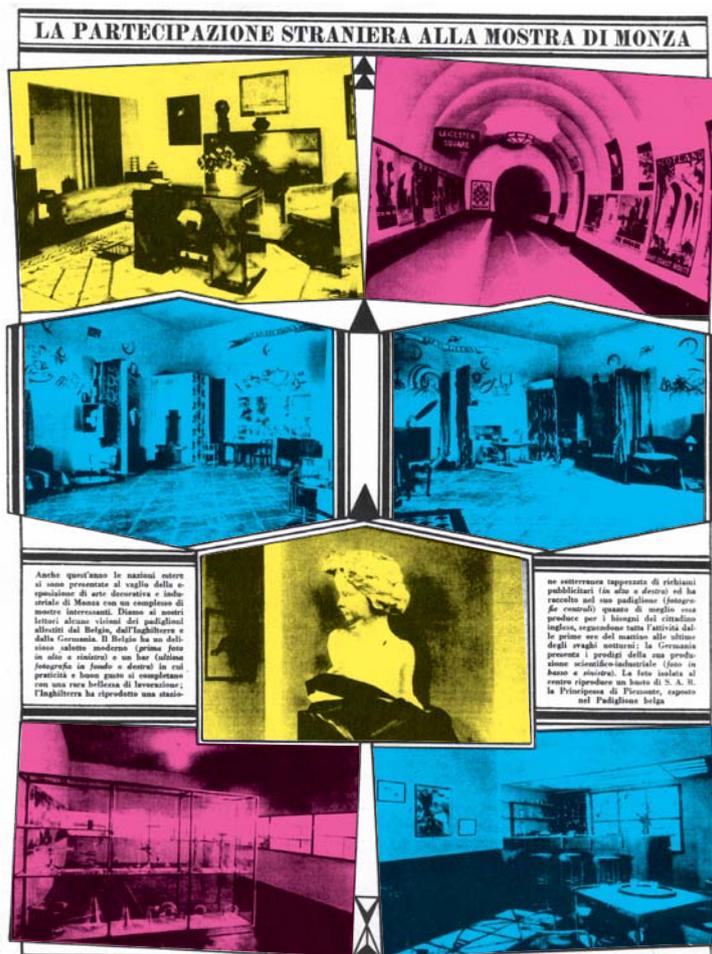


**Flavio Sangalli**

# **LE NUOVE COMPETENZE ASSOCIATIVE**

**L'esperienza di sviluppo organizzativo  
in APA Confartigianato di Milano,  
Monza e Brianza per aiutare  
la crescita delle imprese**



**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

**Flavio Sangalli**

**LE NUOVE  
COMPETENZE  
ASSOCIATIVE**

**L'esperienza di sviluppo organizzativo  
in APA Confartigianato di Milano,  
Monza e Brianza per aiutare  
la crescita delle imprese**

**FrancoAngeli**

Il volume è stato pubblicato con il contributo  
di Banca Intesa San Paolo

INTESA  SANPAOLO

Foto di copertina: Mostra di Arredamento alla Villa Reale di Monza,  
da "L'illustrazione", 25 maggio 1930

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specifiche sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

## INDICE

<b>Presentazione</b>	7
<b>Introduzione</b>	11
<b>Cap. 1</b>	
<b>Le organizzazioni di rappresentanza: caratteristiche e prospettive di sviluppo</b>	
– Introduzione	17
– La mutazione dei contesti e il cambiamento organizzativo	18
– L’organizzazione di rappresentanza innovativa: i vantaggi e l’approccio al cambiamento	21
– I tratti distintivi delle organizzazioni di rappresentanza innovative	23
– La qualità e lo sviluppo delle organizzazioni complesse	30
<b>Cap. 2</b>	
<b>Le attività di sviluppo organizzativo</b>	
– Introduzione	39
– L’organizzazione e le attività di APA Confartigianato di Milano e Provincia di Monza e Brianza	40
– L’avvio delle attività di sviluppo organizzativo	45
– Il progetto di sviluppo organizzativo	48
– Le prime azioni di sviluppo organizzativo	55

– La valutazione delle attività 2005/2007 e la progettazione per il 2007	62
<b>Cap. 3</b>	
<b>L'apprendimento dei manager associativi</b>	
– Introduzione	67
– La logica stakeholders driven nella gestione dell'ufficio	73
– La gestione efficace dell'ufficio	78
– La gestione per processi dell'ufficio	82
– La gestione dei conflitti intraorganizzativi	89
– Alcune valutazioni	92
<b>Cap. 4</b>	
<b>L'apprendimento dei consulenti d'impresa</b>	
– Introduzione	95
– Le caratteristiche della qualità della consulenza	99
– La gestione efficace della relazione con il socio/utente	103
– L'interpretazione delle esigenze di impresa	111
– Alcune valutazioni	114
<b>Cap. 5</b>	
<b>L'apprendimento del personale di contatto</b>	
– Introduzione	117
– Il miglioramento della comunicazione interpersonale	122
– L'ascolto del socio come vantaggio competitivo di APA Confartigianato	127
– Il lavoro operativo in team	132
– La gestione del contatto con i soci	138
– Alcune valutazioni	141

<b>Cap. 6</b>	
<b>L'apprendimento dei maggiori responsabili organizzativi</b>	
– Introduzione	143
– I paradigmi e i valori del nuovo leader	148
– Lo sviluppo dell'indipendenza del leader	153
– Lo sviluppo dell'interdipendenza del leader	158
– Il miglioramento continuo del leader	163
– Un nuovo concetto di competenza del leader	167
<b>Cap. 7</b>	
<b>I potenziali e le prospettive di APA Confartigianato</b>	
– Introduzione	171
– Dalle conoscenze formative al nuovo comportamento organizzativo	176
– Il passato e le prospettive di APA Confartigianato	181
– Il valore del capitale organizzativo	186
– Il ruolo dell'Associazione di Rappresentanza nello sviluppo locale	193
<b>Bibliografia</b>	199



Riteniamo fondamentale l'iniziativa di sviluppo organizzativo avviata nella nostra Associazione e descritta in questo libro, che abbiamo il piacere di presentare ai nostri soci, ai dirigenti di Confartigianato, alle altre Organizzazioni di Rappresentanza e alle istituzioni locali. Siamo infatti certi che APA Confartigianato sarà protagonista di sviluppo per la nostra comunità e per le generazioni future, anche grazie all'impegno e alla professionalità dei responsabili manageriali e degli operatori che ogni giorno lavorano con noi e per i nostri soci.

Dario Visconti  
*Presidente Assemblea  
dei Rappresentanti  
APA Confartigianato*

Gianni Barzagli  
*Presidente  
APA Confartigianato*

La crescita e la trasformazione culturale delle Associazioni di Rappresentanza, e comportamenti operativi mirati a creare valore nei servizi e nella rappresentanza delle nostre imprese per la loro crescita. È questo il fine che ci siamo posti nel dare vita al percorso di apprendimento descritto nel libro.

Il nostro impegno futuro sarà quello di applicare e valorizzare le conoscenze acquisite nella pratica quotidiana a favore dei nostri soci e della nostra comunità economica.

Guido Cesati  
*Segretario Generale  
APA Confartigianato*



## PRESENTAZIONE

Questo libro è insieme un resoconto della nostra attività di sviluppo organizzativo e un manuale di management utile sia ai responsabili e operatori di APA Confartigianato che hanno partecipato ai processi di apprendimento che a quanti, nella nostra Associazione e all'esterno, sono interessati a conoscere le novità gestionali delle organizzazioni di servizio.

Abbiamo avviato alcuni anni fa un'intensa attività di sviluppo organizzativo nella profonda convinzione che l'unica risposta valida al cambiamento dei mercati e della società sia cambiare e innovare noi stessi e la nostra attività organizzativa.

Oggi tutte le organizzazioni, e per quanto ci riguarda in particolare le Associazioni di Rappresentanza, hanno di fronte la sfida della crescita di una forte professionalità. Nella società dei servizi e della conoscenza è la prestazione delle persone a fare la differenza tra un'organizzazione eccellente e una mediocre.

La crescita e lo sviluppo della professionalità a tutti i livelli è quindi la vera leva competitiva per fidelizzare i nostri soci e per meglio servire i nostri utenti.

Essere professionali vuol dire avere attitudine al proprio ruolo, utilizzare con efficacia la propria esperienza lavorativa, usufruire di adeguata formazione e aggiornamento, essere profondamente motivati nel lavoro che si svolge. Per i dirigenti delle organizzazioni si apre quindi un nuovo impegno di sviluppo della qualità prestazionale dei collaboratori.

Il compito dei maggiori responsabili è pertanto quello di favorire un continuo apprendimento, che si realizza insegnando soprattutto a imparare da se stessi, dalle proprie esperienze ed errori.

Occorre poi insegnare la modestia di imparare dai propri colleghi, da quanto di positivo fanno gli altri, favorendo così quella fertilizzazione incrociata che consente alle Organizzazioni di crescere e di diventare eccellenti.

Va infine non sottovalutata l'attività di apprendimento in aula che fornisce un bagaglio sistematico di conoscenze e consente dei veri e propri salti di qualità nelle prestazioni, se si persevera al di là delle resistenze iniziali nell'applicazione delle conoscenze ai nuovi comportamenti organizzativi.

Tutto questo impegno di sviluppo organizzativo di APA Confartigianato si fonda sulla convinzione che il capitale umano sia la vera risorsa prioritaria di un'Associazione di Rappresentanza e di Servizio quale noi siamo. I nostri soci e utenti percepiscono il valore di APA Confartigianato nell'incontro quotidiano con responsabili e operatori affidabili, capaci di dare risposte alle loro esigenze, di entrare in sintonia con i problemi e le ansie di chi deve mandare avanti e far crescere una piccola impresa tra difficoltà e speranze.

Per i nostri "grandi imprenditori di piccole imprese" che spesso sono i veri operatori del mercato e non conoscono i privilegi dell'economia assistita, è importante avere dai responsabili e dagli operatori APA Confartigianato il sostegno alla loro iniziativa imprenditoriale e quindi non sentirsi soli nella sfida della competitività e dello sviluppo delle loro imprese.

Per questo motivo noi crediamo molto alle iniziative di apprendimento e di innovazione organizzativa che abbiamo avviato e che nel libro sono descritte. Esse arricchiscono il nostro capitale immateriale e pongono le condizioni per generare anche nel futuro valore e utilità per i nostri soci/utenti e per la comunità in cui operiamo.

La risposta precisa e puntuale alla richiesta di aiuto dei soci per superare il labirinto burocratico nell'applicazione delle leggi è il primo momento qualificante delle attività associative.

L'obiettivo si raggiunge con una buona gestione delle responsabilità a livello centrale e con un'esatta proposta di servizi. A livello territoriale occorre una buona relazione con il socio/cliente che deve es-

sere accompagnato, per superare disagi e difficoltà, ma soprattutto per guardare avanti e prevenire i problemi del mercato aggiornando impianti e strategie aziendali attraverso i servizi appositamente studiati.

Dal lavoro quotidiano si possono evidenziare, dal piano degli ammortamenti o dalla struttura che cresce, gli investimenti necessari per non perdere competitività.

In conclusione riteniamo che sia doveroso presentare la nostra squadra, la nostra vera risorsa, e lo facciamo con grande piacere e riconoscenza per il suo quotidiano impegno in APA Confartigianato.

Dobbiamo infine ringraziare la Banca Intesa San Paolo che con il suo contributo ha reso possibile la pubblicazione di questo libro.

La Segreteria Generale e la  
Direzione di APA Confartigianato



## INTRODUZIONE

Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali e sindacali sono una presenza storica nel nostro Paese.

Si può dire che fin dall'inizio dell'industrializzazione si creano, a cominciare dalle prime realtà territoriali coinvolte in questo processo, aggregazioni di imprenditori e, sull'altro versante, di lavoratori, con la finalità generale di tutelare e promuovere gli interessi e le prospettive dei loro associati.

Lo stesso sviluppo economico quindi origina in generale, e con particolare forza in Italia, la necessità di associazioni sia tra gli attori imprenditoriali che sindacali.

Naturalmente le caratteristiche dell'azione sono diverse: molto più orientate ai tratti economici e produttivi le organizzazioni imprenditoriali, attente all'equità e alla tutela sociale le associazioni sindacali.

All'interno del panorama delle organizzazioni imprenditoriali si realizza una diversificazione correlata alla scelta della tipologia d'impresa da associare. Tipica è la diversificazione tra le organizzazioni industriali e quelle artigiane, che sono il riferimento del nostro libro.

Le associazioni artigiane sono più attente a sviluppare forme di tutela e di servizi che prendano in considerazione le particolari esigenze della piccola e della microimpresa. Lo scopo fondamentale è quello di agire una tutela che possa far valere le ragioni dei piccoli imprenditori, altrimenti senza peso sociale e politico. Particolare importanza assume poi la gestione del servizio di supporto (amministrati-

vo, fiscale, del credito e del lavoro, ecc.) in grado di consentire all'artigiano di concentrarsi sul suo "core process" produttivo, cioè avere clienti e produrre.

Oggi la tradizionale presenza delle associazioni imprenditoriali nel contesto socioeconomico italiano, e nell'insieme di singoli e caratterizzati territori che fanno la peculiarità del nostro Paese, si colloca in termini molto diversi.

Ciò a causa di due ragioni principali.

La prima è che si sono trasformate profondamente l'economia e la struttura produttiva italiana, nel senso che oggi emerge pienamente la tipicità del tessuto delle medie e soprattutto delle piccole e microimprese.

Ne consegue la necessità di organizzare in modo nuovo questo tratto distintivo dell'economia italiana, che è proprio l'imprenditorialità diffusa.

È qui il vero problema dello sviluppo, e sarebbe fuorviante sognare e attendere una presenza significativa della grande impresa, che per molte ragioni si è trasferita in altri luoghi della globalizzazione.

La seconda ragione è più collegata agli scenari politici, che si sono profondamente modificati in questi ultimi quindici anni.

Per quello che ci interessa in questa sede la conseguenza è stata un ritiro dei cosiddetti partiti di massa, che in vario modo riuscivano a rappresentare globalmente i diversi mondi ideologici.

All'interno di questa situazione anche le associazioni di rappresentanza trovavano modo di creare relazioni privilegiate per la promozione delle loro strategie e degli interessi che dovevano essere tutelati. Ora la situazione si è profondamente modificata. Le organizzazioni di rappresentanza devono fare da sole in modo pressoché totale.

Ma questo può non essere un problema, ma un'opportunità in grado di generare una sfida di qualità e di eccellenza tra le organizzazioni, che tra l'altro sono anche messe sotto stress dal loro mercato sociale, dagli imprenditori associati e associabili, per i quali è sempre più necessario avere chiare le "ragioni di scambio" con l'associazione di rappresentanza per rendere evidente l'utilità del "pagamento della tessera" e della fruizione dei servizi.

Oggi le associazioni imprenditoriali hanno di fronte una sfida e una grande opportunità di crescita. Non tutte si comporteranno allo stesso modo e nei diversi gradi di sviluppo qualitativo che realizzeranno si creeranno le condizioni dalla loro minore o maggiore competitività nei confronti delle organizzazioni simili.

È proprio questa considerazione della necessità di realizzare più alti livelli di qualità ed eccellenza che porta le organizzazioni di rappresentanza a intraprendere iniziative di sviluppo organizzativo e di marketing associativo.

Questo libro racconta dell'esperienza di sviluppo organizzativo di APA Confartigianato, l'organizzazione territoriale degli artigiani e delle piccole aziende di Milano, Monza e Brianza.

Il libro ha una triplice finalità.

La prima è quella di capitalizzare l'esperienza realizzata.

Troppo spesso succede che le varie attività di marketing associativo, di formazione e di sviluppo delle organizzazioni in generale siano svolte in modo episodico, e delle loro caratteristiche e risultati non ne rimane memoria. È invece importante ricordare le esperienze in forma scritta perché solo in questo modo si possono ripetere, migliorare e rendere produttive.

Una seconda finalità è collegata alla reiterazione dei messaggi di apprendimento e alla loro divulgazione.

Nel testo vengono richiamati i contenuti principali del processo di apprendimento realizzato dalle varie figure organizzative che hanno partecipato alla formazione. Naturalmente anche coloro che non sono stati in aula potranno, se interessati alla lettura, avere l'occasione di conoscere approcci gestionali utili alla loro esperienza di lavoro.

Infine la terza motivazione è comune alle logiche di benchmarking, oggi riconosciute come una produttiva forma di apprendimento.

Questo approccio è particolarmente utile nello sviluppo organizzativo delle associazioni di rappresentanza, che non hanno a disposizione la numerosità di esperienze e di testi dedicati alle imprese e ad altri tipi di organizzazioni. Ovviamente un primo livello di interscambio di esperienze si può efficacemente realizzare all'interno del

sistema Confartigianato, per l'affinità dei contesti organizzativi e per la maggior intensità di relazioni organizzative.

I contenuti del libro sono coerenti con le considerazioni finora svolte.

Nel primo capitolo abbiamo contenuti che potremmo definire di scenario in cui si colloca l'esperienza di sviluppo organizzativo di APA Confartigianato.

Soni illustrate le dinamiche attuali di un'organizzazione di rappresentanza, così come vengono affrontati i termini strategici in cui si colloca una nuova attività di servizio agli associati.

Il secondo capitolo, dopo una presentazione organizzativa di APA Confartigianato, illustra il percorso di sviluppo organizzativo che ha generato le specifiche esperienze di apprendimento, che verranno poi esposte in modo dettagliato.

È posto in evidenza sia l'approccio utilizzato che il lavoro di coinvolgimento che ha portato ad una visione condivisa del futuro di APA Confartigianato, e quindi indotto a tracciare un "percorso di avvicinamento" caratterizzato dalle diverse tappe dello sviluppo organizzativo.

I quattro capitoli successivi costituiscono la parte centrale del testo e sono quelli a maggior valore aggiunto per la didattica, in quanto descrivono i tracciati di apprendimento che hanno svolto le diverse figure organizzative di APA nell'attività di formazione svolte nel 2007.

Questa parte del testo esprime anche la valenza esterna che prima ricordavamo. Può essere infatti utilizzata anche da coloro che sono interessati ai contenuti didattici per uso personale o per valutarne l'introduzione nella propria organizzazione. Naturalmente la presentazione dei contenuti è sintetica, un "trailer" di un film più lungo, ma lo scopo del testo è la narrazione di un'esperienza di sviluppo organizzativo e la focalizzazione sui contenuti più significativi dell'apprendimento.

E proprio in questa logica, l'ultimo capitolo conclude il libro presentando iniziative e proposte future di sviluppo organizzativo, nell'ottica dell'approccio utilizzato, che deriva dal Total Quality Management e dall'Innovation Management, dove il miglioramento e il cambiamento innovativo sono continui.

Oggi infatti, possiamo concludere, nelle organizzazioni si riconosce l'efficacia di quanto affermava un vecchio saggio orientale: "La perfezione è un percorso, non un punto d'arrivo".

A questo punto è doveroso ricordare che il percorso di sviluppo organizzativo di APA Confartigianato, così come questo libro che lo descrive, non sarebbero stati possibili senza la convinzione e l'impegno del suo gruppo dirigente. Come sappiamo la qualità di un'organizzazione parte dalla qualità della sua squadra di comando.

Devo quindi ringraziare per il sostegno Dario Visconti, Presidente dell'Assemblea dei Rappresentanti di APA Confartigianato e attualmente impegnato ai massimi livelli istituzionali locali (a cominciare dal suo ruolo di Vicepresidente vicario della Camera di Commercio di Monza e Brianza).

Gianni Barzagli, da poco Presidente di APA, ha raccolto la sua importante eredità e a lui vanno i miei migliori auguri di buon lavoro.

Guido Cesati, Segretario Generale di APA Confartigianato, è memoria storica dell'organizzazione e la sua militanza operativa lo ha condotto a percorrere tutti i gradini della scala gestionale.

Vittorio Tonini e Enrico Brambilla sono rispettivamente il Vice Segretario Generale e il Direttore dei Servizi con i quali abbiamo svolto molto lavoro operativo. Anche Marcello Cifone, nel suo ruolo di Responsabile Amministrativo, ha dato il suo contributo di idee e di proposte.

Ringrazio quindi tutti i dirigenti citati, ed a questi associo responsabili e operatori di APA che hanno partecipato volenterosamente alle varie iniziative di formazione e di sviluppo organizzativo.

È infatti vero che se è importante la "qualità degli ufficiali" di un'organizzazione, non si va comunque da nessuna parte senza un "equipaggio" motivato e preparato.

F.S.