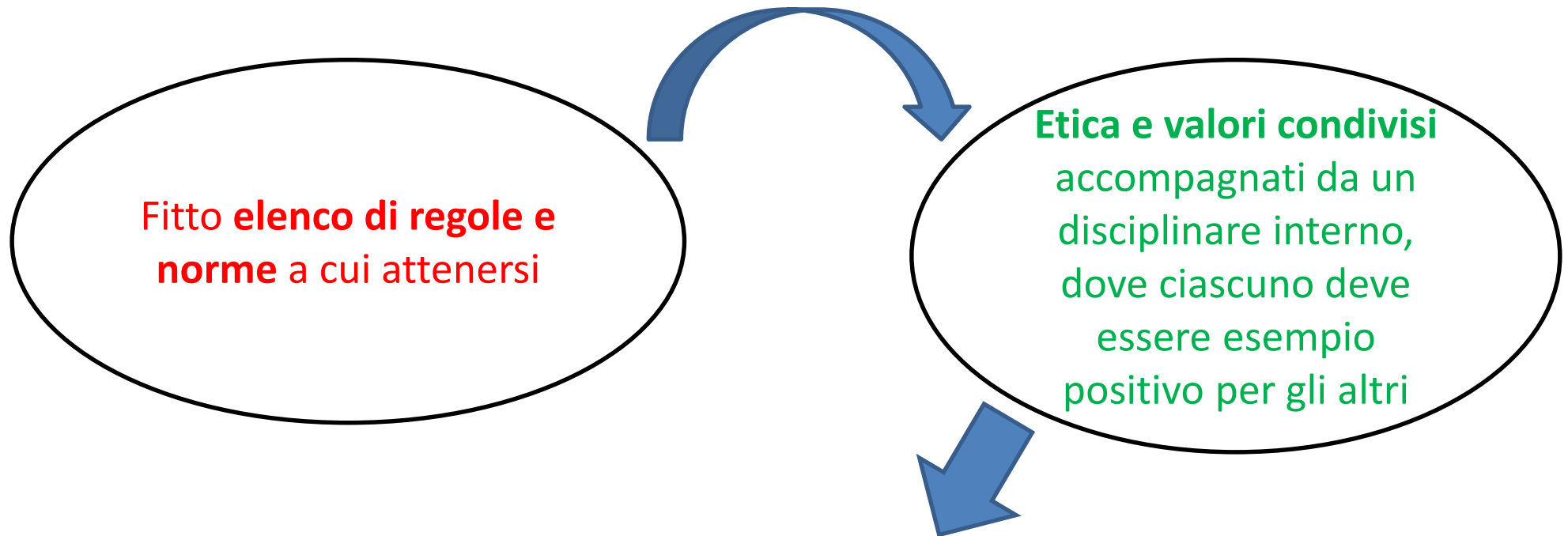
L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Da

REGOLAMENTO

a

AUTOREGOLAMENTAZIONE



chi non rispetta il comportamento comune viene ripreso non solo dal responsabile ma anche dai colleghi stessi, fino ad essere isolato perché ritenuto fuori contesto

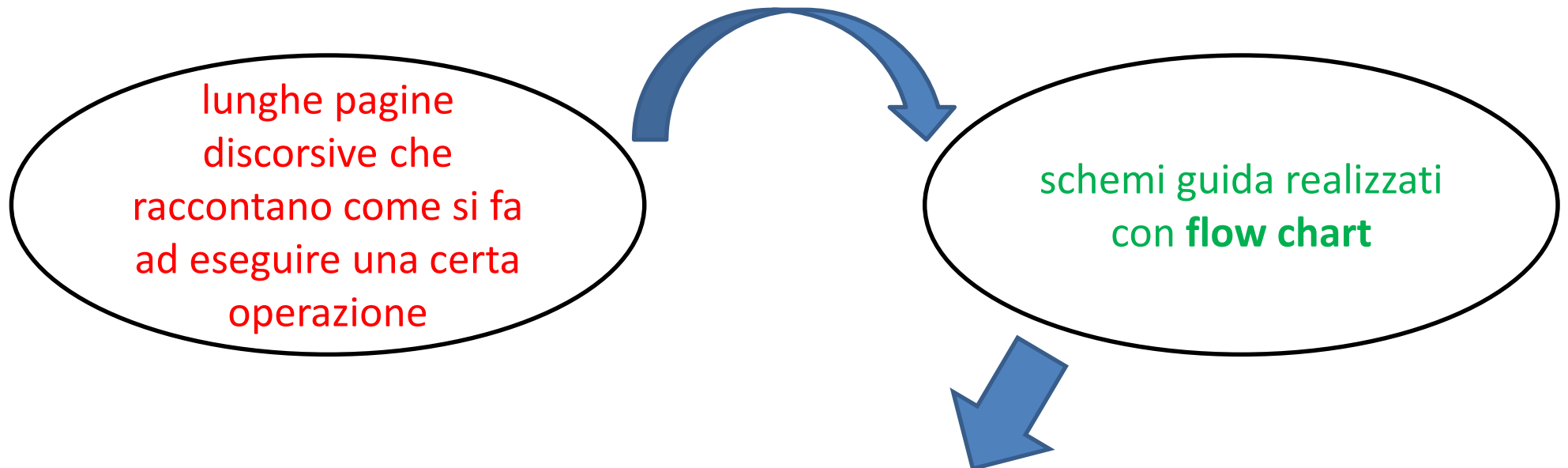
L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Da

PROCEDURA

a

LINEA GUIDA



costante possibilità di migliorarli e implementarli con il contributo di tutti, ed in particolare di chi vive in prima persona l'attività rappresentata

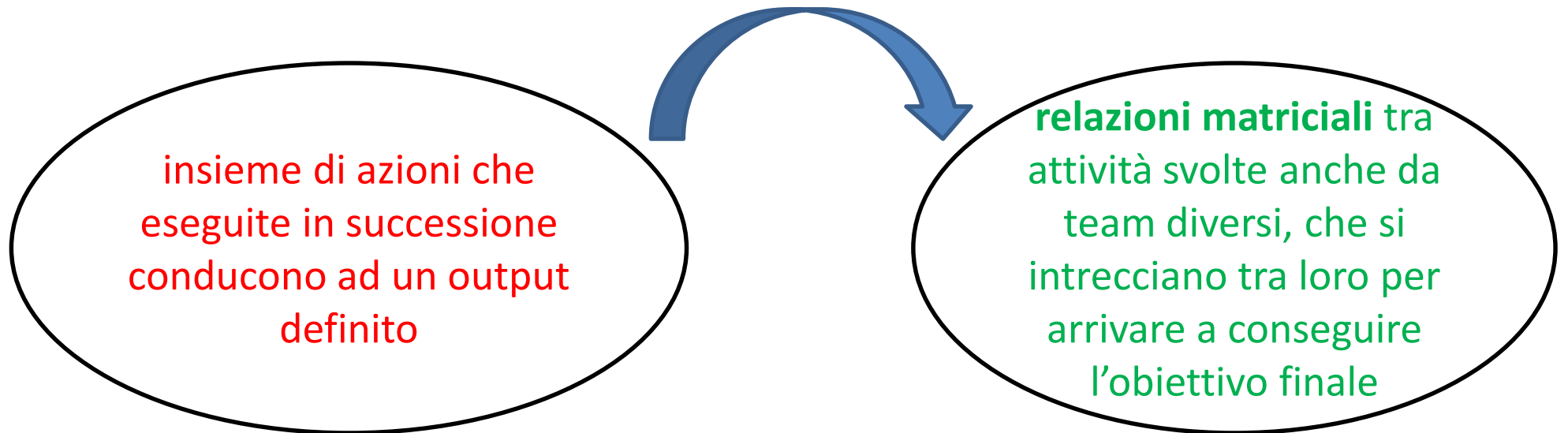
L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Da

PROCESSO

a

RELAZIONE TRA ATTIVITA'



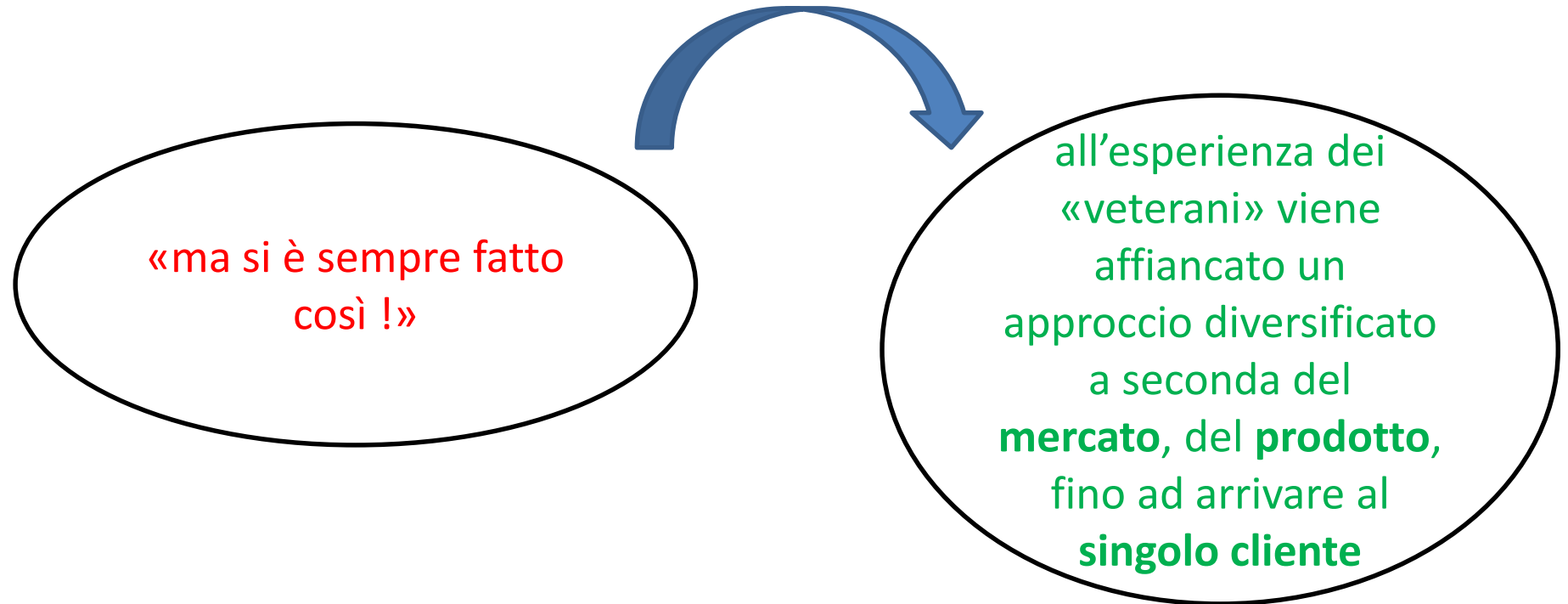
L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Da

PRASSI CONSOLIDATA

a

SVILUPPO DI NUOVE SOLUZIONI



L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?

Da **GIUDIZIO** a **VALUTAZIONE della PERFORMANCE**

Scheda annuale di valutazione performance compilata da almeno 3 individui (team leader, capo diretto e human resource) con anche autovalutazione da parte della persona.



- Focalizzazione sulle azioni di miglioramento e di formazione (individuali e di gruppo)
- Correzione dei comportamenti e/o delle prassi errate
- Analisi degli scostamenti tra la valutazione ricevuta e l'autovalutazione

L'ORGANIZZAZIONE AUTOADATTATIVA Utopia o risposta efficace alle nuove sfide?



2 sedi che operano in collegamento diretto (a breve saranno 3):

- Ufficio tecnico da 7 a 9 persone
- Logistica da 1 a 3 persone
- Acquisti da 2 a 4 persone
- Project manager 2 che supervisionano tutte le ns commesse
- Verniciatura da 1 a 2 persone
- Produzione da 12 a 14 persone che lavorano da 32 ore settimanali (8 x 4) fino a 50 ore settimanali (9 x 5 + 5)
- Collaudo da 2 a 5 persone
- Post vendita 3 persone

Lo schema cambia ogni lunedì dopo la riunione di coordinamento con i capi settore

Forse passeremo anche ad orizzonti più corti...





THANK YOU FOR YOUR ATTENTION



Roberto Renzini

Chief Operating Officer

DIPLOMATiC
HYDRAULIC SYSTEMS

HIDRUX

P: +39 0331 895180 M: +39 335 1682901

r.renzini@duplomatic.com

[http://www.duplomatic.com/it IT/sistemi/divisione-sistemi](http://www.duplomatic.com/it/IT/sistemi/divisione-sistemi)

DIPLOMATiC