

Flavio Sangalli

Manufatti organizzativi

Modelli e percorsi di sviluppo
organizzativo di Confartigianato
Imprese in Lombardia



FrancoAngeli

Flavio Sangalli

Manufatti organizzativi

Modelli e percorsi di sviluppo
organizzativo di Confartigianato
Imprese in Lombardia

FrancoAngeli

Per contatti: flavio@sangalliassociati.com

Copyright © 2011 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Confartigianato Lombardia e l'autore
dedicano questo libro al ricordo di
Marino Bergamaschi, il cui esempio
appassionato e innovatore è sempre
tra noi.

INDICE

Prefazione , di <i>Cesare Fumagalli</i>	pag.	13
Presentazione , di <i>Giorgio Merletti</i>	»	15
Introduzione	»	19

PARTE I

LA RICERCA-INTERVENTO: CARATTERISTICHE MODELLI, PROPOSTE E AZIONI GENERALI

Premessa. L'importanza dell'innovazione nelle organizzazioni di rappresentanza	»	27
1. Le caratteristiche della ricerca-intervento sul sistema Confartigianato Lombardia	»	33
1.1. Le caratteristiche della ricerca-intervento	»	33
1.2. La finalità della ricerca-intervento	»	36
1.3. La ricerca-intervento come processo manageriale	»	38
1.4. Le fasi di preparazione della ricerca-intervento	»	39
1.5. La prima variabile di scenario organizzativo: la struttura della rappresentanza	»	42

1.6. La seconda variabile di scenario organizzativo: la struttura dei servizi	pag.	43
1.7. La terza variabile di scenario organizzativo: i responsabili	»	44
1.8. La quarta variabile di scenario organizzativo: gli operatori	»	45
1.9. La quinta variabile di scenario organizzativo: i soci e gli utenti	»	46
1.10. La sesta variabile di scenario organizzativo: il fatturato	»	46
2. Il modello delle sette caratteristiche vincenti per il sistema Confartigianato Lombardia	»	48
2.1. L'organizzazione di rappresentanza innovativa	»	48
2.2. Le sette caratteristiche distintive del sistema Con- fartigianato Lombardia	»	54
2.3. La prima caratteristica vincente: il cambiamento innovativo nei nuovi contesti	»	55
2.4. La seconda caratteristica vincente: la logica <i>stake- holders driven</i>	»	59
2.5. La terza caratteristica vincente: la gestione effica- ce dell'Organizzazione	»	62
2.6. La quarta caratteristica vincente: la pianificazione imprenditoriale partecipata	»	65
2.7. La quinta caratteristica vincente: il valore asse- gnato al capitale organizzativo	»	69
2.8. La sesta caratteristica vincente: la <i>leadership</i> pre- sidenziale e manageriale	»	72
2.9. La settima caratteristica vincente: la qualità della rappresentanza delle associazioni territoriali	»	76

3. Le proposte di miglioramento e innovazione del sistema Confartigianato Lombardia	pag.	80
3.1. Che fare?	»	80
3.2. Le convinzioni di base	»	81
3.3. Il modello organizzativo dinamico	»	85
3.4. Il percorso di sviluppo organizzativo	»	89
3.5. Il percorso di sviluppo: gli otto contenuti di apprendimento	»	92
3.6. Alcune considerazioni	»	101
4. Indicazioni e azioni organizzative per lo sviluppo organizzativo del sistema Confartigianato Lombardia	»	105
4.1. Il modello organizzativo dinamico in azione	»	105
4.2. La prima indicazione operativa: le cartelle di sviluppo dei dirigenti eletti	»	106
4.3. La seconda indicazione operativa: le cartelle di sviluppo dei <i>manager</i>	»	108
4.4. La terza indicazione operativa: le cartelle di sviluppo degli operatori	»	110
4.5. La quarta indicazione operativa: l'analisi di <i>stakeholders satisfaction</i>	»	111
4.6. La quinta indicazione operativa: la <i>people satisfaction</i>	»	113
4.7. La sesta indicazione operativa: l'evento di sistema	»	115
4.8. La settima indicazione operativa: la comunicazione globale	»	117
4.9. Il supporto al modello organizzativo dinamico	»	118
4.10. Un nuovo ruolo di Confartigianato Lombardia	»	120

4.11. Le azioni di sostegno nella fase di sensibilizzazione ai risultati e alle proposte della ricerca-intervento	pag. 121
4.12. Le azioni di sostegno nella fase di apprendimento per lo sviluppo organizzativo	» 122
4.13. Le azioni di sostegno nella fase di consulenza per lo sviluppo organizzativo	» 123
4.14. Le azioni di sostegno nella preparazione delle attività e degli eventi	» 124
4.15. L'integrazione regionale/territoriale nel modello organizzativo dinamico	» 126
4.16. Il valore del <i>benchmarking</i> interno	» 127
4.17. Idee creative per il futuro del sistema Confartigianato Lombardia	» 128

PARTE II

LA RICERCA-INTERVENTO: TERRITORI, PIANI E AZIONI

Premessa. L'utilità dell'approccio valorizzativo nella ricerca-intervento	» 133
5. La ricerca-intervento nelle associazioni territoriali del sistema Confartigianato Lombardia	» 139
5.1. Il sistema regionale e le associazioni territoriali	» 139
5.2. La ricerca-intervento in Confartigianato Alto Milanese	» 140
5.3. La ricerca-intervento in Confartigianato Bergamo	» 142
5.4. La ricerca-intervento in Confartigianato Brescia	» 143
5.5. La ricerca-intervento in Confartigianato Como	» 145

5.6. La ricerca-intervento in Confartigianato Crema	pag. 147
5.7. La ricerca-intervento in Confartigianato Cremona	» 148
5.8. La ricerca-intervento in Confartigianato Lecco	» 150
5.9. La ricerca-intervento in Confartigianato Lodi	» 152
5.10. La ricerca-intervento in Confartigianato Lomellina	» 154
5.11. La ricerca-intervento in Confartigianato Milano, Monza e Brianza	» 155
5.12. La ricerca-intervento in Confartigianato Pavia	» 157
5.13. La ricerca-intervento in Confartigianato Sondrio	» 159
5.14. La ricerca-intervento in Confartigianato Varese	» 160
6. I piani imprenditoriali delle associazioni territoriali	» 163
6.1. La ricerca-intervento come processo manageriale	» 163
6.2. Il Piano Imprenditoriale Partecipato di Confarti- gianato Como	» 168
6.3. Il Piano Imprenditoriale Partecipato di Confarti- gianato Cremona	» 171
6.4. Il Piano Imprenditoriale Partecipato di Confarti- gianato Lecco	» 173
6.5. Il Piano Imprenditoriale Partecipato di Confarti- gianato Lodi	» 175
6.6. Il Piano Imprenditoriale Partecipato di Confarti- gianato Lomellina	» 177
6.7. Il Piano Imprenditoriale Partecipato di Confarti- gianato Pavia	» 179
6.8. Il Piano Imprenditoriale Partecipato di Confarti- gianato Sondrio	» 181

7. Le prime iniziative di sviluppo organizzativo	pag. 183
7.1. Dalla mappa alla navigazione	» 183
7.2. La MSS (<i>Management Stakeholders Satisfaction</i>) di Confartigianato Lecco	» 184
7.3. Il percorso di apprendimento dei dirigenti eletti di Confartigianato Lecco	» 188
7.4. La MCS (<i>Managerial Customer Satisfaction</i>) di Confartigianato Lomellina	» 190
7.5. Il percorso di apprendimento dei responsabili e degli operatori di Confartigianato Lomellina	» 194
 Appendice. L'8^a Conferenza Organizzativa di Confartigianato Lombardia	 » 197
Bibliografia	» 203

PREFAZIONE

Non ha futuro una rappresentanza imprenditoriale che non si renda disponibile a cambiare e ad evolvere.

Può sembrare un'affermazione banale e scontata, ma vale la pena di riaffermarla in una fase così delicata della nostra economia in cui è fondamentale saper leggere la realtà e costruire le strade di un nuovo sviluppo.

Il merito dell'iniziativa di Confartigianato Lombardia sta proprio nel voler guardare avanti, nel voler mutare pelle senza perdere di vista i valori di riferimento della nostra Confederazione.

Le riflessioni e i risultati della ricerca contenuti in questo volume sono un esempio per tutti noi che ogni giorno lavoriamo al servizio degli artigiani e dei piccoli imprenditori.

Ci spronano a non vivere di certezze, a non riposare sugli allori. Perché il passato è un patrimonio prezioso se viene utilizzato per costruire il futuro.

Al pari di un organismo umano, le nostre Associazioni, tutto il Sistema Confartigianato, sono una sorta di laboratorio chimico in costante cambiamento, anche quando non ce ne accorgiamo. Viviamo di stimoli sempre nuovi e sempre diversi che ci vengono trasmessi dai nostri imprenditori e dal contesto socio-economico in cui operano. Stimoli che dobbiamo saper elaborare per offrire le risposte più adatte.

Il cambiamento è dunque connaturato al nostro essere al servizio degli imprenditori. Ma, al tempo stesso, non può e non deve essere fine a se stesso, quasi si seguisse una moda.

Evolgere e innovare sì, ma sapendo perché, dove e come si vuole andare. Per questo è importante lo sforzo compiuto da Confartigianato Lombardia per individuare un metodo di sviluppo organizzativo comune alle 14 Associazioni territoriali, che promuove la gestione più efficace delle organizzazioni e la risposta più adeguata alle aspettative degli imprenditori.

Aspettative che spesso non vengono espresse perché gli stessi imprenditori non ne sono consapevoli. E in questo vi è la grande responsabilità e la grande sfida cui sono chiamate le nostre Associazioni: saper anticipare i bisogni delle imprese, saperle guidare nei percorsi migliori per renderle competitive, per ottimizzare le loro performance.

La crisi non ha certo facilitato il nostro compito di rappresentanza e di erogazione di servizi. Ma è anche grazie all'impegno delle nostre Associazioni se le nostre imprese hanno resistito, se il modello italiano della piccola impresa è tornato d'attualità come un valore positivo.

Ora gli imprenditori guardano a Confartigianato per trovare nuovo slancio, per continuare ad essere la spina dorsale dell'economia italiana.

Il modo migliore per non deluderli è quello di non accontentarci mai dei risultati raggiunti, di impegnarci ogni giorno per realizzare i "manufatti organizzativi" che servono a sostenere la voglia di fare impresa.

Cesare Fumagalli

Segretario Nazionale
Confartigianato Imprese

PRESENTAZIONE

La gradita richiesta di presentare un libro può diventare una buona occasione per svolgere qualche riflessione sul nostro ruolo e sulla prospettiva di impegno in Confartigianato Lombardia.

Il punto di partenza, obbligato in questi tempi, è certamente lo stato di crisi in cui versa la nostra economia, ma anche la nostra società.

A nostro parere, la crisi ha tre vie di uscita. La prima è quella della rinuncia delle imprese a competere e questo ne determina la chiusura, con tutte le ripercussioni sociali conseguenti. La seconda via è quella della sopravvivenza. In un modo o nell'altro si cerca di ripristinare la condizione precedente, senza sostanzialmente modificare nulla nelle scelte strategiche e nelle attività operative. La terza via, secondo noi da intraprendere per essere vincenti, è quella dello sviluppo innovativo delle imprese e della società.

Ciò significa innanzitutto considerare il passaggio concettuale dalla crescita allo sviluppo. E allora bisogna avere nuovi punti di riferimento che non siano più solo quantitativi (ad es. il PIL e il mero reddito dell'impresa) ma anche qualitativi (ad es. il FIL, un indicatore globale della qualità della vita, e la valutazione del valore di impresa che consideri le persone, i processi, la capacità di apprendere e di innovare).

D'altra parte il cambiamento indotto dalla crisi è veramente strutturale nel sistema produttivo delle nostre imprese. Basti pensare al venire meno della grande impresa che trainava lo sviluppo con la filiera e

l'indotto delle piccole aziende collegate. Oggi la delocalizzazione della grande industria genera effetti su interi sistemi di produzione.

A fronte di questi fenomeni occorrono forti risposte. Ne indichiamo alcune, più direttamente legate alla nostra sensibilità ed esperienza.

Mi pare innanzitutto che si debba tornare a sviluppare al massimo la nostra storica capacità di intraprendere, di darsi da fare. È questa, nella storia dei nostri territori, la grande leva che ha determinato il nostro benessere, oggi da difendere e incrementare.

Un'altra risposta strategica alla crisi è la riscoperta di una componente fondamentale del capitale immateriale che le nostre comunità lombarde posseggono. Mi riferisco ai valori storici e ai legami che hanno sempre unito una certa concezione della persona nella sua globalità, della famiglia come corpo sociale di base, dell'impresa come espressione comune di intraprendenza e del territorio come luogo di vita, lavoro e relazioni.

Questi due aspetti, intraprendenza e legami, sono le basi culturali migliori per una risposta di sistema alla crisi, che Confartigianato Lombardia intende sostenere.

Tutti parlano di rete d'impresa, ma forse solo noi raccogliamo e rappresentiamo quella cultura di base che può consentire la loro effettiva realizzazione.

Fare rete vuol dire essenzialmente passare dall'io al noi, e in questo senso si recupera la nostra cultura originaria di comunità.

Naturalmente accanto all'indispensabile cultura di base occorre avere i metodi e gli strumenti organizzativi per fare rete, o meglio sistema. In questa direzione si è mosso da vari anni l'impegno di Confartigianato Lombardia, della sede regionale e delle sedi territoriali. Lo abbiamo fatto in molti modi e anche con il lavoro di ricerca-intervento illustrato in questo libro e poi nella nostra Conferenza Organizzativa del 2010.

Vogliamo infatti che il fare sistema passi da un bell'obiettivo a concreti risultati per le nostre imprese e per tutti gli attori istituzionali e sociali. Forse è l'intero Paese che deve diventare un vero sistema con valori e priorità condivise e praticate, in grado di mettere in

campo grandi politiche nello sviluppo qualitativo della nostra società. Bisognerà quindi scegliere insieme quali strutture e settori produttivi privilegiare, quale peso concreto dare all'istruzione, all'innovazione, all'inclusione sociale.

Anche Confartigianato sta dando un contributo nazionale alla rete degli attori economico-sociali. Costituire Rete Imprese Italia è stata un'ottima scelta in questa direzione, che noi intendiamo sostenere con convinzione.

Certamente potremo dare un contributo all'esterno se già in Confartigianato Lombardia praticheremo ogni giorno di più la logica di sistema, così vicina in fondo alla nostra cultura storica, il "territorio immateriale" nel quale sono nate e si sono sviluppate molte nostre imprese, che abbiamo l'orgoglio di rappresentare.

Giorgio Merletti

Presidente Confartigianato
Imprese Lombardia

INTRODUZIONE

L'innovazione nelle organizzazioni è innanzitutto uno “stare al passo” con i contesti e gli scenari in cui operano. Questo cambiamento, spesso indotto, può diventare un'occasione di sviluppo che agisce a tre livelli.

Il primo livello si riferisce all'innovazione tecnologica, che è pervasiva anche nelle organizzazioni di rappresentanza. In questa area spesso il problema centrale è quello di una migliore utilizzazione della ICT (*Information and Communication Technology*) nei processi gestionali.

Il secondo livello di cambiamento si riferisce all'innovazione strategica delle organizzazioni di rappresentanza. In questo caso il problema è quello di riposizionare la propria visione, la missione futura nei nuovi contesti, combinando al meglio le tradizionali funzioni di rappresentanza e di servizio.

Infine il terzo livello di innovazione si colloca sul piano organizzativo e riguarda essenzialmente la qualità dei processi gestionali (decisionali e operativi) e la qualità prestazionale di quanti sono impegnati nell'organizzazione di rappresentanza (i dirigenti eletti, i manager e gli operatori).

Si può dire che in questo tipo di organizzazioni sono gli aspetti strategici e, soprattutto, organizzativi gli elementi centrali del cambiamento da perseguire.