HRLEADER.

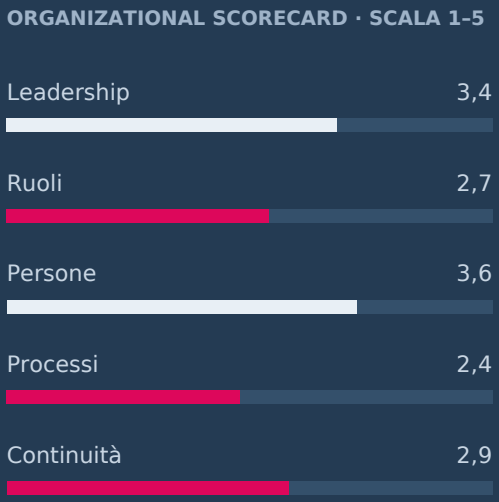
FACSIMILE · CASO SIMULATO

Executive Organizational Review

HRLEADER | Business & People Advisory

Lettura direzionale dell'organizzazione di Meccanica Alfa S.r.l. (nome di fantasia), produzione di componenti meccanici, circa 120 dipendenti.

Documento riservato alla Direzione Generale e alla Direzione HR.



01 Executive summary
02 Organizational scorecard
03 Evidenze e implicazioni
04 Priorità strategiche e roadmap

Executive summary

Sintesi della lettura direzionale sul caso simulato.

CONTESTO ORGANIZZATIVO

Meccanica Alfa è un'azienda familiare di seconda generazione: 120 persone, di cui 84 in produzione su due turni, 22 in ufficio tecnico e qualità, 14 in funzioni di staff. Nell'ultimo esercizio ha acquisito due nuovi clienti nel settore automotive, con un aumento dei volumi e delle commesse personalizzate. La struttura è cresciuta per aggiunta di persone, senza una revisione formale di ruoli, deleghe e linee di riporto: tre capireparto rispondono direttamente all'amministratore delegato, che resta il principale punto di decisione operativa.

120	2	3	4
dipendenti	turni produttivi	capireparto a riporto diretto dell'AD	uscite volontarie in area tecnica

PRINCIPALI ELEMENTI DI TENUTA

Competenza tecnica distintiva. Il know-how di produzione e qualità è riconosciuto dai clienti: nessun reclamo critico registrato nei dati simulati dell'anno.

Forte senso di appartenenza. L'anzianità media in produzione supera i dieci anni; il clima nei reparti è descritto come collaborativo.

Leadership accessibile. La Direzione è presente e disponibile: i problemi arrivano rapidamente al vertice.

IMPLICAZIONI PER IL MANAGEMENT

L'accessibilità del vertice è oggi anche il principale collo di bottiglia: la crescita dei volumi trasferisce sull'AD decisioni che dovrebbero restare ai capireparto. Senza un intervento, il rischio non è una crisi improvvisa, ma un progressivo rallentamento delle decisioni e una dipendenza crescente da poche persone chiave.

TRE AREE DI ATTENZIONE

1 · Deleghe e ruoli di coordinamento. I capireparto gestiscono le priorità giornaliere ma non hanno autonomia su straordinari, sostituzioni e riallocazione delle persone.

2 · Dipendenza da competenze critiche. Due tecnici di programmazione CNC detengono conoscenze non documentate; uno dei due andrà in pensione entro 18 mesi.

3 · Tenuta delle figure tecniche giovani. Le uscite volontarie si concentrano tra i tecnici con meno di tre anni di anzianità, senza un percorso di crescita visibile.

SINTESI DELLA LETTURA DIREZIONALE

L'organizzazione è solida nelle competenze e nelle relazioni, ma è strutturata per un'azienda più piccola di quella attuale. La priorità non è aggiungere risorse: è redistribuire le decisioni, mettere in sicurezza le competenze critiche e dare alle persone tecniche una prospettiva di permanenza.

Organizational scorecard

Cinque dimensioni su scala 1–5. Punteggi simulati, non benchmark statistici.

DIMENSIONE	PUNTEGGIO	EVIDENZA SIMULATA	INTERPRETAZIONE	IMPLICAZIONE
Leadership e governance	**3,4**	I capireparto riferiscono di attendere l'AD per decisioni su turni e priorità in circa metà dei casi segnalati.	Leadership riconosciuta, ma accentrata: la qualità delle decisioni è buona, la velocità no.	Tempi di risposta legati alla disponibilità di una sola persona.
Ruoli e responsabilità	**2,7**	Assenza di job description aggiornate per 5 ruoli di coordinamento; sovrapposizioni tra qualità e produzione.	Ruoli definiti per prassi più che per scelta organizzativa.	Responsabilità diffuse su urgenze e non conformità.
Persone e competenze	**3,6**	Elevata anzianità e competenza tecnica; formazione erogata soprattutto su richiesta individuale.	Patrimonio solido ma poco pianificato.	Sviluppo affidato all'iniziativa dei singoli.
Processi HR e organizzativi	**2,4**	Valutazione annuale non formalizzata; inserimento dei neoassunti affidato al singolo reparto.	Processi HR essenziali presenti solo in parte.	Scarsa visibilità su performance e potenziale.
Continuità e rischio	**2,9**	Due ruoli CNC senza sostituto preparato; un pensionamento previsto entro 18 mesi.	Rischio concentrato su poche persone chiave.	Possibili fermi o ritardi in caso di assenza prolungata.

COME LEGGERE LA SCORECARD

1–2 area critica, richiede una decisione a breve · 3 area presidiata ma con margini di fragilità · 4–5 area solida, da mantenere. Il punteggio sintetizza le risposte simulate al questionario e la lettura dell'advisor; è uno strumento di orientamento, non una misura statistica.

LETTURA DELL'ADVISOR

Le due dimensioni più basse — processi HR e ruoli — non sono problemi isolati: spiegano in parte l'accentramento decisionale e la fragilità sulla continuità. Intervenire su ruoli e deleghe produce effetti su tre dimensioni contemporaneamente.

Evidenze e implicazioni

Tre criticità approfondite. Osservazioni simulate, ipotesi e valutazioni dell'advisor sono distinte.

OSSERVAZIONE SIMULATA | IPOTESI | VALUTAZIONE ADVISOR | DA VERIFICARE

01 Decisioni operative accentrate sul vertice

SEGNALE OSSERVATO
Nelle settimane di picco i capireparto segnalano di attendere l'AD per autorizzare straordinari e spostamenti di personale tra linee; le riunioni di coordinamento non hanno un ordine del giorno né decisioni verbalizzate.

IPOTESI · POSSIBILE CAUSA ORGANIZZATIVA
Le deleghe non sono mai state formalizzate dopo la crescita: i capireparto operano come esperti tecnici, non come responsabili di unità.

IMPLICAZIONE OPERATIVA O ECONOMICA
Ritardi nella riallocazione delle persone, ricorso a straordinari non pianificati, tempo direzionale assorbito da decisioni di dettaglio.

DA VERIFICARE · EVIDENZE NECESSARIE
Registro delle richieste di autorizzazione per 4 settimane; colloqui con i tre capireparto; mappatura delle decisioni ricorrenti.

VALUTAZIONE ADVISOR
Priorità alta: è la leva che sblocca anche ruoli e continuità.

02 Competenze critiche non trasferite

SEGNALE OSSERVATO
La programmazione delle macchine CNC a 5 assi dipende da due tecnici senior. Le procedure di set-up non sono documentate; uno dei due andrà in pensione entro 18 mesi.

IPOTESI · POSSIBILE CAUSA ORGANIZZATIVA
Il trasferimento di competenze non è stato pianificato perché non è mai emersa un'urgenza visibile.

IMPLICAZIONE OPERATIVA O ECONOMICA
Rischio di fermo o rallentamento su commesse ad alto valore; dipendenza da fornitori esterni per coprire eventuali assenze.

DA VERIFICARE · EVIDENZE NECESSARIE
Elenco delle commesse che richiedono le due figure; verifica dei tempi di formazione di un sostituto interno.

VALUTAZIONE ADVISOR
Priorità alta per esposizione al rischio, a basso costo di intervento.

03 Uscite dei tecnici con meno di tre anni di anzianità

SEGNALE OSSERVATO
Quattro uscite volontarie nell'anno, tutte in area tecnica e tutte tra persone assunte negli ultimi tre anni. Nei colloqui di uscita simulati ricorre l'assenza di prospettive di crescita.

IPOTESI · POSSIBILE CAUSA ORGANIZZATIVA
L'inserimento è affidato al reparto senza un percorso definito; manca un momento strutturato di feedback e di discussione dello sviluppo.

IMPLICAZIONE OPERATIVA O ECONOMICA
Costi ricorrenti di selezione e inserimento, perdita dell'investimento formativo, maggiore carico sui tecnici senior.

DA VERIFICARE · EVIDENZE NECESSARIE
Analisi delle motivazioni di uscita reali; confronto delle retribuzioni con ruoli analoghi nel territorio; ascolto dei neoassunti attuali.

VALUTAZIONE ADVISOR
Priorità media: effetti visibili nel medio periodo, da avviare subito.

Priorità strategiche e roadmap

Tre decisioni coerenti con le criticità emerse e un piano a 30, 60 e 90 giorni.

PRIORITÀ	RAZIONALE	RESP.	PRIMA AZIONE	INDICATORE
01 Ridisegnare deleghe e ruoli di coordinamento	Riporta le decisioni operative al livello in cui si generano e libera tempo direzionale.	AD con Direzione HR	Mappare le 15 decisioni ricorrenti e assegnare per ciascuna chi decide, chi è consultato, chi è informato.	Quota di decisioni operative chiuse dai capireparto senza escalation.
02 Mettere in sicurezza le competenze CNC	Riduce il rischio di fermo sulle commesse a maggior valore prima del pensionamento.	Responsabile di produzione	Individuare un tecnico interno da affiancare e avviare la documentazione dei set-up principali.	Numero di set-up documentati e validati; autonomia del sostituto su commesse reali.
03 Creare un percorso per i tecnici junior	Aumenta la permanenza delle figure su cui l'azienda ha investito.	Direzione HR con capireparto	Definire un piano di inserimento di 6 mesi e un colloquio di sviluppo semestrale.	Uscite volontarie entro 3 anni dall'assunzione; completamento dei colloqui.

Roadmap a 90 giorni

30 GIORNI

Impostare

- Mappatura delle decisioni ricorrenti e prima matrice delle deleghe.
- Scelta del tecnico da affiancare sulle macchine CNC.
- Raccolta delle motivazioni di uscita e ascolto dei neoassunti.

60 GIORNI

Avviare

- Deleghe operative in prova su straordinari e sostituzioni.
- Documentazione dei primi set-up e affiancamento su commesse reali.
- Piano di inserimento approvato e condiviso con i capireparto.

90 GIORNI

Verificare

- Revisione delle deleghe con l'AD sulla base degli indicatori.
- Verifica dell'autonomia del sostituto su almeno una commessa.
- Primi colloqui di sviluppo e aggiornamento della scorecard.

PUNTO DI DECISIONE A 90 GIORNI

Al termine del periodo la Direzione valuta, sulla base degli indicatori, se consolidare le deleghe in un nuovo organigramma, estendere il trasferimento di competenze ad altri ruoli critici e inserire il percorso junior nel piano HR annuale. La scorecard viene aggiornata con le stesse cinque dimensioni per rendere confrontabile la lettura.