

# Organizzazione e settori nella direzione dell'associazione

Testo Christa Camponovo e Maja Graf, Centro di competenza vitamina B

---

## 1. La direzione dell'associazione

La direzione dell'associazione è responsabile dei seguenti compiti:

**Realizzazione degli obiettivi dell'associazione:** la direzione detiene il potere esecutivo dell'associazione, è l'organo responsabile dell'attività. Le compete la gestione degli affari correnti in modo conforme alla legge e allo statuto nonché la realizzazione degli obiettivi dell'associazione. Dà seguito alle risoluzioni dell'assemblea dei soci, pianifica, organizza, decide, delega e controlla l'attività dell'associazione.

**Finanze:** la direzione è responsabile dell'impiego adeguato in termini economici delle risorse finanziarie dell'associazione e della trasparenza nei confronti dei soci. Per legge la direzione deve tenere la contabilità delle entrate e delle uscite dell'associazione nonché del suo patrimonio. Lo statuto disciplina il diritto di firma della direzione. È opportuno prevedere una firma collettiva a due (ossia i documenti inerenti ai negozi giuridici sono sempre firmati da due membri della direzione).

**Cultura:** la direzione forgia la cultura dell'associazione, influenzando le modalità di interazione dei soci, il tipo di comunicazione all'interno della direzione e i valori fondamentali dell'associazione. Un aspetto fondamentale della cultura dell'associazione è anche il modo in cui la direzione informa i soci e comunica con loro.

**Rappresentanza verso l'esterno:** la direzione rappresenta l'associazione verso l'esterno e può concludere negozi giuridici per conto dell'associazione. Informa l'opinione pubblica, prende posizione e, se necessario, può avviare azioni legali a nome dell'associazione.

**Ulteriori facoltà:** lo statuto può assegnare altre competenze alla direzione, ad esempio l'accettazione o l'esclusione di soci, oppure l'emaneazione di regolamenti ecc. Altrimenti si applicano le competenze dell'assemblea dei soci previste dalla legge (art. 64 – 65 CC).

**Numero dei membri:** il numero dei membri deve consentire alla direzione di lavorare in modo efficiente, tenere sedute produttive, praticare un'efficace cultura della comunicazione e organizzare una ripartizione ottimale del carico di lavoro. A seconda del tipo di associazione (ad esempio in una federazione) si dovrà tenere conto anche della rappresentanza di determinati gruppi, regioni, organi responsabili ecc. Nella pratica funzionano bene le direzioni composte da 3-7 persone. Nelle associazioni molto piccole l'assemblea dei soci può coincidere con la direzione.

**Settori:** la composizione della direzione e gli eventuali settori rappresentati non sono disciplinati dalla legge. La legge stabilisce: “La direzione ha il diritto e il dovere di curare gli interessi dell’associazione e di rappresentarla secondo le facoltà concesse dagli statuti” (art. 69 CC). Ogni associazione può pertanto decidere autonomamente come deve essere organizzata la direzione. Lo statuto può prevedere l’elezione dei membri della direzione nelle loro funzioni, oppure stabilire che la direzione si autocostituisce. Quest’ultima opzione significa che la direzione si assegna autonomamente i settori e le attività.

**Composizione:** la direzione si occupa dei compiti a lei assegnati sostanzialmente in veste di organo collegiale. Idealmente, nella direzione sono rappresentate diverse competenze e conoscenze professionali. Fattori decisivi per tutti i membri della direzione sono la volontà di collaborare e di discutere apertamente. Per non buttare a mare le tradizioni ma rimanere comunque moderni e innovativi, vale la pena avere una direzione composta da forze innovative e forze più conservatrici. Per garantire la continuità è opportuno fare in modo che nell’organo siedano sia membri di lunga data, sia le nuove leve.

## 2. I settori

### La presidenza

La legge non assegna competenze specifiche al/alla presidente, ma solo alla direzione nel suo insieme. Sotto l’aspetto giuridico, il/la presidente non ha pertanto maggiori poteri rispetto agli altri membri della direzione. Nella prassi si è tuttavia affermata la ripartizione dei compiti di seguito illustrata.

Il/la presidente rappresenta l’associazione sia verso l’interno che verso l’esterno.

#### ***I suoi compiti principali sono:***

- il coordinamento dell’associazione, ossia la preparazione delle sedute della direzione e delle assemblee sociali, la loro convocazione e conduzione;
- la presentazione all’assemblea di un rapporto o un rendiconto annuale che informa sulle principali attività dell’associazione e della direzione;
- l’avvio di progetti e lo sviluppo di visioni del futuro;
- la conciliazione tra i gruppi con posizioni divergenti all’interno dell’associazione; la mediazione in caso di controversie;
- la rappresentanza dell’associazione verso l’esterno e la conduzione di trattative con persone, organizzazioni od organi esterni;
- la stipula di contratti per conto dell’associazione.

**Profilo dei requisiti**

- Capacità di leadership, stile dirigenziale cooperativo e orientato al lavoro di gruppo
- Talento organizzativo, capacità di mantenere una visione d'insieme
- Talento comunicativo facilità di contatto con altre persone, capacità di esprimersi in modo chiaro e comprensibile
- Capacità di conciliazione, di mediazione tra interessi diversi
- Spirito critico e capacità di risolvere i conflitti

*Cfr. anche altri strumenti di lavoro per la guida dell'associazione, [www.vitaminab.ch/az/strumenti-di-lavoro](http://www.vitaminab.ch/az/strumenti-di-lavoro)*

**Vicepresidenza**

Siccome il/la vicepresidente di regola sostituisce il/la presidente quando è assente, il suo profilo dei requisiti è analogo a quello per la presidenza. La vicepresidenza può inoltre comportare compiti specifici.

Talvolta la vicepresidenza è una sorta di periodo introduttivo in vista dell'assunzione della carica di presidente. In questo caso occorre introdurre il/la vicepresidente a tutti i compiti che competono alla presidenza.

**Cassiere/a**

Questa carica ha denominazioni diverse a seconda dell'associazione: cassiere/a, economo/a, capo/a delle finanze, tesoriere/a, contabile.

Si tratta però sempre dell'amministrazione delle finanze, un compito della massima fiducia.

A seconda dell'associazione, anche la gestione dei soci e/o l'amministrazione è svolta dal/dalla cassiere/a.

Nelle associazioni che hanno esternalizzato la contabilità, la persona responsabile delle finanze tiene i contatti con l'ufficio contabile incaricato.

**I principali compiti del/della cassiere/a:**

- l'incasso delle quote e dei contributi sociali e di eventuali altri crediti;
- l'esecuzione delle operazioni di pagamento;
- l'amministrazione del patrimonio dell'associazione;
- la redazione del budget annuale insieme ai responsabili dei vari settori;
- il controlling, ossia il controllo costante delle entrate e delle uscite effettive in rapporto al budget;
- l'informazione alla direzione in merito all'andamento delle finanze dell'associazione;

- l'elaborazione della chiusura annuale all'attenzione dell'organo di controllo e dell'assemblea dei soci;
- la verifica delle ripercussioni finanziarie dei nuovi progetti previsti;
- la presentazione di proposte per l'apertura di nuove fonti di finanziamento;
- a seconda della grandezza e del tipo di associazione: la responsabilità in materia di imposte, assicurazioni sociali e assicurazioni.

**Profilo dei requisiti**

- Onestà, integrità
- Dimestichezza con i numeri, senso dell'ordine
- Conoscenze di base in contabilità
- Modalità di lavoro precisa e accurata

**Attuariato**

L'attuario/a è responsabile della redazione dei verbali delle sedute e delle assemblee. La persona che svolge questa funzione è anche denominata segretario/a.

In numerose associazioni l'attuario/a svolge mansioni di segreteria e tiene l'archivio dei soci.

**I principali compiti dell'attuario/a:**

- redazione del verbale delle sedute e delle assemblee.

**Profilo dei requisiti**

- Affidabilità, senso del dovere
- Buone conoscenze linguistiche
- Esperienza nell'espressione scritta e nella redazione di testi
- Capacità di sintesi, ossia di cogliere gli elementi essenziali di lunghe discussioni e di mettere per iscritto con precisione le risoluzioni prese
- Buona conoscenza dell'uso del PC

*Cfr. anche strumento di lavoro "Esternalizzazione di compiti amministrativi"*

<https://www.vitaminab.ch/nozioni/strumenti/>

## **Pubbliche relazioni/comunicazione**

A seconda del tipo e delle dimensioni dell'associazione conviene assegnare il settore delle pubbliche relazioni a una persona scelta appositamente o istituire un ufficio ad hoc.

### ***I principali compiti del settore delle pubbliche relazioni:***

- elaborazione di un piano di marketing e comunicazione;
- applicazione delle misure di marketing e di comunicazione;
- allestimento e redazione del bollettino dell'associazione;
- gestione del sito Internet dell'associazione;
- coordinamento delle relazioni con i media.

### ***Profilo dei requisiti***

- Esperienza professionale nel settore dei mass media e della comunicazione
- Stile sicuro
- Abilità nell'espressione verbale

## **Altri settori**

Ogni associazione è libera di istituire ulteriori settori.

A seconda dei casi, potrebbe trattarsi di un settore risorse umane (per associazioni con una segreteria e/o dipendenti), un settore gestione dei soci, un settore monitoraggio / osservazione delle tendenze (ricerca per le innovazioni) ecc.

## **Membri a latere ( a latere = lat. "che affianca")**

I membri a latere sono l'equivalente dei ministri senza portafoglio: siedono nella direzione senza essere a capo di un determinato settore. Se necessario coadiuvano i membri della direzione sovraccarichi di lavoro nell'esercizio delle loro funzioni.

Anche i membri a latere devono soddisfare i requisiti di ordine generale posti agli altri membri della direzione.

### ***Profilo dei requisiti***

- Capacità manageriali e organizzative
- Predisposizione al lavoro di gruppo
- Entusiasmo
- Sufficienti risorse di tempo

### 3. Settori esterni alla direzione, ma comunque importanti

#### Segreteria

Mentre nelle associazioni più piccole i compiti della segreteria sono svolti dall'attuario/a o dal cassiere/a, le associazioni più grandi dispongono di una segreteria che spesso impiega persone assunte e retribuite. Solitamente la segreteria sottostà direttamente alla presidenza, talvolta anche al settore finanze / amministrazione / risorse umane.

#### Revisione

La contabilità dell'associazione deve essere controllata da persone qualificate esterne alla direzione. La legge prescrive la revisione dei conti solo per le associazioni con una somma di bilancio superiore a un determinato importo (art. 69b CC).

##### ***I principali compiti dell'ufficio di revisione:***

- controllo della contabilità e del bilancio annuale dell'associazione in relazione alla correttezza e alla conformità alle disposizioni dello statuto e di legge;
- verifica della presentazione del risultato economico dell'esercizio con la situazione patrimoniale;
- consulenza del cassiere, della direzione dell'associazione in merito a questioni finanziarie;
- creazione di un rapporto e di una proposta in merito alla verifica della contabilità e valutazione dell'andamento delle finanze dell'associazione all'attenzione dell'assemblea dei soci;
- rilevamento di irregolarità o appropriazioni indebite.

##### ***Profilo dei requisiti***

- Buone conoscenze della contabilità in partita semplice e in partita doppia
- Sicurezza nell'allestimento del bilancio
- Precisione nel lavoro
- Esperienza in contabilità

*Cfr. anche strumento di lavoro "Revisione dei conti" <https://www.vitaminab.ch/nozioni/strumenti/>*