

## Good governance per l'associazione

Testo: Prof. Georg von Schnurbein, CEPS e Maja Graf, Centro di competenza vitamina B

---

Il termine «good governance» (buon governo) designa un efficace sistema di governo e regolamentazione di un'entità politico-sociale, come ad esempio uno Stato o un Comune. Anche nel caso delle associazioni, in particolare per quelle medio-grandi, è auspicabile una gestione secondo i principi della good governance. Le associazioni hanno degli obblighi nei confronti dei soci. Nel caso ideale, le decisioni all'interno della direzione sono prese con la partecipazione di tutti i soci. Nell'assemblea dei soci si vota secondo i principi della democrazia; le discussioni e i processi decisionali sono aperti e trasparenti. La realtà dei fatti è però talvolta assai diversa.

La good governance è il risultato dell'interazione di tutta una serie di misure e metodi. Per qualunque proposta è necessario stabilire i criteri adatti alla propria associazione. Le regole della good governance non sono leggi, ma raccomandazioni per impedire la concentrazione di potere e il nepotismo. Esse sostengono la struttura democratica e aiutano a prevenire i conflitti.

### I tre pilastri della good governance

La good governance si basa sui tre principi: trasparenza, equilibrio dei poteri ed efficacia.

**Trasparenza:** trasparenza significa informazione libera, comunicazione aperta, partecipazione e rendiconto nei confronti di tutti gli interessati (direzione, soci, clienti). La trasparenza può essere migliorata attraverso i regolamenti e la relativa attività di controlling.

Per l'associazione ciò significa che

- i processi decisionali sono trasparenti, comprensibili, disciplinati e documentati. I membri della direzione e i soci sanno come sono prese le decisioni;
- i mandati, gli incarichi e i conflitti di interesse dei membri della direzione sono di pubblico dominio;
- gli onorari, le indennità e le spese sono disciplinati per iscritto e noti a tutti.

### Equilibrio dei poteri / Checks and Balances

Come nelle democrazie ben funzionanti, anche nelle associazioni andrebbero previsti controlli reciproci («checks») degli organi, atti a garantire l'equilibrio dei poteri («balances»). Nelle misure da prendere a questo scopo rientrano:

- la separazione dei poteri, ossia i dipendenti non possono essere al contempo anche membri della direzione;
- un’equilibrata ripartizione dei poteri all’interno della direzione e dell’intera associazione;
- il «principio del doppio controllo», in base al quale le decisioni e gli accordi sono presi collegialmente da (almeno) due persone, mentre che per i documenti giuridicamente vincolanti è necessaria la firma collettiva a due;
- il divieto di concentrare troppe cariche e funzioni su un’unica persona e l’obbligo di rendere noti i conflitti di interesse.

## **Efficacia**

L’associazione deve essere organizzata e funzionare in maniera tale da permetterle di raggiungere il suo scopo nel miglior modo possibile. I seguenti fattori sono di aiuto ai fini della good governance:

- composizione numerica ottimale della direzione. Nelle associazioni di media grandezza, il numero ottimale dei membri della direzione è di 5-7 persone. In quelle più piccole di 3 persone;
- organizzazione adeguata allo scopo dell’associazione. La composizione numerica della direzione, del segretariato, dei gruppi di lavoro e delle delegazioni è commisurata alle esigenze dell’associazione e alla sua grandezza;
- rilevamento regolare della performance della direzione. Il lavoro della direzione è documentato e reso visibile.

## **Delimitazione delle competenze di direzione e segretariato**

Nelle associazioni con un segretariato (remunerato), la delimitazione delle competenze e la collaborazione tra la direzione e il segretariato possono essere decisive ai fini della good governance. Entrambi gli organi/uffici sono importanti per un «buon governo».

**Direzione:** la direzione è l’organo che rappresenta i soci ed è responsabile della conduzione dell’associazione. In qualità di organo strategico per la conduzione dell’associazione, è il principale attore della governance, competente per la messa in pratica della good governance. Quale responsabile della gestione strategica, la direzione

- definisce la strategia per la realizzazione degli obiettivi dell’associazione;
- stabilisce i principi della contabilità;
- vigila sull’utilizzo dei mezzi finanziari;
- emana il regolamento interno;

- nomina e controlla l'operato di un eventuale segretariato;
- cura i contatti con i volontari;
- garantisce l'informazione ai soci e agli altri organi.

**Segretariato:** il segretariato dell'associazione funge da interfaccia tra le persone attive su basi di volontariato (direzione e soci) e gli eventuali dipendenti. Spesso il segretariato dispone di maggiori informazioni rispetto alla direzione o ai soci e di conseguenza ha maggiore potere. Ai sensi della good governance, al segretariato compete sia la preparazione delle attività della direzione, sia l'esecuzione delle decisioni della direzione. Il segretariato è

- il punto di riferimento/l'organo di consulenza della direzione;
- l'ufficio che prepara ed esegue le decisioni della direzione;
- l'ufficio che rappresenta gli interessi dell'associazione.

**Governance condivisa e qualificata:** la good governance dovrebbe essere un tema sempre d'attualità sia per la direzione, sia per il segretariato. Le seguenti misure organizzative si sono dimostrate utili a questo scopo:

- conduzione e sviluppo collegiale dell'associazione (una buona collaborazione all'interno della direzione, una chiara definizione delle competenze del segretariato);
- sistema di rendiconto e di informazione ben funzionante;
- chiara subordinazione gerarchica del segretariato.

## Consigli per sviluppare e applicare la good governance

**Attività all'interno della direzione:** nella composizione della direzione, è opportuno considerare i seguenti punti:

- la composizione numerica ottimale della direzione di un'associazione di media grandezza è di 5-7 persone, mentre per una piccola associazione è di 3 persone;
- disciplinare la durata del mandato e la rielezione. Un periodo di carica totale non superiore a 12-15 anni garantisce un rinnovo periodico dei membri della direzione. In linea di principio è opportuno sostituire a scadenza regolare qualche membro della direzione (rinnovo a rotazione) e confermare gli altri (continuità);
- assicurarsi che all'interno della direzione i compiti di rappresentanza vadano di pari passo con le conoscenze tecniche (finanze, economia aziendale, risorse umane ecc.);

- pianificazione a lungo termine della direzione;
  - Allestire una lista di candidati/e potenziali («long-list»)
  - selezionare 1-2 candidati/e per le prossime nomine («short-list»);
  - prevedere il rinnovo a rotazione = garantire il mantenimento del sapere.

### **Rapporti tra direzione e segretariato**

- Chiarire bene le responsabilità (la direzione ha compiti strategici, il segretariato ha mansioni operative).
- Fare in modo che il segretariato disponga di un sufficiente margine d'azione.
- Standardizzare lo scambio di informazioni e i processi decisionali.
- Creare uno strumento semplice per la trasmissione delle informazioni importanti (ad es. un foglio informativo, un mailing o una newsletter da inviare a scadenza regolare).
- Il segretariato partecipa alle sedute della direzione con diritto di voto consultivo.
- Creare contatti diretti tra la direzione e i soci.

**Organizzazione dell'assemblea dei soci:** l'assemblea dei soci è di fondamentale importanza per il contatto diretto tra la direzione e i soci. Per la direzione è l'occasione migliore per sondare l'umore, la soddisfazione e l'impegno dei soci. È pertanto opportuno che all'assemblea partecipi il maggior numero di soci possibile.

- Avere cura di non sovraccaricare l'ordine del giorno (trattare solo i temi veramente importanti);
- nell'ambito dell'assemblea dei soci, offrire l'opportunità di avere uno scambio (anche informale) di idee ed esperienze, ad es. durante un aperitivo, nella pausa ecc.;
- favorire il coinvolgimento dei soci, ad es. con
  - nuovi metodi di partecipazione (tecnica del World café ecc.);
  - incarichi distribuiti su più persone;
  - informazioni supplementari.

### **Bibliografia**

Bienek et al., Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. Berna: Edizioni Haupt Verlag 2004 - ISBN 3-258-06728-7.