

ASSIMPREDIL ANCE – ASSOCIAZIONE DELLE IMPRESE EDILI E COMPLEMENTARI DELLE PROVINCE DI MILANO, LODI, MONZA E BRIANZA

A cura di Edoardo Benanti, Raniero Di Blasi, Federico Gatto

INTRODUZIONE

Assimpredil Ance è la più grande entità territoriale del sistema ANCE, l'Associazione Nazionale dei Costruttori Edili. Assimpredil Ance non è una normale impresa che opera sul mercato, ma è un organismo di rappresentanza e di tutela degli interessi delle imprese di uno specifico settore, quello dell'edilizia; di conseguenza la sua azione ha un impatto economico per le aziende associate.

Scopo sociale dell'associazione è provvedere alla tutela e all'assistenza delle imprese associate, sul piano collettivo e individuale, in tutti i problemi che direttamente o indirettamente possono riguardarle, nonché quello di favorire lo sviluppo e il progresso dell'industria delle costruzioni.

Ne fanno parte imprese di costruzione generali, imprese appaltatrici - per committenti pubblici e privati -, imprese di promozione e costruzione, imprese specializzate nelle attività complementari all'edilizia, nell'area geografica territoriale di Milano, Lodi, Monza e Brianza

Assimpredil Ance affianca le imprese associate attraverso un articolato sistema di relazioni con soggetti pubblici e privati, con lo scopo di raggiungere un elevato livello di competitività.

Nelle relazioni industriali, lo storico rapporto con le organizzazioni sindacali dei lavoratori, in merito alla contrattazione provinciale e nazionale, si concretizza anche nella gestione degli Organismi Paritetici:

- Cassa Edile di mutualità e assistenza:

dal dopoguerra in poi, con il nascere dei primi Sindacati, in merito alla contrattazione provinciale e nazionale, si sono creati enti di gestione e accordi, come la Cassa Edile, nella quale Assimpredil è socia al 50%; il c.d.a., infatti, è formato da 6 membri datoriali e 6 sindacali che mantengono l'equilibrio delle decisioni. Si occupa della gestione degli accantonamenti previsti dai contratti collettivi nazionali del lavoro quali il trattamento economico per le ferie e la gratifica natalizia degli operai. Istituzionalmente, tramite le contribuzioni per previdenza ricevute dalle imprese e dai lavoratori, provvede ad erogare direttamente numerose e consistenti prestazioni di carattere previdenziale ed assistenziale a tutti gli iscritti. Provvede altresì, per previsione contrattuale, a rimborsare alle imprese i trattamenti economici integrativi dovuti agli operai assenti per malattia e infortunio sul lavoro. Offre anche servizi come le colonie per i figli degli operai, borse di studio e indumenti da lavoro.

- Ente Scuola Edile Milanese - ESEM:

sua prima finalità è dare impulso alla formazione degli addetti del settore, considerata strumento essenziale per lo sviluppo delle professionalità di operai ed impiegati edili, così consentendo ai medesimi l'acquisizione, il miglioramento ed il perfezionamento delle rispettive capacità professionali. Tutto ciò transita attraverso una notevole e svariata gamma di azioni, che vanno dagli specifici corsi per i singoli profili professionali e convegni, alle iniziative mirate alla "gestione" dell'apprendistato, alla conseguibilità della Patente Europea del computer.

- Comitato Paritetico Territoriale per la prevenzione infortuni, l'igiene e l'ambiente di lavoro - CPT:

opera al fine di promuovere la prevenzione degli infortuni, il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza nei cantieri edili e l'eliminazione e/o riduzione dei rischi nelle fasi lavorative. La promozione della sicurezza avviene mediante varie attività, tra le quali vanno evidenziate le consulenze tecniche e giuridiche, fornite in maniera gratuita, sia telefonicamente che direttamente sui cantieri, alle imprese

iscritte alla Cassa Edile, nonché i numerosi corsi e incontri formativi e informativi organizzati per tutti gli operatori del settore.

Il rapporto con **Confindustria** si articola in un accordo quadro nazionale che vede il sistema ANCE aderire al sistema confindustriale. A livello territoriale esistono accordi particolari secondo i quali il sistema ANCE, pur se aderisce al sistema Confindustriale, talvolta ha una organizzazione autonoma ed altre volte, rappresenta una sezione merceologica di Confindustria. Le diverse scelte che avvengono a livello territoriale sono dettate quasi sempre da motivi economici, questo perché nelle piccole realtà il sistema ANCE non ha sufficienti risorse economiche e finanziarie tali da permettere un' autonomia funzionale organizzativa e gestionale. In questo contesto Assimpredil Ance ha una propria organizzazione autonoma sotto il profilo gestionale e di risorse umane, e articola accordi territoriali con Assolombarda, Assindustria Alto Milanese, Assolodi e Assindustria Monza e Brianza.

Inoltre, Assimpredil Ance, operando attraverso **AIE Servizi s.r.l.**, offre servizi specialistici di cui possono usufruire le aziende dietro pagamento.

I servizi che offre sono:

- **Formazione e consulenza:** organizza corsi di formazione su tematiche tecniche, gestisce i servizi di consulenza effettuati presso il singolo cantiere, promuove progetti innovativi, di ricerca, editoriali o legati a nuovi prodotti;
- **Servizio Mapping:** l'Associazione ha istituito un "gruppo di ricerca" allo scopo di raccogliere, implementare ed attivare banche dati territoriali in relazione ai luoghi dove operano i suoi associati. L'originalità della ricerca è nella sintesi ragionata di dati morfologici e territoriali con dati di tipo socio economico. Alle imprese sono forniti servizi mirati alla conoscenza del sistema territoriale, dove si sviluppa ogni specifico business;
- **Vetrina delle Imprese:** è un servizio di valorizzazione dell'attività degli associati articolato in una banca dati che permette la ricerca delle imprese per ragione sociale, settore di attività e localizzazione, nonché per altre informazioni tecniche e commerciali;
- **Dedalo:** è una rivista bimestrale dedicata allo sviluppo del dibattito sui temi di maggiore rilevanza per il settore delle costruzioni;
- **Consorzio Ancenergia:** è finalizzato alla fornitura di servizi energetici, specializzato nella realizzazione di interventi nel settore dell'efficienza energetica. Svolge le seguenti attività:
 - consulenza su problematiche energetiche connesse sia alla realizzazione di prodotti edilizi sia alla gestione di cantieri;
 - corsi specifici dedicati all'efficienza energetica in edilizia;
 - certificazioni e diagnosi energetiche;
 - partecipazione al mercato dei titoli a valenza energetica (titoli di efficienza energetica, certificati di emissioni di CO2) e negoziazione dei titoli;
 - accesso al libero mercato dell'energia elettrica e gas, stipulando contratti di fornitura;
 - studi sull'applicazione dell'efficienza energetica e delle fonti rinnovabili all'edilizia;
 - negoziazione dei contratti di fornitura per l'acquisto e l'installazione di tecnologie energetiche e condizioni vantaggiose.

L'ORGANIGRAMMA

Nello specifico Assimpredil Ance adotta uno schema che si basa su una visione contingente dell'organizzazione e permette il superamento di assetti uniformi e rigidi. Questo consente di attuare soluzioni più convenienti per le diverse parti dell'organizzazione, mettendo in atto una gamma più sofisticata di strumenti di coordinamento e controllo. Nello schema usato da Assimpredil Ance è presente un personale specializzato e professionale con una prevalenza di Product Manager in versione debole, i quali

sono organi semplici che svolgono la loro attività in modo permanente e continuo, e sono responsabili dei risultati economici parziali del loro prodotto/servizio. Tra questi, per eventuali progetti specifici il Direttore Generale sceglie alcuni Project Manager, in base ad una loro maggiore competenza nel campo al quale il progetto fa riferimento. I Project Manager, al contrario dei Product, hanno una prerogativa gerarchica nei confronti delle persone che vengono pro-tempore assegnate al progetto e sono figure temporanee.

Questo schema strutturale è il risultato di una serie di riorganizzazioni volte al superamento di schemi che con il passare del tempo erano risultati meno efficaci.

Il modello organizzativo precedente presentava alcuni limiti:

- tendenze lentezza delle comunicazioni interne;
- difficoltà a fronteggiare la variabilità ambientale e tecnologica;
- rischio di formazione di sotto-obiettivi organizzativi, che facevano perdere di vista l'obiettivo globale (solo l'alta direzione era in grado di vedere l'organizzazione nel suo insieme) e la fluidità dei processi;

Così si è arrivati a definire una macrostruttura con le seguenti caratteristiche:

- tre livelli della linea gerarchica (la direzione, le aree o funzioni a cui rispondono i Product Manager coordinati da figure manageriali, le unità di progetto che dipendono dalla direzione e sono assegnate a Project Manager);
- organi di staff;
- decentramento di poteri verso le aree funzionali e in parallelo verso i Project Manager;

I vantaggi di questa struttura sono:

- elevata flessibilità di azione ed elevata capacità di adattamento alle esigenze dell'ambiente e del mercato;
- capacità di assicurare il coordinamento di funzioni specialistiche e competenze molto differenziate;
- elevata capacità di innovazione;

I limiti strutturali sono:

- difficoltà di standardizzazione dei risultati operativi;
- stress provocato dai continui cambi di ruolo e dalla difficoltà di programmazione delle attività;
- rischi di conflitti di ruolo e competenza;
- rischio di duplicazione di funzioni tra la struttura verticale e quella orizzontale;

In questo momento, comunque, ci sono le condizioni ideali per l'impiego di questa struttura, grazie a:

- elevata variabilità ambientale di mercato;
- alti livelli di innovazione tecnologica;
- necessità di impiegare competenze specialistiche e innovative.

IL COORDINAMENTO

La struttura adottata da Assimpredil Ance è complessa e stratificata; il meccanismo principale di coordinamento è l'adattamento reciproco: questo opera semplicemente utilizzando la comunicazione informale attraverso i soggetti da coordinare che, in questo modo, conservano il controllo del loro lavoro. Tuttavia risultano importanti anche la fissazione di obiettivi comuni e la definizione dei processi operativi. I risultati raggiunti vengono controllati fase per fase dai supervisori.

COMPLESSITÀ E PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Il criterio di raggruppamento delle posizioni organizzative è stato definito in base all'input e all'output dei processi aziendali.

Per il primo sono state raggruppate unità operative omogenee in relazione alla disciplina, alla conoscenza e alle capacità, per il secondo invece sono state raggruppate unità operative per progetto, in base al prodotto/servizio strategico che si intende sviluppare.

Il criterio di raggruppamento in base all'input focalizza l'attenzione sull'ottimale impiego delle risorse e sull'efficienza dell'azienda, ma tende a distoglierla dal prodotto finale, quindi dalla soddisfazione del cliente, che si traduce in efficacia.

Il criterio di raggruppamento in base all'output, invece, focalizza l'attenzione sulla soddisfazione del cliente e quindi sull'efficacia aziendale, ma tende a distoglierla dall'ottimale impiego delle risorse, quindi dall'efficienza.

Ai vari livelli di raggruppamento corrispondono livelli di autorità, esercitata dall'organo di comando (superiore) nei confronti dell'organo di livello immediatamente inferiore e subordinato.

La struttura è piatta e comporta minori costi, avendo meno posizioni manageriali da retribuire, ottenendo ugualmente un risultato atteso positivo grazie alla presenza di professionisti di varia estrazione. Inoltre la minore distanza tra vertice aziendale e organi operativi velocizza e rende più tempestivi i processi decisionali e di comunicazione, evitando anche distorsioni interpretative.

Per quanto riguarda il dinamismo del contesto operativo c'è una fortissima esigenza di cambiamento e innovazione per il futuro, per recuperare competitività sul mercato; però allo stesso tempo vi è un alto grado di stabilità del settore in cui opera: si può parlare quindi di un monopolio.

L'organizzazione di Assoimpredil Ance è estremamente flessibile: ciascun organo assume strutture organizzative coerenti con i caratteri del sottoambiente in cui opera e questo genera differenziazione degli assetti. Pertanto c'è una forte esigenza di coordinamento e collaborazione tra organi e unità, e una specializzazione orizzontale delle mansioni.

L'ampiezza del controllo da parte del dirigente nei confronti dei subordinati è elevata grazie alle competenze del vertice e delle persone che operano nell'associazione. Inoltre la possibilità di prendere le decisioni di carattere operativo in modo autonomo è diffuso tra molte persone. Questo consente di rispondere più velocemente alle esigenze locali e favorisce la motivazione dei dipendenti.

LA FORMA ORGANIZZATIVA

La parte fondamentale dell'organizzazione è il nucleo operativo, formato dai Product Manager e dai team di progetto. L'organizzazione è così strutturata perché richiede l'impiego di personale altamente qualificato, che si avvale di metodologie difficili da apprendere. Di conseguenza c'è una limitata stratificazione gerarchica e centralità del nucleo operativo.

È presente una specializzazione orizzontale delle mansioni, dove i professionisti si confrontano tra loro nell'ambito di associazioni indipendenti che elaborano norme e standard di riferimento. Il coordinamento si forma sulla standardizzazione delle capacità; uno dei problemi fondamentali infatti è il coordinamento tra specialisti, che può arrivare a far nascere conflitti tra scopi divergenti. Il tutto è supervisionato dal direttore generale e da organi di staff, come per esempio il capo del personale, che tengono sotto osservazione i Product Manager assegnando compiti e obiettivi, tenendo anche conto dello stress psicologico e fisico che può subire il dipendente. Con questa struttura c'è un equilibrio tra qualità del servizio e soddisfazione personale. Tutto ciò è reso possibile da un numero limitato di collaboratori (35 persone di struttura cui si aggiungono circa 15 contratti a termine a vario titolo). Un'organizzazione resa semplice dai professionisti, ma molto efficace negli obiettivi.

DOMANDE

Di quale struttura organizzativa si tratta? Quali sono gli elementi caratterizzanti?

Di quale forma organizzativa si tratta? Perché?

Quali criticità emergono?