

4 La sperimentazione in Campania: i casi “IT Dynamic” ed “Energy Easy”

*OBR Campania,
Sara Rulli, Luca De Simone*

4.1 IT Dynamic – la scheda descrittiva

IDNAMIC ITALIA srl, che ha sede a Pietrelcina in Provincia di Benevento, è stata creata all’inizio del 2012, in occasione del ricambio societario di Euro Service Group SpA, ereditando l’esperienza accumulata da 20 anni di attività, di servizi e di studi anemometrici per l’energia eolica. Si tratta di un patrimonio di esperienza, di lavoratori professionali e delle loro competenze, di tecnologie compresi i servizi tecnici distribuiti in tutte le fasi produttive di energia eolica. Euro Service Group conta più di 500 clienti, tra cui alcune società molto importanti di produzione e distribuzione di energia in Italia e in altri Paesi.

Dall’ Euro Service Group sono nate, nel corso del 2012, diverse società **IDNAMIC** aventi sedi in Spagna, Romania, America latina, Europa Centrale e Nord Europa.

L’attività di IDNAMIC Italia è in espansione malgrado le modifiche normative nazionali e regionali sulla produzione dell’energia eolica. I mercati di riferimento di IDNAMIC Italia sono l’Italia stessa e la Grecia. La società è specializzata nell’installazione, gestione e manutenzione di tutti i tipi di stazioni anemometriche costituite da: tralicci (piloni), rilevatori di vento, sistemi di alimentazione elettrica, sistemi di rilevazione e trasmissione dati, sistemi di controllo a distanza. La IDNAMIC fornisce una gamma di servizi:

- Fornitura e montaggio di stazioni anemometriche (chiamate anche piloni anemometrici);
- Assistenza tecnica per i piloni anemometrici;
- Rilevazione e analisi dei dati;
- Studi sulla possibilità di realizzazione di parchi eolici nei siti indicati dai clienti;
- Monitoraggio del vento nei parchi eolici.

Questa trasformazione ha comportato anche dei cambiamenti organizzativi nei quali si è inserita la sperimentazione GECO. Nel nuovo assetto organizzativo viene confermata la presenza di gruppi interni (settore amministrativo e settore dei servizi informatici e dei progetti) e gruppi esterni (settore della produzione e assistenza). I gruppi interni sono costituiti da tecnici e/o ingegneri con aree e gruppi di lavoro con una gerarchia orizzontale. I gruppi esterni sono costituiti da squadre di intervento e strutturate attorno a un responsabile e ai capi-squadra.

Il Management dell'azienda ha deciso di partecipare all'esperimento GECO per approfondire l'analisi organizzativa e disporre di un sistema di gestione delle competenze basato sulle situazioni professionali e l'agire per competenze.

È stato creato un laboratorio di sperimentazione composto da: gli esperti del Progetto, il Responsabile di Produzione, il Responsabile dei Servizi informatici. Il laboratorio ha verificato i risultati con il Presidente e l'AD che ricoprono le funzioni di Direzione Generale e Strategica dell'azienda.

Di seguito analizziamo due aree aziendali su cui si è concentrata la sperimentazione GECO.

4.1.1 L'area "Tecnica"

L'area "Tecnica" o dei Servizi tecnici ha un'organizzazione orizzontale con un Responsabile del settore, primus inter pares, che è anche responsabile dell'elaborazione dei progetti di installazione delle stazioni anemometriche; a questo profilo fa riferimento una équipe di tecnici informatici (ingegneri) che hanno competenze interscambiabili: ogni tecnico ha la capacità di effettuare delle performance in tutte le attività del settore ma è stato adottato un criterio organizzativo di specializzazione in rapporto a tre gruppi di attività: 1) Elaborazione dati di monitoraggio e ottimizzazione del layout di localizzazione delle pale eoliche e delle stazioni anemometriche; 2) Programmazione del datalogger e dei rilevatori; 3) Monitoraggio e video sorveglianza a distanza; il servizio di progetto è integrato da: 4) un tecnico incaricato di ottenere tutte le autorizzazioni per la realizzazione delle installazioni dei piloni anemometrici.

Il Responsabile e i tecnici hanno rapporti diretti con i clienti per quel che concerne la realizzazione dei servizi richiesti, ma non si occupano di contratti o di relazioni commerciali. Il Responsabile dei servizi tecnici riceve input dal settore amministrativo o dalla Direzione Generale. Il Responsabile dei servizi e della progettazione, interagisce con i Responsabili delle vendite per ottimizzare i contratti e, dato che la vendita ai clienti importanti è curata direttamente dalla Direzione Generale, opera in stretto contatto con quest'ultima.

Quest'area si occupa di:

- Campagne di studio del vento per la valutazione di fattibilità delle installazioni eoliche (direzione, velocità, altitudine, ...) in un intero anno (in caso di interruzioni nel corso del primo anno si continua a monitorare durante l'anno seguente, finché si riesce ad analizzare un arco di 365 giornate).
- Determinazione della localizzazione ottimale (playout) delle pale eoliche in un territorio indicato dal cliente in base alle statistiche del vento.
- Monitoraggio dei dati del vento da stazioni anemometriche fisse in parchi eolici per certificare, in un periodo che va dai 25 ai 30 anni, la potenza del vento nei periodi di fermo o di modulazione della produzione d'energia delle pale determinata dal sovraccarico della rete di distribuzione dell'energia e richiesta dalla società di distribuzione elettrica (cliente finale del cliente dell'IDNAMIC) ;
- Video-sorveglianza delle installazioni anemometriche e tele-assistenza;
- Analisi degli aspetti tecnici del contratto per l'amministrazione, il servizio legale e il Responsabile del marketing

Sia le campagne di studio del vento (80% della cifra di affari) che le installazioni fisse di monitoraggio del vento nei parchi eolici (20% della cifra di affari) necessitano dei progetti di realizzazione di stazioni anemometriche (i termini: installazioni, stazioni e piloni sono utilizzati come sinonimi).

Un progetto di installazione anemometrico comporta le seguenti attività : 1. ispezione del territorio dall'esperto del progetto, 2. analisi dei dati del vento e del territorio già disponibili, 3. scelta del posizionamento, del numero e della tipologia delle stazioni anemometriche da installare nel territorio; la tipologia di ogni stazione anemometrica è determinata da: altitudine del pilone e numero, disposizione e tipologie dei rilevatori del vento, 4. disegno dell'installazione con l'indicazione: dei componenti strutturali della stazione (tralicci), dei componenti strumentali (rilevatori, software, sistema di trasmissione), dei componenti del sistema di alimentazione elettrica, 5. trasferimento del progetto al Responsabile della Produzione, 6. calibrazione dei rilevatori via software, 7. prove di funzionamento e di trasmissione (con il settore produzione). Le stazioni fisse in termini di output richiedono la memorizzazione, elaborazione statistica e rappresentazione (datalogger) dei dati del vento e l'elaborazione dei rapporti di monitoraggio basati sui trasferimenti continui e/o periodici degli output del datalogger, secondo la tipologia del contratto.

4.1.2 L'area "Produzione"

Il settore della produzione è composto dal Responsabile che coordina la realizzazione del progetto elaborato dal Servizio Tecnico e Informatico. Il montaggio dei piloni anemometri-

ci è realizzato da squadre. Ogni squadra è composta da un capo che è un tecnico specializzato in elettro-meccanica e due o tre operatori di produzione con competenze e certificazioni per lavorare in altitudine al montaggio dei piloni.

Questo settore conta 5 capi squadra, 14 operatori di produzione (che non sono riportati nell'organigramma), 1 operatore Responsabile della flotta, del veicolo e delle macchine, 2 operatori di magazzino.

Il Responsabile del Settore coordina anche gli operatori Responsabili del magazzino, della flotta dei veicoli e delle macchine aziendali. Questi ultimi rispondono anche al Responsabile del Servizio Acquisti (amministrazione).

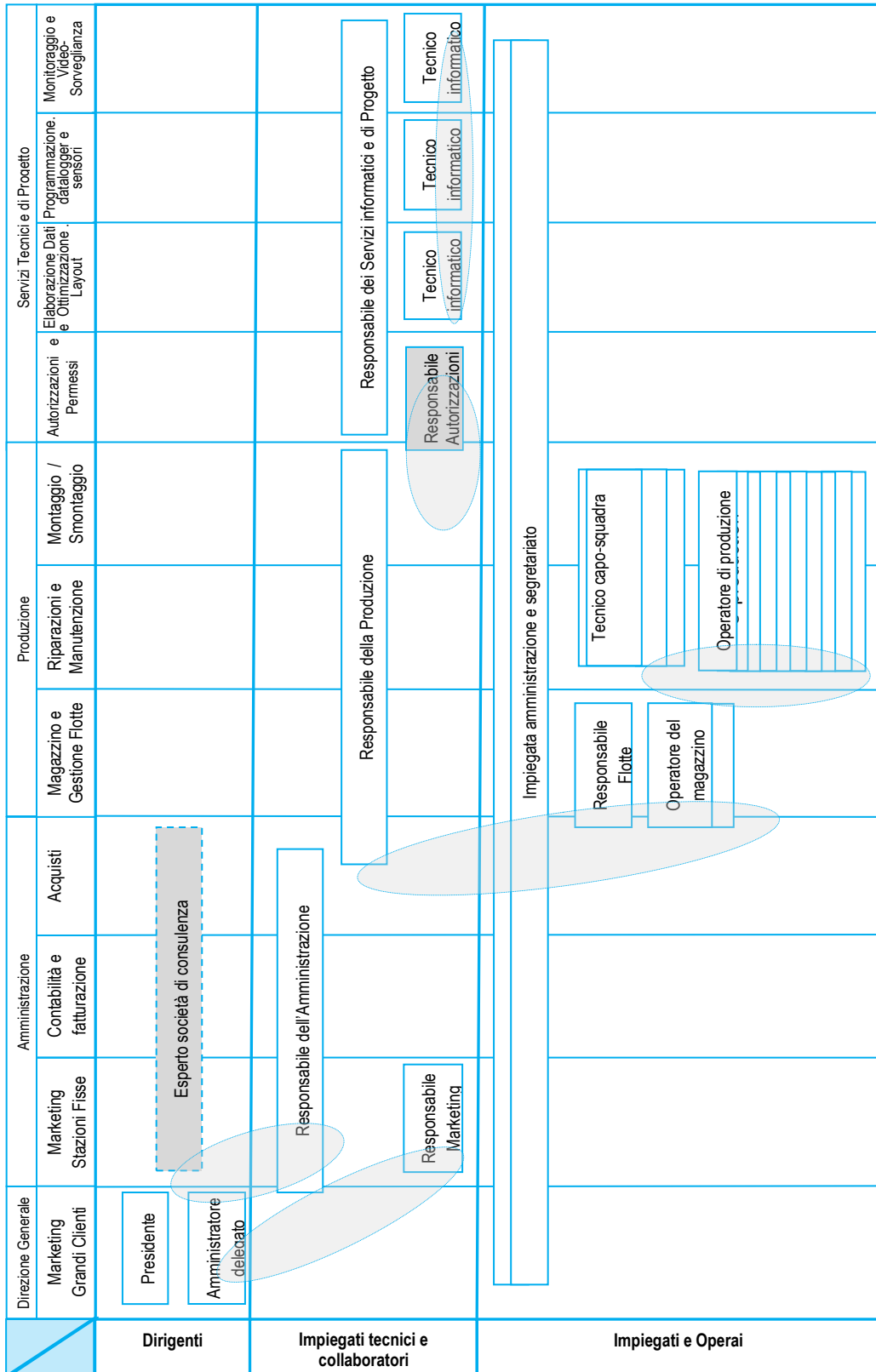
In questo settore, non ci sono differenze sostanziali nella realizzazione di installazioni per campagne anemometriche o di installazioni fisse.

Le attività di quest'area sono :

1. Logistica dei cantieri
2. Montaggio dei componenti strutturali e strumentali delle installazioni secondo il progetto
3. Montaggio e riparazioni delle strutture tubolari, autoportanti nei tralicci
4. Monitoraggio e riparazioni del sistema di alimentazione elettrica
5. Smontaggio dei piloni anemometrici
6. Coordinamento con aziende esterne per la realizzazione delle fondamenta.

4.1.3 I risultati della sperimentazione GECO

Con la sperimentazione GECO sono stati prodotti i referenziali di competenza dei Responsabili di queste due aree. La produzione dei referenziali ha rappresentato un importante momento di riflessione organizzativa e di analisi dei problemi che possono essere risolti con la formazione. La politica aziendale in materia di formazione finora è stata focalizzata sull'addestramento e la formazione sulle nuove tecnologie, in stretta partnership con i fornitori. Ora si apre a prospettive che attraversano tutta l'organizzazione. Con la mappa dei profili professionali, sono stati elaborati attraverso il confronto con i responsabili aziendali la mappa dei problemi e dei progetti che richiedono una risposta di tipo formativo e il quadro di gestione del Piano Formativo Aziendale di cui in questo libro presentiamo degli stralci, rinviando al CD , sia per i referenziali di competenza che per approfondimenti.



Mapa dei Profili Professionali **Fig. 4.1**

		Amministrazione		Produzione			Servizi Tecnici e di Progetto				
Direzione Generale	Marketing Grandi Clienti	Marketing Stazioni Fisse	Contabilità e fatturazione	Acquisti	Magazzino e Gestione Flotte	Riparazioni e Manutenzione	Montaggio / Smontaggio	Autorizzazioni e Permessi	Elaborazione Dati e Ottimizzazione Layout	Programmazione datalogger e sensori	Monitoraggio e Videob-Sorveglianza
Dirigenti	Migliorare la comunicazione formale con i manager dei grandi clienti in lingua inglese e tedesca		L'interazione con i consulenti è meno efficace a causa dell'uso di linguaggi e strumenti differenti								
				Utilizzare in autonomia un programma di controllo e gestione della contabilità e del bilancio							
Impiegati tecnici e collaboratori											
Impiegati e Operai											

Le comunicazioni dei responsabili alla direzione non sempre sono sintetiche ed esaurienti											
			Migliorare la qualità e il sistema di classificazione e di analisi dei report di attività delle squadre			Sono state introdotte nuove norme per ottenere i permessi per ottenere autorizzazioni per realizzare le installazioni anemometriche			Analizzare i nuovi software e hardware nel settore dei servizi anemometrici		
			Le comunicazioni tra Regioni, Produzione, Acquisti e Magazzino non sono adeguatamente coordinate			Migliorare i rapporti tecnici					
						Integrare le procedure e i dispositivi di sicurezza nelle procedure di qualità					
						Verificare l'efficacia dei piani di sicurezza nei cantieri, nel magazzino, nei veicoli e in quota					

Tavola dei Problemi e dei Progetti Fig. 4.2

Le seguenti schede riportano uno stralcio del Quadro per la Gestione del Piano Formativo Aziendale definito con l'applicazione delle metodologie "Agire con competenza in situazione" di Guy Le Boterf.

QUADRO PER LA GESTIONE DEL PIANO FORMATIVO AZIENDALE	
Problema / Progetto	Migliorare la comunicazione informale con i manager dei grandi clienti in lingua inglese e tedesca
Destinatari della risposta formativa	Presidente e Amministratore Delegato
Risorse personali in conoscenza e abilità coinvolte	<p>Abilità Relazionali: Consolidare le relazioni con manager di grandi clienti</p> <p>Abilità Linguistiche: Utilizzare l'Inglese C2 e il Tedesco B2</p>
Metodologie di apprendimento	Laboratorio linguistico di simulazione di situazioni relazionali
Modalità e contesti di apprendimenti	Full immersion nei weekend Formazione outdoor
Durata e periodo	30+30 ore; maggio-dicembre 2013
Risultati di apprendimento attesi	<p><i>Al termine dell'azione formativa i partecipanti saranno capaci di</i></p> <p>Effettuare una comunicazione verbale e scritta modulata a seconda dell'interlocutore e degli obiettivi di consolidamento o apertura di nuove relazioni</p> <p><i>Con i seguenti criteri:</i></p> <p>utilizzando un'ampia gamma di espressioni e di argomenti e timbri comunicativi adeguati a contesti informali</p>
Impatti auspicati	Incontri informali e comunicazioni dirette più frequenti con manager di potenziali grandi clienti

Problema / Progetto	Utilizzare in autonomia un programma di controllo e gestione della contabilità e del bilancio
Destinatari della risposta formativa	Responsabile Amministrativo
Risorse personali in conoscenza e abilità coinvolte	<p>Conoscenze Scientifiche Metodologiche e Tecniche (<i>approfondite o specifiche</i>):</p> <p>Contabilità generale e bilancio d'esercizio</p> <p>Le tecniche di controllo di gestione</p> <p>Abilità Tecniche e Strumentali (<i>Essere capace di ...</i>)</p> <p>Predisporre e aggiornare il piano dei conti</p> <p>Analizzare i risultati di gestione</p> <p>Abilità Relazionali:</p> <p>Fornire informazioni sintetiche, tempestive e complete alla direzione generale sullo stato dei conti alla Direzione Gen.le.</p> <p>Commentare in un incontro tecnico con un esperto della società di consulenza finanziaria i dati della contabilità generale, del bilancio di esercizio e del bilancio previsionale</p> <p>Abilità Informatiche:</p> <p>Utilizzare il programma informatico per la contabilità generale e il controllo di gestione</p>
Metodologie di apprendimento	<p>Apprendimento teorico-pratico a distanza su piattaforma del fornitore/produttore del programma, assistito da un esperto</p> <p>Auto-apprendimento</p>
Modalità e contesti di apprendimenti	Apprendimento in azienda assistito da esperto
Durata e periodo	40 ore – gennaio-giugno 2013

<p>Risultati di apprendimento attesi</p>	<p><i>Al termine dell'azione formativa il partecipante avrà acquisito nuove conoscenze e/o informazioni relative a :</i></p> <p>Le connessioni tra aspetto finanziario e aspetto economico nell'analisi interna del bilancio in funzione del sistema di contabilità adottato dall'azienda</p> <p>Le tecniche di analisi degli indici e dei flussi</p> <p>Funzioni e potenzialità del sistema informatico di contabilità aziendale</p> <p><i>Al termine dell'azione formativa i partecipanti saranno capaci di</i></p> <p>Effettuare in autonomia le Scritture contabili attraverso il sistema informatico di contabilità</p> <p>Interrogare il sistema informatico per ottenere dati relativi a indici e flussi economici e finanziari per valutare i</p> <p>Analizzare i risultati di gestione.</p> <p><i>Con i seguenti criteri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - applicando le procedure indicate dalla Direzione Generale e/o dalla Società di consulenza gestionale e finanziaria - assicurando la corretta imputazione e verifica dei dati contabili - predisponendo una relazione di commenti alle scritture contabili e al bilancio per la direzione generale e la società di consulenza
<p>Impatti auspicati</p>	<p>Contabilità gestita internamente all'azienda con il programma informatizzato acquisito</p>

<p>Problema / Progetto</p>	<p>Analizzare i nuovi software e hardware nel settore dei servizi anemometrici</p>
<p>Destinatari della risposta formativa</p>	<p>Responsabile dei servizi informatici e di progetto</p> <p>Tecnici informatici dei servizi anemometrici</p>
<p>Risorse personali coinvolte in conoscenza e abilità</p>	<p>Conoscenze Scientifiche Metodologiche e Tecniche (<i>approfondite o specifiche</i>):</p> <p>Evoluzione tecnologica dei sistemi di monitoraggio e studio del vento</p> <p>Abilità Tecniche e Strumentali (<i>Essere capace di ...</i>)</p>

	<p>Anticipare e proporre cambiamenti tecnologici</p> <p>Integrare i sistemi di Qualità, Sicurezza e Protezione dell'ambiente</p> <p>Risorse di supporto:</p> <p>Siti web dei centri di specializzati della ricerca anemometrica</p> <p>Siti web dei produttori di componenti delle stazioni anemometriche</p>
Metodologie di apprendimento	<p>Formazione-azione</p> <p>Auto-apprendimento</p>
Modalità e contesti di apprendimenti	<p>Focus group aziendali con la partecipazione di esperti e tecnici di produzione</p> <p>Partecipazione a seminari universitari, esposizioni di produttori, a reti e forum professionali su internet</p>
Durata e periodo	<p>20 ore – gennaio-dicembre 2013</p>
Risultati di apprendimento attesi	<p><i>Al termine dell'azione formativa il partecipante avrà acquisito nuove conoscenze e/o informazioni relative a :</i></p> <p>Nuove tecnologie nel campo degli studi anemometrici.</p> <p><i>Al termine dell'azione formativa i partecipanti saranno capaci di</i></p> <p>Proporre alla Direzione Generale piani e progetti di innovazione tecnologica</p> <p>Introdurre tecnologie che favoriscano il controllo della Qualità</p> <p><i>Con i seguenti criteri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - realizzando una analisi strutturata sullo stato delle tecnologie in uso e sulle esigenze di innovazione - valutando la possibilità di brevettare soluzioni tecniche applicate in azienda o di acquisire brevetti
Impatti auspicati	<p>Innovazioni tecnologiche introdotte tempestivamente e sulla base di effettive esigenze</p>

Problema / Progetto	Verificare l'efficacia dei piani di sicurezza nei cantieri, nel magazzino, nei veicoli e nelle operazioni in quota
Destinatari della risposta formativa	Capi-squadra Operai
Risorse personali coinvolte in conoscenza e abilità	Integrare i sistemi di Qualità, Sicurezza e Protezione dell'ambiente
Metodologie di apprendimento	Focus group di analisi esperienziale e analisi di casi
Modalità e contesti di apprendimenti	Focus group con il responsabile della sicurezza aziendale
Risultati di apprendimento attesi	<p><i>Al termine dell'azione formativa i partecipanti saranno capaci di Migliorare il Piano, le procedure e i dispositivi di sicurezza nella loro pratica applicazione o utilizzo</i></p> <p>Applicare al Piano di Sicurezza metodi del miglioramento continuo.</p> <p><i>Con i seguenti criteri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - migliorando l'applicazione del Piano di Sicurezza - organizzando il controllo e l'aiuto reciproci
Durata e periodo	12 ore – gennaio-dicembre 2013
Impatti auspicati	Piani di sicurezza dei cantieri migliorati e applicati correttamente

4.2 Easy Energy – la scheda descrittiva

La Energy Easy è una piccola azienda , localizzata in Provincia di Caserta , con 14 addetti e 9 collaboratori stabili in rete. Nata dalla cessione di un ramo di attività di una azienda agricola familiare che nel 2005 si era differenziata avviando, a fianco delle tradizionali attività di produzione e vendita di prodotti agricoli, la vendita di climatizzatori e successivamente di impianti fotovoltaici, Energy Easy è cresciuta rapidamente e ciò ha determinato non pochi problemi organizzativi.

Oggi Energy Easy offre attività di vendita e servizi per le installazioni fotovoltaiche nonché servizi e attività nel campo della bio-edilizia e della messa in efficienza energetica. Inoltre le strategie aziendali si sono volte all'acquisizione di know-how per la co-generazione. Nel contempo si è avviata la vendita di veicoli per la mobilità ecosostenibile

Lo sviluppo delle attività ha determinato necessariamente una maggiore ripartizione delle funzioni e una definizione di ruoli che riguardano sia la struttura e l'organizzazione dei dipendenti sia la costruzione di una organizzazione a rete, costituita da punti vendita e assistenza che fanno capo a collaboratori esterni e che possono in parte configurarsi come mandati di agenzia.

Per poter in qualche modo gestire tale cambiamento si è chiesta la collaborazione di consulenti esterni che in particolare hanno dato l'impostazione al cambiamento organizzativo e indicazioni per un adeguamento sostanziale delle risorse umane alle nuove esigenze. Il progetto GECO ha accompagnato questo percorso.

Particolare attenzione è stata posta all'obiettivo di migliorare la capacità di prestazione sia individuale che collettiva.

Si sono susseguite riunioni ed incontri, formali ed informali, per definire il piano di azione e le modalità di intervento. In questa fase l'azienda ha deciso di verificare le opportunità di accesso a Fondimpresa, il fondo per la formazione continua dei dipendenti , a partire dall'incontro con l'OBR Campania è nata la decisione di partecipare alla sperimentazione del progetto GECO per puntare sulla gestione e sviluppo delle competenze per affrontare le sfide della competitività.

Quello che i responsabili dell'azienda e i consulenti hanno apprezzato o di questa metodologia è che consentiva di avere dei riferimenti operativi per attuare lo sviluppo delle

competenze sia individuali che collettive e presentava schemi con forte valenza operativa.

Innanzitutto è stata definita la Carta dei Profili Professionali da cui si evincono le interazioni organizzative ed operative. Successivamente si sono dettagliate le attività e responsabilità di ciascun soggetto e confrontandole con la carta dei profili professionali si sono evidenziate alcune lacune per quanto riguarda la comunicazione tra le diverse aree. E' stata sottolineata in particolare questa carenza tenuto conto che la comunicazione efficace consente di capire se il modus operandi dei dipendenti è coerente con gli obiettivi dell'impresa; inoltre in questa fase delicata di cambiamento e riorganizzazione la comunicazione assumeva una valenza doppia.

La mappa dei problemi/progetti la comunicazione investe diverse figure professionali, in particolare emergono i seguenti aspetti:

Direzione Generale:

- Il processo decisionale strategico e commerciali non sempre coinvolge sistematicamente i vari responsabili

Area commerciale, servizi tecnici e produzione:

- La comunicazione dei responsabili alla Direzione Generale non è sistematica

Area produzione :

- La comunicazione tra Squadre e responsabili non sempre è tempestiva
- La certificazione di alcuni profili specializzati (p.es.: i saldatori) è necessaria per lo sviluppo delle attività aziendali.

La Mappa dei profili, su cui sono state indicate delle aree in verde per segnalare le relazioni tra profili professionali, evidenzia una verticalizzazione dei flussi di comunicazione della quale si è tenuto conto nella elaborazione dello schema di gestione del Piano Formativo aziendale.

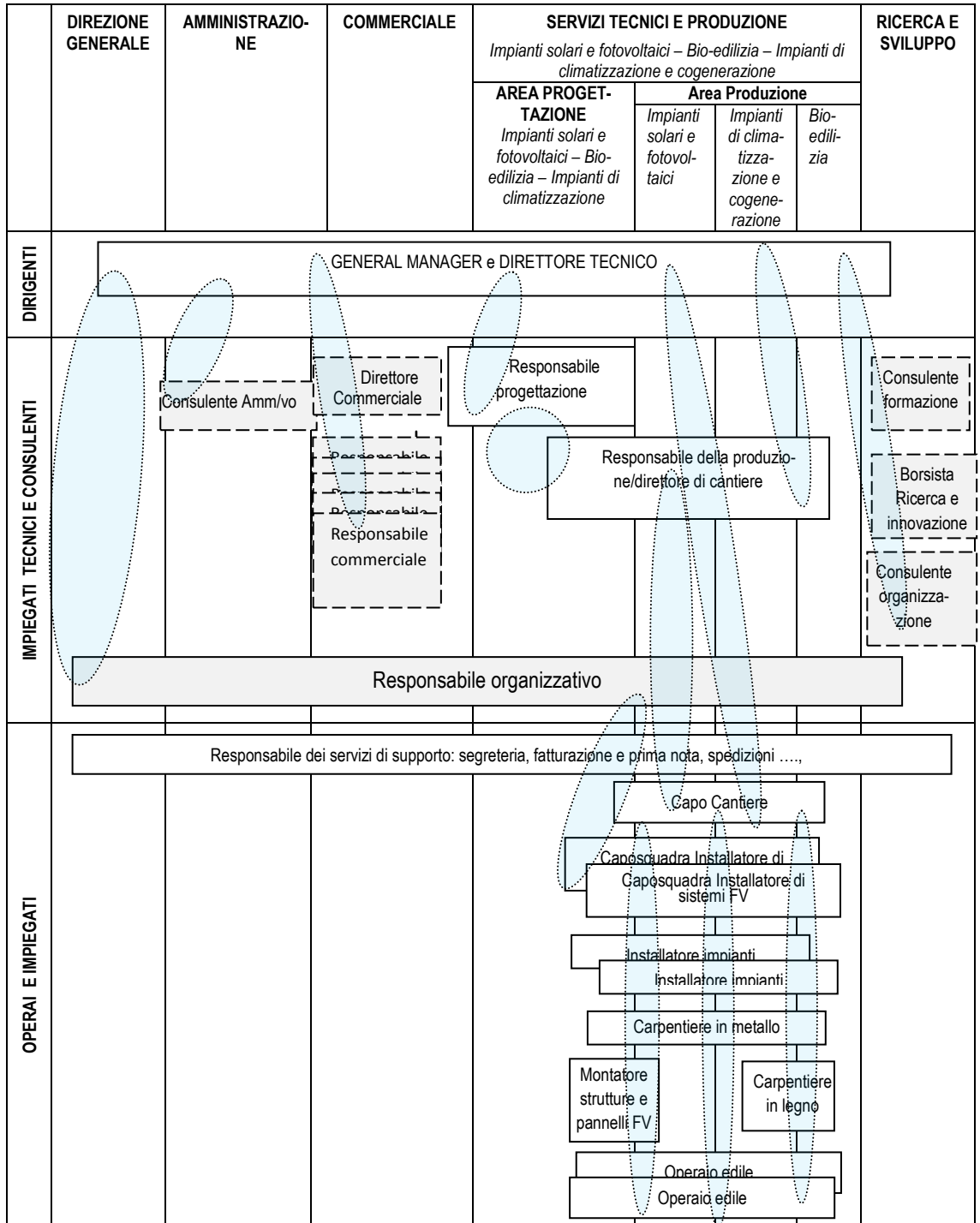
Attraverso l'analisi dei profili professionali e in particolare delle competenze relazionali è emerso che nelle attività di cantiere, soprattutto dove si combinano interventi di bio-edilizia per il risparmio energetico e installazioni di fonti alternative di energia, in particolare sistemi FV, i tecnici, i capi-squadra e gli aiutanti incrociano competenze devono integrare e coordinare competenze e abilità che vanno dall'impiantistica elettro-elettronica a quella termo-idraulica, coinvolgendo la conoscenza e la capacità di utilizzo dei materiali e delle tecniche adottate in bio-edilizia; inoltre per quanto vi siano delle specializzazioni di "origine" in una piccola azienda è necessario che ognuno sia in grado di cooperare in rapporto alle esigenze produttive che si determinano e che possono variare di volta in volta.

Fondamentale è stata anche l'individuazione di un percorso che consenta di individualizzare la formazione per lo sviluppo di professionalità che consentano di elevare, integrandoli, i sistemi della qualità e della sicurezza..

Infine, l'azienda sprona tutti i dipendenti a operare come procacciatori di affari, innanzitutto esibendo uno stile di lavoro impeccabile e capacità di aggancio dell'attenzione nelle aree in cui si va a operare, per questo motivo, tutti i profili dei dipendenti includono sia criteri di realizzazione che abilità che sono finalizzate a questo scopo, creando una sorta di sistema di vendita piramidale. Lo sviluppo dei referenziali è stata l'occasione per formalizzare questo ruolo complementare.

Di seguito viene presentata la mappa dei profili professionali e degli estratti del quadro dei problemi e dei progetti, nonché un estratto del quadro del Piano Formativo aziendale.

Nella mappa dei profili professionali sono stati introdotti i consulenti e i liberi professionisti che sono stabilmente in rete con l'azienda. Inoltre si evidenzia come ruoli assimilabili a quelli di un quadro vengano svolti da impiegati tecnici o da consulenti esterni. La figura di responsabile organizzativo è una figura di affiancamento e controllo che fa parte della famiglia proprietaria.



Mapa dei Profili Professionali Energy Easy Fig. 4.3

	DIREZIONE GENERALE	AMMINISTRAZIONE	COMMERCIALE	SERVIZI TECNICI E PRODUZIONE			RICERCA E SVILUPPO
				Impianti solari e fotovoltaici – Bio-edilizia – Impianti di climatizzazione e cogenerazione			
				AREA PROGETTAZIONE	Area Produzione		
				Impianti solari e fotovoltaici – Bio-edilizia – Impianti di climatizzazione	Impianti solari e fotovoltaici	Impianti di climatizzazione e cogenerazione	Bio-edilizia
DIRIGENTI	Ottimizzare la pianificazione e il controllo delle attività e degli obiettivi indicati	La comunicazione dei responsabili alla Direzione Generale non è sistematica					Sviluppare un sistema di gestione delle competenze
	Il processo decisionale strategico e commerciale non sempre coinvolge sistematicamente i vari responsabili	Rappresentare l'avanzamento delle attività per incoraggiare una partecipazione collettiva al controllo del Piano annuale e delle sue variazioni					
IMPIEGATI CONSULENTI				Approfondire l'analisi e la valutazione della qualità e dell'efficienza dei prodotti e dei servizi offerti per migliorare il marketing e la scelta dei materiali e dei prodotti	Nuovi materiali per la bioedilizia e integrare i sistemi per la cogenerazione		
				Chiudere i contratti, coniugando una comunicazione tecnica corretta con una comunicazione persuasiva per il potenziale cliente	Raccogliere e sistematizzare informazioni e idee per sviluppare brevetti e innovazione dei prodotti e dei servizi		
OPERAI E IMPIAGATI				Analizzare le tendenze evolutive delle energie rinnovabili e del risparmio energetico			
				IMPLEMENTARE IL SISTEMA QUALITA' AZIENDALE COME STRUMENTO PER OTTIMIZZARE IL CONTROLLO DEI PROCESSI E LA COMUNICAZIONE TRA LE AREE DI ATTIVITA' E AL LORO INTERNO E COME BASE DI UN SISTEMA INTEGRATO DI QUALITA' E SICUREZZA			
				Migliorare l'interazione tra squadre e magazzino e la gestione dei flussi di comunicazione per la gestione delle scorte e degli ordini di acquisto			
				Supportare il marketing aziendale e procacciare e procacciare nuovi clienti			
			Procurare nuovi contatti di potenziali clienti presso i siti di lavoro	Certificare il personale specializzato nelle saldature			
				La comunicazione tra Squadre e responsabili non sempre è tempestiva			
				Trattare nuovi materiali per la bioedilizia e integrare i sistemi per la cogenerazione			

Carta dei Problemi e dei Progetti Energy Easy Fig. 4.4