

PROGETTO DI CANDIDATURA

PREMESSA

Dopo l'esperienza fatta in questo mio primo mandato da Consigliere Nazionale e Vice-Presidente è sempre più forte in me la voglia di far crescere la Nostra Associazione, in questa ottica riprendo i concetti espressi dal dott. Somma (nella ormai famosa relazione) che ritengo attuali, anzi fondamentali, ed in questo documento faccio miei soprattutto per quanto riguarda gli obiettivi di sviluppo.

ANALISI E PROPOSTE DI RIORGANIZZAZIONE INTERNA

Comitato Esecutivo e assemblea dei Coordinatori Regionali

Uno dei temi critici tocca direttamente l'efficienza complessiva del Comitato Esecutivo e la sua capacità di organizzare l'agenda di sviluppo dell'Associazione incidendo efficacemente in una serie di dinamiche operative. Le criticità le possiamo sintetizzare sotto tre aspetti:

- la difficoltà di prendere decisioni, determinata da dinamiche, seppure occasionali, di veti incrociati; - la lentezza nell'assumere decisioni e renderle operative anche per l'elevato numero di Consiglieri; - la sovrapposizione di competenze tra i responsabili regionali e i Consiglieri.

Queste difficoltà, diventano in una fase di rilancio dell'attività associativa, come quella che si sta vivendo, particolarmente critiche perché rischiano di rendere faticoso il processo decisionale, che invece dovrebbe essere snello ed efficace, inibendo la capacità di rendere operative e mettere in pratica le decisioni strategiche assunte dal Comitato.

Osservando composizione e funzioni degli organi sociali si rilevano due ordini di problemi:

- il numero (eccessivamente) ampio di Consiglieri in un Comitato Esecutivo che, come dice lo stesso nome, dovrebbe essere snello nell'assumere decisioni; - una parziale sovrapposizione, o perlomeno una non sempre chiara distinzione, di ruoli e competenze tra i coordinatori regionali ed alcuni membri del Comitato Esecutivo espressione dello stesso ambito territoriale.

Queste difficoltà, che ci sembra ritrovare all'origine di alcune disfunzioni organizzative a livello regionale e in alcune incertezze nel dialogo tra centro e periferia, potrebbero trovare una soluzione riorganizzando gli organi dirigenti nel modo seguente:

1. ridefinendo la composizione del Comitato Esecutivo in un numero limitato di Consiglieri (max 4-5 oltre il Presidente) che potrebbero essere espressione di aree territoriali comprendenti più regioni (nordest, nordovest, centro, meridione e isole). Questo organismo avrebbe certamente una semplificata capacità decisionale, mantenendo al contempo la rappresentanza di tutti i coordinatori regionali attraverso i rappresentanti delle macro aree.
2. Istituito un nuovo organo, l'Assemblea dei Coordinatori Regionali con il compito di coordinare l'attività a livello nazionale sulla base delle indicazioni generali del Comitato Esecutivo.

Rimando ad una fase successiva, che sarà compito del Consiglio, la definizione più in dettaglio dei compiti dei due organi associativi, in questa fase progettuale mi limito ad indicare l'indirizzo "politico":

1. i due organi dovrebbero avere compiti e funzioni prestabilite ben differenti l'uno dall'altro;
2. al Comitato Esecutivo dovrebbero spettare compiti strategici e di indirizzo, mentre l'assemblea dei coordinatori regionali dovrebbe avere un ruolo di coordinamento organizzativo;
3. gli incarichi nell'uno o nell'altro organo dovrebbero avere carattere di esclusività, rendendo impossibile la presenza in entrambi;

4. il Presidente presiede le riunioni di entrambi gli organi e ne costituisce il principale trait-d'union;

Gestione incarichi di lavoro dei Consiglieri

La distribuzione degli incarichi di lavoro ai Consiglieri, non sempre ha portato al raggiungimento dei risultati previsti con risultati negativi che si sono riverberati su tutta la vita associativa. Per cercare di risolvere un problema che viene additato come una delle cause di difficoltà e del mancato sviluppo dell'Associazione, sarebbe necessario mettere a punto un sistema di verifica dello stato di avanzamento delle attività di cui i Consiglieri si fanno carico, offrendo al Presidente strumenti in grado di favorire il ricambio dei soci Consiglieri che, seppur democraticamente eletti, non riescono a portare a compimento il loro lavoro. È un tema evidentemente delicato che in questa sede limito a segnalare e la cui soluzione necessita di un confronto franco e diretto all'interno del Comitato Esecutivo, con la consapevolezza che la visibilità e notorietà offerta dall'incarico di Consigliere deve essere bilanciata dall'impegno a portare avanti gli incarichi che la presidenza affida ai singoli Consiglieri. Ritengo in tal senso la necessità di arrivare ad un regolamento disciplinare che metta in condizioni il Presidente di "sollecitare" i Consiglieri a svolgere gli incarichi affidati ed, eventualmente, trasferire ad altri, Consiglieri e non, progetti affidati che non vengono gestiti nei tempi prefissati.

Volontariato e professionismo nell'attività associativa: intervento professionalità esterne per la gestione associativa e/o di singole attività/progetti

Le difficoltà operative nel portare avanti progetti organici di attività dell'Associazione, dovute al poco tempo disponibile da parte di colleghi impegnati nella propria attività professionale, è la principale causa della "fatica" con cui si sta portando avanti il lavoro associativo. Riflessione condivisa che ha aperto il discorso sull'opportunità o meno di avvalersi di risorse impegnate professionalmente nel lavoro associativo. Il tema del rapporto, o conflitto, tra volontariato e attività professionale, è una delle questioni di fondo di ogni esperienza associativa: le associazioni nascono sempre per iniziativa di un gruppo più o meno ampio di volontari che, nel momento in cui iniziano ad organizzare le attività incontrano il problema di come, e chi, porti avanti con responsabilità le iniziative ponendosi obiettivi e timing di lavoro. Evidentemente, l'esperienza di tutte le associazioni testimonia quanto il salto verso la struttura organizzata, composta da persone impegnate professionalmente nel lavoro associativo, sia un passaggio inevitabile in ogni processo di sviluppo. Oggi, se si vuole far fare un salto di qualità, è necessario acquisire professionalità retribuite che portino avanti una serie di lavori che vanno dall'attività base di segreteria fino allo sviluppo di progetti e di attività "core".

Certo, rimane chiaro a tutti il problema della sostenibilità economica di questa scelta: oggi gli introiti finanziari dell'Associazione non permettono di sostenere economicamente una organizzazione di lavoro anche solo di segreteria. Ma come abbiamo avuto modo di evidenziare, se si continua a confondere il piano strategico, che deve guardare sul medio-lungo periodo, con le difficoltà del momento non si riesce ad operare una scelta chiara di indirizzo. Oggi, ABI dovrà decidere se inserire, e in che termini, tra le priorità dell'azione associativa l'acquisizione di risorse umane cui delegare parte del lavoro. Nel momento in cui si dovesse decidere che la gestione di alcuni ambiti lavorativi associativi (segreteria, amministrazione, attività specifiche, ecc.) riveste un carattere di priorità perché propedeutico allo sviluppo di altre azioni dalle quali ci si attende un ritorno economico - che permetterà, a sua volta, di investire in nuove risorse umane e così arrivare gradualmente a costruire una squadra - con altrettanta coerenza, si dovrà decidere di orientare in questa direzione le risorse a disposizione.

Anche in questo caso, come visto per altre situazioni in precedenza, è oggi indispensabile, e urgente, assumere una decisione di carattere strategico che indichi alcune priorità su cui intervenire ed operare. È evidente che questa scelta potrebbe comportare il temporaneo rallentamento, o in alcuni casi anche la

sospensione, di altre attività che assorbono risorse umane ed economiche. Ma in certe situazioni, diventa inevitabile concentrarsi su pochi impegni, se si ritengono forieri di sviluppo, consapevoli dei sacrifici che questa scelta comporta ma anche delle prospettive che dovrebbe aprire.

Nella valutazione di questo aspetto che ritengo di primaria importanza per lo sviluppo dell'Associazione, l'organo dirigente di ABI dovrà affrontare anche un tema di carattere "etico", al fine di impostare in maniera corretta il ruolo e i rapporti tra una eventuale componente professionalmente impegnata nell'Associazione e la componente sociale (soci e Consiglieri). La necessaria, e rigorosa, distinzione di ruoli e funzioni tra l'organo politico e la tecnostruttura dell'Associazione ha suggerito in moltissimi casi l'introduzione di regole che tengono separati i due ambiti evitando confusioni che potrebbe essere controproducenti. Tra queste regole, ad esempio, l'incompatibilità di ruolo tra socio e dipendente dell'Associazione, la netta distinzione tra l'attività politica di indirizzo (il governo dell'Associazione) e la gestione esecutiva, anche per i progetti, e la subalternità di ogni attività amministrativa al controllo della dirigenza associativa.

Attività didattiche e gestione degli sponsor: conflitti di interesse?

Sempre in tema di considerazioni etiche, è emerso in diverse situazioni il potenziale conflitto di interessi che potrebbe insorgere tra attività professionali svolta da alcuni soci e l'impegno associativo in carico agli stessi. Queste situazioni di potenziale conflitto sono rappresentate in merito a due tematiche:

1. L'intervento nell'attività didattica da parte dei Consiglieri impegnati professionalmente nella formazione (con scuole proprie o con interventi didattici presso terzi);
2. L'intervento dei soci nella gestione dei rapporti con aziende sponsor;

In merito al tema della didattica i soci impegnati professionalmente in attività didattiche rappresentano una risorsa preziosa per le loro competenze formative. Il loro know how, la loro competenza e la pratica quotidiana che esercitano, rappresentano un eccellente patrimonio che può arricchire l'organizzazione dell'attività didattica dell'Associazione (programmi didattici, docenze, stesura testi, ecc.). Nel contempo però, al fine di fugare possibili insorgenze di conflittualità di interessi, questi soci sarebbe meglio non ricoprissero incarichi di coordinamento della commissione didattica né di responsabilità organizzativa delle attività formative. Questi impegni di carattere manageriale dovrebbero essere affidati ad altri soci impegnati in altri ambiti professionali.

Una analoga linea di condotta, è suggerita sul tema della gestione degli sponsor. Il socio, sia esso semplice associato, Consigliere o quant'altro, che favorisce il rapporto con un'azienda potenzialmente sponsor, deve trasferire il contatto per la formalizzazione e la gestione del contratto di sponsorizzazione ad una figura nazionale, Presidente o suo delegato, rimanendo disponibile nel fondamentale ruolo di "facilitatore" del rapporto. In questo modo, si tiene al riparo il socio da possibili effetti collaterali, positivi o negativi, che possono scaturire dal rapporto di sponsorizzazione centralizzando la gestione degli sponsor con indubbi vantaggi organizzativi e di immagine verso le imprese.

Infatti, si riuscirebbe a garantire il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

1. la trasparenza del rapporto con l'azienda;
2. una uniformità di gestione delle aziende sponsor da parte dell'Associazione su tutto il territorio nazionale (format di intervento, quote contributive, esclusive, ecc.);
3. il coordinamento dei rapporti operativi e organizzativi con lo sponsor per i suoi interventi a livello nazionale e regionale.

All'interno di un piano di ridefinizione organizzativa ritengo importante sollecitare l'attenzione su un argomento strategico per la vita e lo sviluppo di qualsiasi associazione. La gestione del patrimonio dei soci rappresenta, infatti, una delle attività più importanti dell'Associazione. Gestire i soci significa avere un quadro preciso della base associativa, sia in termini di distribuzione territoriale sia di profilazione professionale e culturale, che permette, da un lato, la programmazione di attività associative che rispondano alle attese dei soci e ne favoriscono la crescita, dall'altro, mettano in condizione l'Associazione di valorizzare adeguatamente il proprio patrimonio associativo nei confronti degli sponsor ed, in genere, degli stakeholder.

Sono tanti gli esempi che si possono fare per illustrare l'importanza di una approfondita conoscenza della propria base sociale per orientare le attività dell'Associazione e favorire il rapporto con gli sponsor. Lo scarso numero di soci in una determinata area geografica può orientare attività specifiche di marketing associativo in quella determinata zona, così come la presenza di un numero elevato di soci specializzati verso una determinata area merceologica può facilitare il rapporto con alcuni sponsor invece che altri, oppure suggerire lo sviluppo di attività formative di specializzazione verso alcuni ambiti e non altri.

In linea generale, le principali attività per arrivare a riorganizzare la gestione associativa sono:

■ Costruire una adeguata scheda anagrafica attraverso cui acquisire, al momento dell'iscrizione, tutte le informazioni per una corretta o utile profilazione del socio; - impostare una anagrafica computerizzata dei soci che permetta agevolmente di estrarre i dati in base ai diversi parametri (origine geografica, età, qualifica professionale, tipologia di lavoro, specializzazioni, orientamenti professionali, ecc.);

■ Individuare le diverse esigenze (culturali, professionali, personali, ecc.) del socio che possono trovare una risposta nella attività e nei servizi dell'Associazione; - Stabilire con il socio un canale costante di informazione finalizzato a:

- a. Aggiornarlo e coinvolgerlo sulle attività dell'Associazione;
- b. Informarlo sui diversi servizi di interesse attivi in Associazione;

Questo lavoro, evidentemente, si dovrà collegare con altri ambiti di sviluppo dell'attività associativa che riguardano, ad esempio, l'implementazione dei servizi da offrire ai soci, lo sviluppo delle attività didattiche o l'impostazione delle strategie di comunicazione sia verso il pubblico interno, i soci, che verso i pubblici esterni.

Ma costituisce, comunque, un ambito di attività autonomo e che riveste carattere di priorità tra le azioni da implementare, perché avere un quadro aggiornato e fedele dei propri soci rappresenta il presupposto di della stessa vita associativa.

Con questo concludo queste riflessioni nate da questa mia breve esperienza da dirigente della nostra Associazione. Punti fondamentali questi che saranno il mio obiettivo, per poter restituire alla fine del mandato un'Associazione migliore (proprio come suggerito da dott. Somma).

Concludo augurando a tutti i soci buon lavoro ed un ringraziamento speciale al nostro Presidente Ernesto Molteni che è stato garante di correttezza serietà e professionalità nella gestione della Presidenza ed Umberto Caselli che per tutti noi è un faro da seguire sempre e comunque.

NETUNO 21/01/2020

Un Saluto

Alessandro Bernardi, Socio Fondatore Abi Professional

