



Croce Rossa Italiana
Ispettorato Nazionale Volontari del Soccorso

Gli Organismi di

Governo

di una Società Nazionale

Linee guida



**Federazione Internazionale
delle Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa**

La presente pubblicazione è la traduzione della versione in lingua francese della *brochure* "La Gouvernance - Guide d'Application" edita dalla Federazione Internazionale delle Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa, Ginevra, Ottobre 1997.

Si ringrazia la Federazione Internazionale delle Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa per l'autorizzazione alla pubblicazione in lingua italiana.

Traduzione / editing a cura di: Cesare Rizzoli - Nicola Montorsi

1997



International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
Institutional and Resource Development Department
P.O. Box 372
1211 Geneva 19, Switzerland
Telephone (41 22) 730 42 22
Telex 412 133 FRC CH
Telefax (41 22) 733 03 95

P R E F A Z I O N E

Avere chiara la distinzione tra governance ed esecutivo è basilare per la scelta della persona giusta al posto giusto per evitare accavallamenti e conflitti di potere.

Conoscere le competenze di un consiglio Direttivo evita ai componenti di quest'organo di immeschinirsi in un bricolage quotidiano che non compete loro.

Sapere quanto è fondamentale avere un Direttore che a tutti i livelli sia a capo dell'Esecutivo è importante perché in ogni Comitato ci sia un responsabile, con piena autonomia operativa, della messa in pratica delle strategie e delle priorità elaborate a livello di governance.

Tutti concetti, questi, che la CRI ha estremo bisogno di conoscere e metabolizzare in tempi brevi.

Ci aiuta questo lavoro prodotto dalla Federazione per superare problemi che evidentemente si riscontrano in molte Società Nazionali.

Traducendolo e pubblicandolo, intendiamo dare un contributo concreto e responsabile all'efficienza della CRI, proseguendo in una strategia formativa di cui l'intera Associazione possa beneficiare.

*Massimo BARRA
Ispettore Nazionale VdS*

INDICE

SEZIONE 1	3
La sfida degli organismi di governo	
SEZIONE 2	5
Aspetti generali degli organismi di governo	
SEZIONE 3	9
Rapporti tra Consiglio d'Amministrazione e Gestione	
SEZIONE 4	13
Mandato del Consiglio d'Amministrazione	
SEZIONE 5	21
Funzionamento del Consiglio d'Amministrazione	
SEZIONE 6	27
Membri del Consiglio d'Amministrazione	
SEZIONE 7	33
L'attuazione: una sfida	
ALLEGATO 1	35
Elementi essenziali degli organismi di governo	
ALLEGATO 2	37
Caratteristiche di un Consiglio d'Amministrazione ben funzionante. Mandato del Consiglio d'Amministrazione.	
ALLEGATO 3	41
Un Consiglio d'Amministrazione ben funzionante - Promemoria di valutazione	
ALLEGATO 4	46
Lecture complementari	
ALLEGATO 5	48
Glossario	

1. LA SFIDA DEGLI ORGANISMI DI GOVERNO

La sfida degli organismi di governo (che d'ora in poi chiameremo *governance*, utilizzando il termine inglese) è una delle questioni più importanti che s'impongono oggi alle Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa. Le esigenze di una maggior trasparenza e l'obbligo di rendere conto (relazionare), non sono mai apparsi così importanti. Una buona organizzazione di governo (*governance*) appare pertanto essenziale, per permettere alle Società Nazionali di adattarsi ai cambiamenti e di saper rispondere alle necessità e alle sfide dell'oggi e del domani.

Cos'è dunque una buona *governance*? Esiste un piano di lavoro per una *governance* valido per tutte le Società Nazionali? E, se c'è, come realizzarlo?

La letteratura sulla *governance*, già ponderosa, tende sempre più ad ampliarsi e abbondano definizioni, concezioni e modelli. Il dibattito resta all'ordine del giorno nelle organizzazioni pubbliche, in quelle private e nelle organizzazioni senza scopo di lucro. Questa pubblicazione vuol mettere in risalto come la presenza di *stakeholders*¹ (portatori d'interesse) costituisce la base di una buona *governance*. Pertanto l'efficienza e il buon funzionamento di Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa dipendono soprattutto dalla capacità di trasparenza e dall'obbligo di rendere conto ai portatori d'interessi.

L'acclusa documentazione consta di cinque parti:

- **Una panoramica generale della *governance*** che la definisce e che definisce nello stesso tempo il piano di lavoro, prendendo in considerazione l'ambiente in cui evolvono gli organismi di governo e descrivendo dei tipici Consigli d'Amministrazione tratti dal piano di lavoro della *governance*.
- **La relazione tra il Consiglio d'Amministrazione e la Gestione**, che riguarda l'importanza fondamentale della relazione tra il Consiglio d'Amministrazione e la Gestione² di una Società Nazionale.
- **Il mandato e le responsabilità del Consiglio d'Amministrazione** che considera il ruolo complessivo, il mandato e le responsabilità del Consiglio d'Amministrazione.
- **Le attività del Consiglio d'Amministrazione**: il modo con cui un Consiglio d'Amministrazione può organizzarsi per ottemperare alle sue funzioni con efficacia e competenza, nonché l'esame dell'aspetto umano dell'attività del Consiglio stesso.
- **I membri del Consiglio d'Amministrazione**: la composizione, il numero e la qualifica dei componenti, il sistema di reclutamento e di preparazione del personale che diverrà membro efficiente di un Consiglio d'Amministrazione ben funzionante.

¹ Termine Anglosassone. Tutte quelle persone che sono interessate al funzionamento di una Società Nazionale, ad esempio: soci, volontari, amministratori, personale, donatori, utenti, ecc.

² Dall'inglese *management*, si intendono tutte le strutture esecutive di supporto al Direttore Generale (o Segretario Generale), quali i servizi centrali, le amministrazioni periferiche, ecc.

Anche se gran parte di questa guida fa riferimento ad ogni tipo di Consiglio d'Amministrazione, essa si applica in primo luogo al Consiglio di una Società Nazionale. Le tematiche relative al mandato, al funzionamento e ai membri del Consiglio d'Amministrazione rispondono a tre questioni su " *cosa, come e chi*", secondo quanto mostra lo schema seguente:



Le Società Nazionali si trovano in fasi diverse del loro sviluppo in quanto organizzazioni. Ma alcuni principi e modelli possono ben applicarsi all'organizzazione di governo in generale. Ogni organizzazione ben funzionante è impegnata a progredire e a valorizzare il proprio Consiglio di Amministrazione.

La presente pubblicazione si prefigge di aiutare tutte le Società ad una miglior comprensione della *governance*, ad avviarne un piano di lavoro in grado di rispettare le diversità culturali, in modo efficace, competente e che permetta di rendere conto (ai soci) pur adattandosi ai cambiamenti e all'evoluzione

Tematiche trattate:

- Chi sono i membri del Consiglio di Amministrazione e di quali competenze necessitano per risultare efficaci?
- Quali responsabilità possono aiutare il funzionamento e lo sviluppo di una Società Nazionale?
- Come il Consiglio di Amministrazione può organizzarsi e condurre le sue attività?

2. ASPETTI GENERALI DEGLI ORGANISMI DI GOVERNO

Il presente capitolo espone gli aspetti generali dell'organizzazione di governo. Sono definiti la *governance* e il suo piano di lavoro, oltreché l'ambiente in cui essa evolve e si concretizza. Inoltre sono elencate e trattate le tipologie di Consigli di Amministrazione e di organizzazione messe in pratica.

COSA E' LA GOVERNANCE?

La *governance* è il sistema con cui un'organizzazione determina il suo indirizzo sulle persone, sulle priorità, programmi e servizi. E' inoltre la maniera con cui intende attrezzarsi al fine di poter rendere conto e sottoporsi ai controlli di legge.

Secondo le organizzazioni, le differenti funzioni si esplicano in maniera diversa. Per esempio, l'orientamento di un'organizzazione molto piccola può essere tracciato da un solo individuo. Al contrario, spesso un gran numero di individui partecipano all'orientamento delle grandi organizzazioni multinazionali. L'impegno di un gran numero di persone in tale processo mira a condividere le informazioni ottenendo decisioni più valide. Ad esempio, per determinare un certo orientamento sono necessari elementi di informazione sull'ambiente socio-politico ed economico, sull'esistenza di fornitori di servizi analoghi, sui beneficiari e su gruppi predefiniti.

Inoltre, il rendiconto (relazione) e il controllo si esercitano in maniera diversa secondo il tipo di organizzazione.

Il modo di esercitare dette funzioni può essere esposto nel piano di lavoro della *governance*.

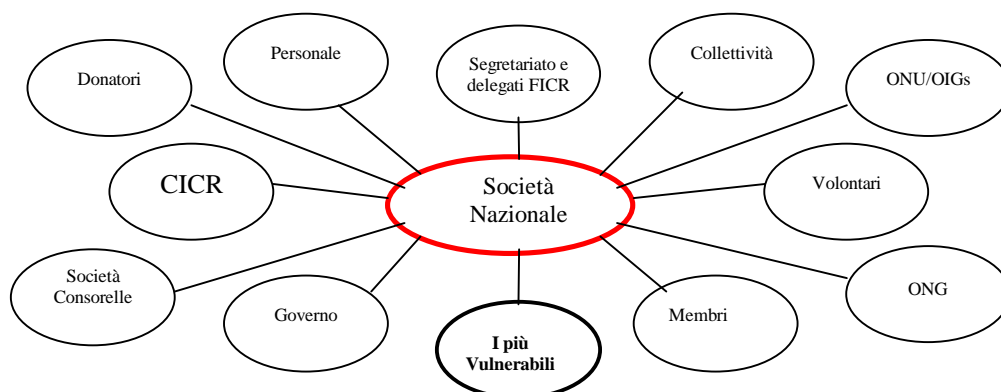
COSA E' IL PIANO DI LAVORO DELLA GOVERNANCE?

Il piano di lavoro dell'apparato di governo descrive come devono essere esercitate le funzioni di Amministrazione e in particolare prende in considerazione l'ambiente in cui evolve l'organizzazione, gli individui che partecipano alla *governance* e le responsabilità presenti e future

PORTATORI D'INTERESSI (STAKEHOLDERS)

Ogni organizzazione conta numerosi portatori d'interessi sia al suo interno che al di fuori. Si tratta di singoli individui o di gruppi che influenzano le attività di un'organizzazione o sono da essa influenzati: si tratta delle persone coinvolte nelle attività dell'organizzazione.

Lo schema riprodotto presenta un esempio di *stakeholders* delle Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa.



Tutti questi *stakeholders* influenzano l'organizzazione attraverso l'espressione delle loro richieste, delle loro attese e anche nel modo in cui considerano l'organizzazione medesima. Tutte le persone e le strutture presentate nello schema sono rilevanti per il buon funzionamento di una Società Nazionale.

- **Fissare l'indirizzo**

Il Consiglio di Amministrazione è l'entità, in definitiva, responsabile di fissare gli obiettivi della Società Nazionale. Il Consiglio di Amministrazione deve valutare i punti di vista e le necessità di tutti i portatori d'interessi, così come ogni altra questione e suggerimento. Una Società Nazionale fissa, ad esempio, i propri obiettivi dopo aver valutato elementi quali: i Principi Fondamentali, gli individui vulnerabili della comunità, le attività di altre Organizzazioni Non Governative (ONGs), le disposizioni locali e la propria capacità.

- **Rendiconto dell'operato**

Sottoporsi ad una valutazione finisce per essere sia una questione di principio sia una sfida per la *governance*. Ciò significa rispondere sia dei risultati raggiunti sia delle misure adottate per il loro raggiungimento. Un principio fondamentale di quest'impegno è la trasparenza. Una organizzazione deve farsi obbligo di rendere conto a tutti i suoi *stakeholders*. Spetta al Consiglio di Amministrazione stabilirne i modi.

- **Controlli di legge**

Accettare i controlli previsti dalla legge costituisce un aspetto essenziale per la *governance*. Ogni organizzazione è sottoposta a determinati controlli di legge che prescrivono le condizioni della sua stessa esistenza e che regolano alcuni aspetti del suo operato. In genere, detti controlli differiscono a seconda che si tratti di organizzazioni senza scopo di lucro o di un'impresa privata. Per le organizzazioni, i movimenti e le associazioni a carattere internazionale la legge può contemplare condizioni particolari o supplementari che possono variare. Il Consiglio di Amministrazione, anche se finisce con il delegare certi aspetti dei controlli alla Gestione, resta in ultima analisi il responsabile dell'impegno della Società Nazionale a sottoporsi a detti controlli.

- **Fornire consulenza o assistenza**

I membri del Consiglio di Amministrazione devono inoltre fornire consulenza o assistenza alla Società Nazionale nei settori più vari quali la Gestione, la programmazione, le finanze, la ricerca di fondi, o la rappresentanza. Per di più essi possono sostenere l'organizzazione favorendo contatti, rendendosi disponibili affinché l'organizzazione stessa possa raggiungere i suoi obiettivi a livello locale, nazionale o internazionale.

AMBIENTE DI SVILUPPO DELLA GOVERNANCE

Ogni singola associazione si autogoverna in un ambiente determinato, giuridico o culturale che sia, di cui dovrà tenere assolutamente conto per operare con efficacia.

Riassumiamo di seguito un ventaglio delle influenze proprie dell'ambiente e facciamo cenno ai differenti gruppi che partecipano alla *governance*.

Le leggi e i regolamenti nazionali

Ogni Paese regola lo statuto e le attività delle Organizzazioni Non Governative, così come ne fissa gli obblighi in materia di relazioni, di assoggettamento fiscale, di contratti, di norme sul lavoro, di previdenza.

Per una Società di Croce Rossa o di Mezzaluna Rossa, il testo più importante è la legge o il decreto tramite il quale essa è riconosciuta dal proprio Governo. La regolamentazione nazionale fornisce ad ogni Società un punto di riferimento che specifica la natura delle attività che il Paese attende da essa.

Il Movimento Internazionale

Le Società Nazionali devono operare nel quadro e nel rispetto degli statuti e dei regolamenti del Movimento Internazionale della Croce Rossa e della Mezzaluna Rossa, soprattutto per quanto concerne i Principi, le politiche, le regole e i regolamenti adottati dal Movimento e dalla Federazione. Si tratta, per ciascuna, di punti di riferimento che indicano le attese della collettività internazionale quanto al loro operato.

La collettività

Le Società Nazionali si sviluppano in seno alla loro collettività. I cambiamenti che intervengono, quali le situazioni socioeconomiche, la politica, lo sviluppo demografico, sollevano nuove esigenze. Per rispondervi, la Società Nazionale dovrà tenere conto delle evoluzioni in seno alla collettività stessa. Così facendo, essa potrà mostrarsi all'avanguardia presagendone l'evoluzione e gli eventuali effetti sulla società: si tratta di una condizione essenziale affinché la Società Nazionale possa essere dinamica, innovatrice e in grado di adattarsi ai cambiamenti. La collettività comprende non soltanto i gruppi più deboli, ma anche gli operatori dei vari servizi della Società Nazionale, i gruppi che la finanziano e la sostengono in vario modo.

La Società Nazionale deve tenersi al corrente di ciò che accade nella collettività.

Inoltre, i media e l'opinione pubblica costituiscono un mezzo di espressione della collettività, la quale - a sua volta - può esercitare una notevole pressione sulla Società Nazionale: Tuttavia, una Società ben funzionante e dotata di un Consiglio di Amministrazione competente, all'avanguardia, sarà sempre pronta a recepire un'eventuale pressione, ascoltando e comprendendo le preoccupazioni della collettività.

I gruppi vulnerabili

I gruppi maggiormente vulnerabili differiscono secondo la collettività. Nell'attuare la propria missione la Federazione incoraggia l'istituzione di un partenariato con i gruppi più vulnerabili dei quali intende migliorare la condizione. Tale partecipazione presuppone compiti e maggior ascolto dei più vulnerabili nel momento delle decisioni.

I soci delle Società Nazionali

Coloro i quali riconoscono i Principi della Croce Rossa / Mezzaluna Rossa possono diventarne membri. Si potrebbe, anzi, considerarli i "proprietari" della Società. La loro adesione è organizzata diversamente da Società Nazionale a Società Nazionale con un diverso esercizio ed una differente estensione di tale diritto di proprietà.

E' importante che i soci partecipino attivamente all'istituzione, fissando i criteri di valutazione dell'operato ed esigendo un rendiconto. Tale impegno si esercita, di norma, durante l'Assemblea Generale o in una equivalente struttura che riunisca i membri per esaminare la situazione dell'organizzazione ed eleggere il Consiglio di Amministrazione. L'ideale sarebbe la riunione dell'Assemblea Generale su base annuale, ma una siffatta periodicità non è possibile per ogni Società Nazionale.

I Consigli di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è parte del piano di lavoro della *governance* esercitando funzioni specifiche. Il Consiglio ha un ruolo intermediario al fine di conciliare interessi propri dell'organizzazione con interessi degli *stakeholders* nel senso più ampio.

Il Consiglio di Amministrazione rappresenta il fulcro della *governance* di una Società Nazionale. In tale sede sono fissati e accettati i criteri di identificazione dei clienti e dei beneficiari, sono risolti i conflitti di assegnazione delle risorse della Società, sono identificate le priorità e decise le azioni di pertinenza della Società Nazionale.

Nelle Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa, il Consiglio di Amministrazione può denominarsi Consiglio Nazionale o Consiglio Esecutivo o Comitato Centrale. I membri di questo Consiglio di Amministrazione sono eletti o nominati dall'Assemblea Generale o da una struttura equivalente. In suo nome, il Consiglio di Amministrazione esercita l'autorità sovrana oltre alle più alte responsabilità di orientamento, di rendiconto e di controllo. Logicamente, tale potere è controbilanciato dal fatto di trovare origine nell'Assemblea Generale formata dagli stessi membri che hanno dato vita al Consiglio.

IL PIANO DI LAVORO DELLA GOVERNANCE NELLE SOCIETÀ DI CROCE ROSSA E DI MEZZALUNA ROSSA

Nella sua forma più semplice, la struttura della *governance* di una Società Nazionale si compone - a livello nazionale - di un'Assemblea Generale e di un Consiglio di Amministrazione. In alcune Società si aggiungono altri livelli e Comitati. Ad esempio, alcune Società pongono un Comitato Direttivo tra l'Assemblea Generale e il Consiglio di Amministrazione. Ciò avviene generalmente per una Società Nazionale il cui Paese è talmente vasto che sarebbe difficile e costoso convocare ogni anno un'Assemblea Generale. Detto Comitato intermedio si riunisce allora - in media - una o due volte all'anno.

Questi livelli supplementari possono migliorare la rappresentanza e anche rendere più efficiente l'assunzione di decisioni. In compenso rischiano di complicare i ruoli e di confondere le responsabilità. Ad esempio, il Comitato intermedio, pur incaricato di alcuni compiti nel lasso di tempo tra due Assemblee Generali, non deve attribuirsi certe responsabilità che sono invece proprie dell'Assemblea Generale.

Inoltre, le Società Nazionali sono formate spesso da Consigli Regionali (distretti o divisioni) e Locali (Comitati o Capitoli). Per evitare scavalcamenti di potere, i consigli dovranno inserirsi esattamente nell'insieme dell'apparato, sotto la guida del Consiglio di Amministrazione, con un mandato ben definito.

Per un efficace piano di lavoro di *governance*, ogni Società Nazionale dovrà tenere conto di tutti i portatori d'interessi, determinare davanti a chi e in qual modo essa dovrà rendere pubblico conto delle attività. Ugualmente, ogni Società Nazionale dovrà valutare le tappe del piano di lavoro della *governance*, analizzare la pertinenza di tale struttura e precisare il mandato e le relazioni tra i vari livelli dell'organizzazione. L'ideale sarebbe una Società Nazionale che comprenda un numero minimo di Comitati con la massima efficienza.

- La *governance* è la maniera con cui una organizzazione si prefigge un indirizzo, intervenendo sulle persone, priorità, programmi e servizi. Essa si dota di un dispositivo per rendere pubblico conto delle sue attività e accetta di sottoporsi ai controlli di legge.
- Il piano di lavoro della *governance* descrive come le funzioni amministrative sono esercitate. In particolare un tal piano di lavoro descrive l'ambiente in cui evolve l'organizzazione, le persone che partecipano alla *governance*, in quale forma si svolge tale partecipazione e a quali responsabilità devono fare fronte.
- Le responsabilità del Consiglio di Amministrazione consistono nel fissare l'orientamento, nella certezza di una disponibilità a rendere pubblico il proprio operato, nell'impegno a sottoporsi ai controlli di legge e ad assicurare valutazioni e assistenza.
- L'ambiente in cui la *governance* evolve comprende tutti i portatori d'interesse (*stakeholders*).
- La struttura di *governance* di una Società Nazionale a livello nazionale si compone di una Assemblea Generale e di un Consiglio di Amministrazione. In alcune Società si aggiungono altre strutture e Comitati.

3. RAPPORTI TRA IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E LA GESTIONE

La sezione che segue espone la relazione tra Consiglio di Amministrazione e Gestione, così come il rapporto tra il Presidente di questo Consiglio e il Direttore di Gestione (Segretario Generale o Direttore Generale). E' presentata inoltre la maniera di condividere le responsabilità basilari in seno agli elementi costitutivi di una Società Nazionale ben funzionante: **costituzione, capacità e rendimento**³. Infine sottolinea l'importanza di definire la scala gerarchica.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E LA GESTIONE

In una Società Nazionale non c'è rapporto più importante di quello che intercorre tra il Consiglio di Amministrazione e il Direttore di Gestione, Segretario Generale o Direttore Generale. Nessuna relazione causa tanti malintesi, rischi di conflitto di interessi e frizioni effettive. Nessuna relazione infine offre tante possibilità di assicurare una solida base per un efficace funzionamento.

Il Consiglio di Amministrazione deve fornire l'indirizzo, anticipare il futuro, dedicarsi alle grandi prospettive a lungo termine; la Gestione deve occuparsi delle operazioni, delle particolarità e dei dettagli. La Gestione ha competenza e il tempo necessari per amministrare la Società, mentre il Consiglio di Amministrazione detiene l'autorità suprema. Il diritto è chiaro: il Consiglio di Amministrazione esercita la sovranità in nome dell'Assemblea Generale. Ma, in pratica, la distinzione tra *governance* e Gestione resta spesso confusa.

Il Consiglio di Amministrazione intende esercitare il suo mandato. La questione è il **come**, constatato che il ruolo della Gestione non è sempre chiaro. Benché la Gestione riconosca infatti la volontà che hanno i membri del Consiglio di Amministrazione di cooperare alla riuscita, tuttavia i loro sforzi sono spesso tacciati di ingerenza. Infatti, la Gestione finisce per chiedersi come mai dei volontari che non lavorano a tempo pieno all'interno della Società possano in modo appropriato assicurare l'orientamento e assolvere al loro incarico.

Il rapporto tra il Consiglio di Amministrazione e la Gestione può, alla fine, finire per ridursi al rapporto "noi e loro", facendo scattare una serie di malintesi e di sfiducia, a volte perfino una lotta per il potere.

Un simile tipo di rapporto così forzato distoglie energie dagli scopi dell'organizzazione, minaccia l'attività sia del Consiglio di Amministrazione che del responsabile della Gestione oltreché danneggiare il rendimento di tutta la Società. Una situazione così incresciosa potrà migliorare grazie a tre misure concrete: riconoscere nel partenariato la relazione ottimale, definire chiaramente le funzioni e le rispettive responsabilità e fissare la scala gerarchica delle competenze.

IL PARTENARIATO: RAPPORTO OTTIMALE

Incombe al Consiglio di Amministrazione insieme con la Gestione il compito di assicurare il buon funzionamento della Società, dato che nessuno dei due può farlo separatamente. Ogni Consiglio di Amministrazione deve incaricarsi di definire le differenze tra la propria parte di responsabilità e quelle proprie della Gestione. Una differenza che non sarà uguale dappertutto né costante nel tempo, perché dipende da fattori culturali, dallo stato di sviluppo della Società e - a volte - da fattori esterni. Il rapporto ottimale tra Consiglio di Amministrazione e Gestione è quello di due funzioni, ambedue forti, che si sostengono l'un l'altra. Un Consiglio di Amministrazione ben funzionante necessita di una Gestione salda, e viceversa.

³ Secondo la definizione del *Manuale di Sviluppo Istituzionale*, della Federazione Internazionale delle Società Nazionali di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa, Ginevra, 1994.

Per un buon funzionamento la Gestione necessita di un Consiglio di Amministrazione efficace e saldo

Il partenariato è anche la relazione ottimale tra il Presidente del Consiglio di Amministrazione e il Segretario o Direttore Generale (SG-DG). Causa frequente di attrito è la problematica della rappresentanza della Società Nazionale in occasione di manifestazioni ufficiali e di riunioni a livello nazionale o internazionale. Se il Consiglio di Amministrazione riesce nel compito di separare in maniera chiara la *governance* dalla Gestione, allora tutto diventa chiaro. Il Presidente assume la direzione delle questioni riguardanti la *governance* e gli orientamenti politici generali, il SG-DG delle questioni relative all'attività e alla Gestione. In tal modo la Società trarrà profitto dal fatto che la persona qualificata detiene il posto che le spetta al momento giusto.

DEFINIRE RUOLI E RESPONSABILITA'

Se i ruoli e le responsabilità sono definiti con chiarezza, compresi e accettati, allora diventano la chiave di un partenariato efficace. Per l'attribuzione dei ruoli bisogna tenere conto di un punto essenziale: **responsabilità e autorità vanno di pari passo**. Il Consiglio di Amministrazione deve governare in modo tale da essere in grado di influenzare il corso intrapreso dalla Società. Esso potrà così esercitare il proprio mandato, nominare i quadri dirigenti e vigilare sul buon funzionamento e sulla riuscita della Società. Ma il Consiglio di Amministrazione deve anche delegare gran parte della sua autorità ai gestori della Società affinché possano esercitare la propria responsabilità di gestione.

E' nell'interesse della Gestione sostenere gli organismi di governo

La Gestione ha interesse ad assecondare il Consiglio di Amministrazione e, tramite il proprio ruolo costruttivo, a sostenerlo nell'esercizio della sua autorità, così come il Consiglio di Amministrazione ha interesse a sostenere la Gestione e ad assicurarsi che essa eserciti con efficienza la sua autorità. Il Consiglio di Amministrazione e la Gestione possono considerarsi come gli appartenenti ad una squadra di amministrazione il cui apporto è differente per ogni singolo, ma complementare. Allora il Segretario Generale-Direttore Generale potrà far affidamento sul Consiglio di Amministrazione per trattare e risolvere le questioni della *governance*, senza doversi occupare della Gestione. Il Consiglio di Amministrazione può contare sul SG-DG per trattare e risolvere i problemi di gestione conformemente all'orientamento fissato. Se ciascuno compirà la propria missione, diventerà possibile per ambedue adempiere ancor meglio alla propria.

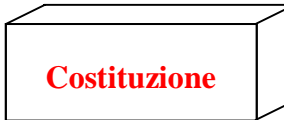
Per esaminare e definire il suo mandato, il Consiglio di Amministrazione dispone di due riferimenti essenziali. Il primo si colloca nel mandato della Società fissato negli Statuti, mentre il secondo nelle "Caratteristiche di una Società ben funzionante", fissate nel *Manuale dello Sviluppo Istituzionale* (cfr. nota 2). Dette Caratteristiche sono sviluppate nel testo sotto i titoli: **costituzione, capacità e rendimento**.


La costituzione è la base su cui la Società fissa la sua identità e definisce le sue funzioni. Essa è costituita dalla sua missione e dalla sua linea politica, dal quadro giuridico in cui si colloca, dalla sua rettitudine e dalla sua rappresentatività. La capacità è la disponibilità a funzionare bene: nutre fiducia nella direzione, nelle risorse, nell'organizzazione. La sua resa è determinata dai risultati raggiunti grazie alla costituzione e alle sue capacità. Il rendimento si misura in relazione alle attività, alla rilevanza e all'efficacia.



Per esaminare questi tre elementi di una Società Nazionale ben funzionante, il Consiglio di Amministrazione e la Gestione possono trovarsi davanti a identiche responsabilità, ma si diversificano per due differenze essenziali. La prima risiede nella responsabilità, nell'obbligo, di rendere conto (relazionare). La Gestione deve rendere conto al Consiglio di Amministrazione il quale, a sua volta, deve relazionare l'Assemblea Generale. La seconda differenza attiene all'intensità e alla profondità della partecipazione. Il Consiglio di Amministrazione deve apportare valore aggiunto a questi tre elementi, in particolare in quelle aree in cui le decisioni hanno conseguenze importanti, determinano precedenti e sono particolarmente complesse.

Ecco, sotto forma di riquadro, i modi di dividere le responsabilità nelle caratteristiche sopra citate

SETTORE DELLA RESPONSABILITA'	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	GESTIONE	
Missione e politica	Fissa la missione e la politica	Gestisce le attività per realizzare la missione, propone e applica le politiche, decide nei limiti di tali politiche	
Quadro giuridico e integrità	Si fa garante del quadro giuridico, vigila sull'aggiornamento, sulla pertinenza degli statuti e sulle regole della Società Nazionale	Sorveglia, analizza e prepara rapporti regolari. Fornisce i documenti di riferimento per le decisioni	
Rappresentatività	Sorveglia l'assise formata dai suoi componenti e approva l'organizzazione in Comitati	Concepisce, prepara e assicura la formazione	

SETTORE DELLA RESPONSABILITA'	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	GESTIONE	
Direzione	Nomina e revoca il SG-DG	Nomina e revoca il personale retribuito e volontario	
Risorse umane	Fissa le politiche destinate al personale e ai volontari	Applica le politiche relative alle risorse umane	
Risorse finanziarie e materiali	Assicura la loro fattibilità a lungo termine. Definisce le priorità. Fornisce assistenza per lo sviluppo delle risorse	Dispone, amministra e sviluppa le risorse con prudenza e correttezza	
Organizzazione	Permette di adottare la struttura e lo spirito necessario per raggiungere gli obiettivi	Assicura le operazioni e le attività	



SETTORE DELLA RESPONSABILITA'	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	GESTIONE
Attività	Fissa gli obiettivi, assiste e aiuta il SG-DG a definire gli obiettivi da raggiungere	Definisce e valuta i mezzi per conseguire i risultati
Rilevanza	Definisce i criteri di identificazione dei gruppi vulnerabili, dei beneficiari e dei clienti	Fornisce i servizi ai gruppi vulnerabili, ai beneficiari e ai clienti
Efficacia	Prospettiva generale: sviluppo della Società Nazionale, valutazione della resa del SG-DG, della prestazione della Società	Prospettiva dettagliata: programmi, prodotti e servizi, valutazione delle prestazioni del personale stipendiato e volontario

DEFINIRE LA SCALA GERARCHICA

Il Consiglio di Amministrazione deve esplicitamente precisare la divisione dei poteri tra sé e il Segretario Generale-Dirigente Generale; se la scelta di competenze non è chiara vi è il rischio che si presentino problemi sparsi. A tal proposito la raccomandazione è chiara: il personale dipende dal SG-DG il quale dipende dal Consiglio di Amministrazione e non dal suo Presidente. Né il Presidente né alcun membro del Consiglio di Amministrazione può dunque esercitare direttamente influenze e pressioni sul SG-DG o sul personale.

Quando il Presidente impartisce le direttive al SG-DG, lo fa in nome del Consiglio e non a titolo individuale. Le direttive che riguardano il personale devono passare attraverso il SG-DG.

Ugualmente, i membri del Consiglio di Amministrazione dovranno prendere coscienza delle funzioni che esercitano e quindi comportarsi di conseguenza. Non devono dimenticare che, quando siedono nel Consiglio di Amministrazione, lo fanno in quanto volontari responsabili della politica e dell'organizzazione e che il SG-DG deve rispondere della sua attività. Nel caso in cui uno dei membri sieda in un Comitato Speciale, ad esempio in quanto esperto in comunicazione, egli è stato invitato a far parte di un Comitato Consultivo in maniera temporanea presso il Dipartimento competente e vi esercita pertanto un incarico diverso. Si trova in tal caso allo stesso livello degli altri membri di detto Comitato e i suoi pareri, resi a titolo consultivo, possono anche non essere accolti. Se un altro membro volontario del Consiglio di Amministrazione si propone volontariamente per contribuire ad un programma, ad esempio tenendo un corso, in questo caso esercita un incarico diverso. In questi casi i membri del Consiglio d'Amministrazione allora agiscono in qualità non più di dirigenti, ma di volontari per un programma e - pertanto - la loro posizione su scala gerarchica è diversa. Essi ricadono infatti sotto l'autorità del SG-DG o del personale delegato al riguardo.

Il Consiglio di Amministrazione deve vigilare con cura alla divisione delle responsabilità affinché tale distribuzione sia chiara, pratica, comprensibile e nell'interesse della Società Nazionale. Il piano di lavoro della *governance* potrà sia abilitare e rafforzare gli amministratori nell'esercizio delle loro funzioni, sia deluderli o ostacolarli. I rapporti gerarchici tra il Consiglio di Amministrazione e il SG-DG e tra quest'ultimo e il personale devono - pertanto - essere chiari e fatti osservare.

- La relazione tra il Consiglio di Amministrazione e il Segretario Generale - Direttore Generale è la relazione più importante in seno ad una Società Nazionale.
- La relazione ottimale tra il Consiglio di Amministrazione e la Gestione è una relazione forte e di mutuo supporto. Un Consiglio di Amministrazione ben funzionante ha bisogno di una Gestione forte e la Gestione ha bisogno di un Consiglio di Amministrazione forte;
- Il Consiglio di Amministrazione e il SG-DG devono riconoscere che la relazione ottimale è il partenariato. Essi devono chiaramente definire i ruoli, la responsabilità e la scala gerarchica.

4. MANDATO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il presente capitolo esamina il mandato del Consiglio di Amministrazione secondo il ruolo generale dei suoi membri quali "mandatari" della propria Società Nazionale. Si vuole qui esporre nei dettagli il loro ruolo e parte delle responsabilità essenziali secondo le tre caratteristiche di una Società Nazionale ben funzionante.



IL RUOLO DEI "MANDATARI"

Per comprendere il mandato del Consiglio di Amministrazione bisogna riconoscere che i membri della Società Nazionale sono considerati come i suoi proprietari. Qualificarli come proprietari permette di capire come i membri del Consiglio di Amministrazione agiscono in qualità di "mandatari" come un piccolo gruppo che governa in nome dei soci per il bene comune della Società Nazionale.

E' bene riconoscere, inoltre, che la Società Nazionale ha una sua clientela: le persone che seguono i corsi offerti, i beneficiari dei suoi programmi locali di sviluppo, i vulnerabili che ricevono un aiuto materiale o determinati servizi di tipo psicologico. La Società Nazionale fornisce un prodotto o un servizio di cui qualcuno, il cliente, ha bisogno.

Inoltre, bisogna distinguere tra proprietari e clienti. E questo a volte è difficile nell'ambito delle Società Nazionali, quando si tratta delle stesse persone. Ad esempio, un membro del Consiglio di Amministrazione segue un corso di Primo Soccorso, sopravviene una catastrofe naturale oppure scoppia un conflitto e alcuni membri del Consiglio di Amministrazione possono diventare - in questi casi - dei beneficiari (clienti). Da notare, qui, che mandatario e cliente sono due funzioni differenti che suscitano prospettive, esigenze e attese differenti.

Riconoscere e capire questa diversità appare essenziale affinché i membri del Consiglio di Amministrazione compiano un buon lavoro. Essi devono infatti capire che il loro incarico in seno al Consiglio è di mandatario e non di cliente. Spesso, a causa di questa confusione, alcuni membri del Consiglio di Amministrazione finiscono per occuparsi di questioni amministrative, si perdono nei dettagli e dimenticano la prospettiva generale e le questioni d'insieme che rivestono invece una importanza capitale per la Società Nazionale. Quando i membri del Consiglio di Amministrazione non distinguono tra due funzioni possibili e trattano di questioni della clientela nel corso delle loro sessioni, allora queste si bloccano e il Consiglio di Amministrazione non è più in grado di portare avanti la propria missione.

Ad esempio un individuo che segue un corso proposto dalla sua Società e che si preoccupa della qualità della formazione fornita o della documentazione utilizzata, si indirizza all'amministrazione per esprimere il suo malcontento. Ci sarà, con ogni probabilità, un membro del personale o un volontario responsabile che potrà rispondergli direttamente. Ma quando questo individuo è un membro del Consiglio di Amministrazione, esso ha la tendenza a deferire la questione al Consiglio di Amministrazione. Allora il Consiglio si confonderà con una serie di dettagli per i quali esso non ha la competenza necessaria (formazione e elaborazione di documenti) e per la quale ha già delegato i suoi poteri.

Utilizzare al meglio il tempo ristretto e prezioso del Consiglio di Amministrazione vuol dire dibattere le questioni in quanto mandatario: appurare, cioè, se la Società debba proporre un determinato programma, come assicurarne la durata, gli standard di qualità richiesti per la formazione in tutti i programmi, gli standard circa la documentazione, i principi che devono ispirare l'elaborazione di programmi e la maniera pratica di trattare la preoccupazione dei clienti. I membri del Consiglio devono allora portare il dibattito a un livello superiore a quello che potrebbe raggiungere un cliente singolo.

Ecco uno schema delle differenze nelle prospettive, nelle esigenze e nelle attese⁴.

	MANDATARIO	CLIENTE
PROSPETTIVE	Internazionale e nazionale	Locale
	Per conto della collettività	Per proprio conto
	Orienta in quanto gruppo	Per se stesso
	Si domanda ciò che è bene per l'insieme della Società	Si domanda se i propri bisogni sono soddisfatti
	Capacità di dirigere, visione e lungo termine	Oggi stesso
	La missione e i Principi Fondamentali	Agisce nel proprio esclusivo interesse
ESIGENZE E ASPETTATIVE	Definisce i criteri applicabili ai clienti e beneficiari sulla base della constatazione di tutte le necessità/bisogni	Io stesso, così i desideri e le necessità del mio gruppo
	Politiche concernenti i programmi, i servizi e la qualità.	I servizi a mio vantaggio
	Risultato delle attività	Sono soddisfatto?
	Utilizzo prudente delle risorse. Costo di applicazione e di sviluppo	Quanto mi è costato?

L'impegno del Consiglio di Amministrazione è di dedicarsi alle questioni di mandatario, a lungo termine, e all'Assemblea Generale. Il valore aggiunto del Consiglio di Amministrazione consiste nell'adempimento del suo compito in quanto Consiglio, e non nell'adempimento del lavoro del personale.

Passiamo ora ad un'esposizione dell'apporto del Consiglio di Amministrazione nei diversi settori di sua responsabilità che riguarda i tre elementi sopracitati della **costituzione, capacità, rendimento**.

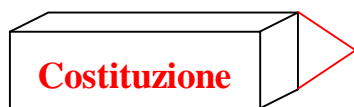
MISSIONE E POLITICA

Missione

Definire la missione rappresenta uno dei compiti più rilevanti del Consiglio di Amministrazione. Le Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa dispongono già di una base solida per determinare la loro missione: i Principi Fondamentali, la missione della Croce Rossa e della Mezzaluna Rossa e la grande sfida enunciata nel Piano Strategico di Lavoro della Federazione Internazionale. La missione della Croce Rossa e della Mezzaluna Rossa può servire da modello a una Società Nazionale per fondare l'enunciato della propria missione. Essa lo fa contestualizzandolo nel proprio ambiente nazionale e in un momento preciso.

La sua missione deve abbracciare la visione che la Società stessa e i suoi principali portatori d'interesse hanno dell'avvenire e del ruolo che intendono svolgere. Tale missione dovrà ugualmente fornire l'orientamento strategico della Società, della gestione, del personale e dei volontari, da cui ispirarsi per l'elaborazione delle strategie, dei piani e dei programmi.

L'enunciato della missione non dovrà essere lungo. Se lo fosse, rischierebbe di diventare spesso contraddittorio e confuso. Deve invece riferirsi ai risultati previsti più che ai mezzi per raggiungerli. Si tratta di definire chi la Società intende assistere, come farlo e quali risultati si attendono dalla sua assistenza. Prima di adottare definitivamente l'enunciato della missione, appare necessario discuterlo ampiamente sotto forma di progetto, sia in seno alla Società Nazionale che con tutti i portatori d'interesse. Il Consiglio di Amministrazione



Missione e Politica

Quadro Giuridico e Integrità

Rappresentatività

⁴ Secondo un grafico da *Leader Resource*, vol. 4, n.4, Ontario, Canada, adattato da un articolo di John Carver, "When owners are customers", *Non Profit World*, vol.10, n.4, luglio-agosto, 1992.

occupa una posizione unica per dirigere il dibattito, per operare le scelte e prendere le decisioni necessarie allo scopo di rispondere alla diversità delle attese. Il Consiglio di Amministrazione dovrebbe inoltre rivedere e aggiornare regolarmente l'enunciato della missione perché sia di attualità e sia adatto al suo ambiente.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre un ruolo importante nella definizione della visione della Società circa il suo avvenire. Tale visione deve risultare concreta e limitata nel tempo. Il Consiglio deve inoltre definire il modo con cui la Società intende sviluppare i suoi programmi e le sue capacità in quanto organizzazione volta a realizzare la sua missione.

POLITICA

Tutte le azioni e le decisioni di una Società Nazionale si fondano su un insieme di valori e di prospettive. Spetta al Consiglio di Amministrazione renderli comprensibili e comunicarli tramite l'elaborazione di politiche adatte. Le politiche definiscono i limiti imposti alla condotta dell'organizzazione e del personale, sia retribuito che volontario. Esse forniscono le direttive dell'azione richiesta dall'esercizio della missione, assicurano la coerenza delle decisioni assunte e forniscono un punto di riferimento per quelle che costituiscono dei precedenti. Le politiche esaltano i valori propri all'organizzazione. Esse devono essere adottate nei principali settori di attività di ogni Società Nazionale; devono essere chiare e non prestarsi a interpretazioni differenti. I Consigli di Amministrazione devono regolarmente aggiornarle perché siano chiare e attuali davanti all'evolversi delle circostanze e delle priorità. Il personale può proporre una politica, ma tocca al Consiglio di Amministrazione elaborarla e approvarla.

Le politiche devono essere chiare e non prestarsi a diverse interpretazioni.

QUADRO GIURIDICO E RETTITUDINE

Quadro giuridico

Il Consiglio di Amministrazione è il guardiano del quadro giuridico della sua Società Nazionale. Tale condizione si fonda sugli statuti della Società e sulla legge o sul decreto di riconoscimento da parte del Governo. Una volta stabilito questo quadro giuridico, esso dovrà essere dovutamente rispettato in tutta la Società e rimanere attuale. Le circostanze esterne possono cambiare, presentando nuove sfide e nuove possibilità che possono portare a dover riadattare tale quadro giuridico. La situazione interna può ugualmente trasformarsi, con l'obbligo di adattamenti agli statuti per adeguarli alle nuove realtà. Non è raro che le Società Nazionali operino per lunghi periodi con statuti o con una legge sulla Croce Rossa e Mezzaluna Rossa che risultano superati o inadatti. Una simile situazione molto incresciosa può dar origine a gravi conseguenze, soprattutto in periodi di crisi.

Spetta al Consiglio di Amministrazione far in modo che gli statuti della Società e la legge sulla Croce Rossa e Mezzaluna Rossa restino di attualità e siano in grado di assicurare il suo buon funzionamento. Si dovrà, a tal fine, adottare una posizione proattiva e assumere l'iniziativa, sorvegliando il quadro giuridico della Società, constatando le lacune e prendendo misure adeguate per colmarle.

Rettitudine

Il Consiglio di Amministrazione è il guardiano principale della correttezza della Società Nazionale. Un Consiglio di Amministrazione che funzioni bene deve esso stesso dar l'esempio agendo in maniera corretta. Deve per questo comportarsi secondo norme corrette e un'etica superiore, secondo i Principi Fondamentali. Deve agire, inoltre, in conformità alle politiche internazionali e nazionali oltre a quelle che si è lui stesso fissato: deve agire in conformità ai regolamenti internazionali e nazionali applicati, tra cui i Regolamenti del Movimento, in qualità di membro attivo e impegnato della Federazione.

Il Consiglio di Amministrazione dovrà mettere la gestione della Società, i suoi addetti e i suoi volontari in grado di agire in conformità alle definizioni convenute di correttezza, precisando sia le norme della loro condotta, sia quanto ci si attende da loro. Il Consiglio di Amministrazione dovrà inoltre vigilare sull'esecuzione e assicurarsi ad ogni istante che la correttezza sia rispettata nell'insieme della Società. Numerose organizzazioni hanno giudicato molto utile fissare un codice deontologico per aiutare il Consiglio di Amministrazione, il personale e i volontari nel loro lavoro in seno all'organizzazione.

Il Consiglio di Amministrazione deve, in modo particolare, assicurarsi di trovare il giusto equilibrio tra l'indipendenza della Società Nazionale nei confronti del governo e il suo ruolo di ausiliario del governo per le azioni umanitarie.

Un Consiglio di Amministrazione deve agire secondo norme di alto profilo morale ed etico

RAPPRESENTATIVITA'

Membri

Volto verso il futuro, il Consiglio di Amministrazione si preoccupa di dare alla Società un'*audience* vasta e diversificata ove trovino spazio i giovani. Si occupa anche dell'applicazione delle condizioni di adesione dei membri.

Creazione dei Comitati Locali

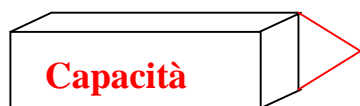
Il Consiglio di Amministrazione deve assicurare e approvare una rappresentanza territoriale appropriata attraverso Comitati Locali e può pertanto riservarsi un ruolo decisivo nella creazione di tali Comitati a livello regionale e locale. La maggior parte delle Società dispongono per governarsi di un livello sottonazionale formato da Comitati Regionali e Locali. Il Consiglio Direttivo Nazionale dovrà definire le norme di una buona *governance* a differenti livelli: aiutare a sviluppare tali Comitati e i loro aderenti oltreché esaminare i loro risultati. Tale funzione di tutela può comprendere il diritto di assumere iniziative per tentare di risolvere i problemi, sia direttamente sia in occasione dell'Assemblea Generale. Premesso che una delle grandi responsabilità del Consiglio di Amministrazione consiste nell'elaborazione di un dispositivo per risolvere i contenziosi, esso deve essere sempre pronto ad intervenire, se necessario, per gestire ogni eventuale crisi.

Relazioni esterne

Circa le relazioni esterne, il Consiglio di Amministrazione fornisce l'orientamento strategico che guida l'istituzione di relazioni e di partenariati. Esso inoltre sceglie nell'organizzazione la persona più qualificata per farsi rappresentare presso gli organismi nazionali e internazionali e nel corso di manifestazioni a livello nazionale o internazionale. I membri del Consiglio di Amministrazione, in quanto individui, possono anche assistere la Società Nazionale a livello locale, nazionale e internazionale con una propria rete di relazioni presso le autorità sia di parte governativa, sia del mondo economico, delle fondazioni e di altri organismi.

DIREZIONE

Nomina del Direttore Generale - Capo dell'Esecutivo



Direzione

Risorse

Organizzazione

Malgrado vi siano varie formule possibili, quasi tutti i Consigli di Amministrazione delle Società Nazionali hanno un ruolo nel reclutamento e, se necessario, nella revoca dei quadri dirigenziali della Gestione. Ciò vale anche per il Direttore Generale - Capo dell'Esecutivo. La scelta del Direttore Generale è importante poiché il funzionamento futuro della Società ne dipende in maniera notevole.

La scelta del Direttore Generale è a volte compiuta da una Commissione del Consiglio di Amministrazione. Può trattarsi di una Commissione *ad hoc*, creata espressamente a tale scopo oppure di una Commissione permanente incaricata delle questioni

del personale. E' essenziale determinare le competenze richieste al candidato. Certamente fissare in precedenza i titoli e le qualità del candidato, i suoi precedenti e la sua esperienza rende più oggettivo e meno controverso il reclutamento e la scelta. Tale metodo farà sì che il candidato indicato risponda alle attese del Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio di

La scelta del Direttore Generale è importante

Amministrazione può ugualmente occuparsi del reclutamento di altri quadri direttivi, ad esempio il Vice Direttore o il Direttore di un grande Dipartimento. Tale soluzione è augurabile se tale persona deve mantenere contatti regolari con il Consiglio di Amministrazione. In tal caso il metodo cambia molto secondo fattori come la tradizione e il tipo di Società. Alcune Società hanno l'usanza di ricorrere a una consultazione tra Direttore Generale e Consiglio di Amministrazione quanto ai titoli e alle qualità richieste per un posto di responsabilità. Il Direttore Generale può anche consultare il Consiglio di Amministrazione circa tali scelte. In ogni caso appare essenziale che il Direttore Generale abbia l'ultima parola in merito alla nomina perché dovrà lavorare direttamente con lui e sostenerlo.

Se il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Segretario Generale-Direttore Generale o ha contribuito a tale nomina, esso deve assicurarsi che questi si mostri all'altezza del suo

compito e tenerlo dovutamente informato. La valutazione dell'efficienza è un compito importante. Si raccomanda di procedere a tale valutazione con cadenza annuale sulla base di criteri precedentemente fissati. Si tratta di una nuova pratica che fornisce un fondamento obiettivo a un eventuale licenziamento.

Nel caso di revoca del Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione o il suo Presidente in genere rivestono un ruolo preponderante. Un procedimento corretto e oggettivo costituisce la condizione essenziale. Il modo e la causa della revoca devono essere chiari a tutte le parti coinvolte, in particolare ai membri del Consiglio di Amministrazione e all'interessato.

RISORSE

Il Consiglio di Amministrazione ha un ruolo essenziale per l'orientamento della pianificazione della Società e per l'utilizzazione delle risorse umane, economiche e materiali. Il Consiglio di Amministrazione deve inoltre fornire tutte le approvazioni richieste dalle leggi e dai regolamenti del Paese.

Pianificazione

Pianificare è un mezzo importante per definire l'orientamento circa le risorse. Mentre in alcune Società il Consiglio di Amministrazione si incarica del Piano, di norma le Società stesse approvano il Piano elaborato dal personale secondo le direttive assegnate. Il Consiglio di Amministrazione deve vigilare sulla conformità dell'orientamento generale dei piani con l'orientamento strategico fissato dalla missione della Società Nazionale, sulla base delle politiche da adottare, le norme di correttezza, i limiti imposti nell'utilizzazione delle risorse. Approvando il Piano, il Consiglio di Amministrazione deve chiaramente dire ciò che approva, cioè l'orientamento generale e non il dettaglio, l'insieme delle risorse e non le rispettive competenze, i programmi nel senso più ampio e non le attività determinate.

Risorse umane

Il Consiglio di Amministrazione deve elaborare delle politiche esplicite sul trattamento delle risorse umane sia volontarie che stipendiate. Sono necessarie politiche in materia di reclutamento, di formazione, di valutazione della resa professionale, di remunerazione e onorari. Per i volontari bisognerà ugualmente pensare a ricompensarli e a motivarli. L'applicazione di queste politiche deve essere sorvegliata da vicino.

Risorse finanziarie e materiali

Il Consiglio di Amministrazione è responsabile dell'approvazione del bilancio e dei rapporti dei revisori dei conti. Esso deve assumere questo compito con grande cura. E' ugualmente utile ricevere rapporti di tipo finanziario ogni mese da parte del Segretario Generale-Direttore Generale. Detti rapporti possono essere semplici, con soltanto le entrate e le uscite, o più complessi con diverse pagine informative. Il rapporto mensile è destinato al Presidente, al Tesoriere, ma può essere anche distribuito a tutti i membri del Consiglio di Amministrazione. Ad ogni modo, il Consiglio di Amministrazione deve essere informato in maniera regolare circa la situazione e le tendenze finanziarie dell'organizzazione.

Il ruolo del Consiglio di Amministrazione nello sviluppo e nell'utilizzo delle risorse finanziarie si pone chiaramente al livello della politica generale. Si tratta di un impegno proattivo che abbraccia tutta la prospettiva, fornisce degli orientamenti generali e opera scelte difficili. E' bene che il Consiglio di Amministrazione fissi dei limiti attraverso le linee guida che elabora, per l'utilizzo delle risorse e in particolare affinché l'utilizzo e lo sviluppo delle risorse sia conforme alla ragionevolezza e all'etica. Sono ugualmente utili direttive sulla responsabilità finanziaria, sulla protezione delle risorse e sulle entrate e la gestione dei rischi. Per essere certo del rispetto delle norme di prudenza e di etica, il Consiglio deve sorvegliare l'applicazione di dette politiche.

Raccogliere fondi è una questione essenziale per la maggior parte delle Società Nazionali. In alcuni casi il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo attivo e può anche garantirlo, sia direttamente, sia con l'intermediario di una Commissione del Consiglio di Amministrazione. I compiti della raccolta di fondi di cui si incarica un Consiglio di Amministrazione possono andare dal semplice fatto di creare contatti fino a raccogliere, a trasferire fondi effettivi, attraverso azioni dirette oppure attraverso gli stessi membri del Consiglio di Amministrazione che contribuiscono finanziariamente con lasciti. Il Consiglio

di Amministrazione deve allora definire con chiarezza il suo ruolo nella ricerca di fondi al fine di evitare ogni confusione con gli impegni del personale.

ORGANIZZAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione riveste un ruolo essenziale nell'adozione di una struttura e di uno spirito adatti a raggiungere gli scopi prefissati. Esso si incarica di assicurare il carattere funzionale delle relazioni in seno alla *governance* per servire nel migliore dei modi gli interessi della Società. In particolare, il Consiglio di Amministrazione in questo modo assume il suo ruolo unico per la *governance* della Società. Le strutture e le relazioni influenzano notevolmente lo spirito di una organizzazione.



Attività

Rilevanza

Efficacia

ATTIVITA'

Se una Società Nazionale deve rispondere dei risultati ottenuti, deve trovare un dispositivo per esprimere un giudizio. Ora, gli indicatori tradizionali del settore concorrenziale non possono essere applicati poiché i clienti e i beneficiari possono ricevere gratuitamente il prodotto o il servizio che può d'altronde essere anche offerto, di modo che essi ne usufruiscano non per preferenza ma perché è il solo disponibile. Spetta al Consiglio di Amministrazione definire come misurare il successo della Società così come le norme e gli indicatori della qualità e di efficacia.

Il Consiglio di Amministrazione deve evitare di occuparsi dei dettagli di tale o tal altro programma e chiedersi invece se l'esercizio di un'attività ha veramente cambiato le cose. Esso deve inoltre occuparsi di quello che è stato attuato - e in quale forma - e vigilare sul raggiungimento dell'intesa tra missione e politica generale.

RILEVANZA

Il Consiglio deve vigilare sulla pertinenza di tutti i programmi, attività e politiche. Esso sceglie per questo i programmi e i beneficiari prioritari e decide quando ampliare o restringere i programmi.

EFFICACIA

L'efficacia misura l'impatto di un'attività sui beneficiari designati, tenendo conto della durata dell'impatto e dei suoi effetti. Il rendimento calcola la *ratio* tra le risorse immesse nell'attività e i risultati raggiunti, tra le somme investite a livello interno e come l'attività avrebbe potuto essere portata a termine con una spesa minore. Il Consiglio di Amministrazione è responsabile dell'efficacia e del rendimento.

CONTROLLO E TUTELA DELLE ATTIVITA' DELLA SOCIETA'

Per guidare una Società Nazionale sono necessari controlli efficaci.

Affinché il Consiglio di Amministrazione sia in grado di esercitare tali controlli essenziali, esso deve disporre in tempo opportuno dell'informazione appropriata.

Solamente così il Consiglio di Amministrazione può assolvere il suo compito specifico, considerando tali attività in una prospettiva più ampia e con una visione a lungo raggio che non possono compiere quanti si occupano della gestione quotidiana della Società Nazionale. Tocca al Consiglio di Amministrazione definire e domandare quale tipo di informazione esso necessita, quando ne ha bisogno e sotto quale forma intende ottenerla. Sarà necessaria un'informazione dettagliata oppure un accenno? Un documento scritto o un rendiconto verbale? Quale informazione deve pervenirgli in maniera regolare e quale informazione dovrà richiedere occasionalmente?

RAPPORTI

Il Consiglio di Amministrazione deve definire i rapporti che intende ricevere dalla Gestione. Senza informazione, il Consiglio non può governare efficacemente. Numerose organizzazioni hanno fissato la presentazione di rapporti mensili (generalmente riassuntivi), trimestrali o annuali. Spesso la redazione di tali rapporti è legata allo svolgimento di riunioni, come un'Assemblea Generale, il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Esecutivo.

I REVISORI (L'*audit*)

L'*audit* riveste un'importanza speciale per la funzione di tutela. Il Consiglio di Amministrazione deve far in modo che *audit* indipendenti abbiano luogo, nei tempi opportuni e nel quadro dei regolamenti. Certi Consigli di Amministrazione dispongono di Comitati delle Finanze e di *audit* i cui membri, grazie alle loro conoscenze, sono adatti a rilevare i punti su cui il Consiglio di Amministrazione dovrebbe portare un'attenzione del tutto particolare. Il Consiglio nel suo insieme discute le questioni poste e apporta correttivi.

Il Consiglio di Amministrazione assolve al meglio il proprio mandato se i suoi membri riconoscono e capiscono il loro ruolo di mandatari. La funzione apporta un miglioramento quando il Consiglio si applica a tale ruolo e assolve alle proprie funzioni e non a quelle del personale. Esso ha un ruolo unico nel settore delle responsabilità che rileva di tre criteri sopracitati di una Società Nazionale che funziona al meglio.

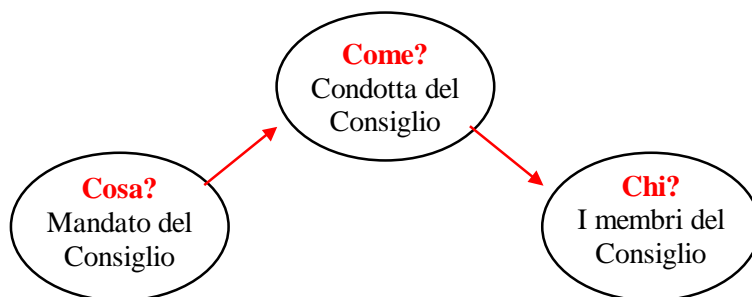
- I membri del Consiglio di Amministrazione devono agire come mandatari, un piccolo gruppo di persone che governa in nome i tutti i soci per il bene della Società Nazionale.
- L'apporto del Consiglio di Amministrazione è quello di compiere il suo mandato di Consiglio e non quello del personale. Le responsabilità del Consiglio di Amministrazione si applicano alla missione e alla politica, al quadro giuridico, all'integrità e alle relazioni di rappresentanza generale.
- Il Consiglio di Amministrazione è responsabile della scelta di un buon Segretario Generale - Direttore Generale del buon utilizzo delle risorse, della realizzazione e applicazione del *planning*, della ricezione di rapporti adeguati sulla gestione, sui programmi, sulle finanze e sugli introiti.
- I membri del Consiglio di Amministrazione possono sostenere la Società Nazionale nelle attività di ricerca di fondi e di rappresentanza.

5. FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il capitolo che segue intende esporre la condotta del Consiglio o il modo in cui esso tratta le questioni sotto tre aspetti: la struttura (cioè il tipo di organizzazione), le procedure (cioè la maniera di lavorare) e lo stile, con riferimento al comportamento dei membri. Infine è trattata la valutazione finale della propria efficacia.

STRUTTURE

Gli statuti definiscono spesso la struttura, cioè il modo in cui il Consiglio si organizza per adempiere ai propri compiti nei limiti del suo mandato, dotandosi di un Ufficio di Presidenza e di Commissioni.



UFFICIO DI PRESIDENZA DEL CONSIGLIO

L'Ufficio di Presidenza del Consiglio di Amministrazione può inglobare un Presidente, uno o più Vice Presidenti, un Segretario, un Tesoriere e diversi Presidenti di Commissione. Bisognerà evitare che siano troppo numerosi, rendendo in tal modo la struttura più complicata, ma non per questo più efficace. La tendenza attuale consiste nel limitarne il numero. Spesso si tratta di tre o quattro persone: il Presidente, il Vice Presidente, il Tesoriere e il Segretario.

Il Presidente dell'ufficio del Consiglio di Amministrazione che può anche essere il Presidente della Società, ha un ruolo speciale da rivestire nell'andamento del Consiglio di Amministrazione. Egli si incarica del:

- Funzionamento e condotta del Consiglio di Amministrazione
- Presidenza delle riunioni dove deve vigilare sul rispetto della procedura e affinché vi sia un clima di lavoro adeguato.
- Direzione della struttura e della composizione del Consiglio di Amministrazione
- Indicazioni e istruzioni ai membri del Consiglio di Amministrazione
- Rappresentanza della Società Nazionale a livello nazionale e internazionale
- Azioni e decisioni tra le riunioni, attraverso delega del Consiglio.

L'incarico esige la capacità di guidare un gruppo, l'attitudine a dirigerlo in modo giusto ma deciso, ad accogliere la diversità e a rispettare le regole convenute per la condotta del Consiglio. Il Presidente deve essere in grado di lavorare con efficacia con il Consiglio di Amministrazione e con il Direttore Generale.

Il Vice Presidente dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio di Amministrazione è responsabile di:

- Sostituire il Presidente in caso di assenza,
- Assumere incarichi particolari in vece del Presidente

Spesso tale carica costituisce una buona preparazione per l'incarico di Presidente.

Il Tesoriere del Consiglio di Amministrazione è responsabile di:

- Gli aspetti finanziari della Società Nazionale
- Le revisioni preliminari del bilancio
- La messa in applicazione degli *audit* effettuati nei tempi convenuti
- Rivedere e far in modo che le raccomandazioni delle credenziali di gestione dell'*audit* siano realizzate

- Delle questioni di controllo dei costi in seno al Consiglio di Amministrazione
- Ricevere ogni mese i rapporti sull'evoluzione delle entrate e delle spese

Il Segretario del Consiglio di Amministrazione è responsabile:

- Della tenuta dei registri dei verbali
- Delle delibere del Consiglio di Amministrazione
- Della conformità nei controlli di legge

Quale che sia il numero dei membri dell'ufficio e la tipologia delle cariche il Consiglio di Amministrazione deve chiaramente definire i ruoli e le responsabilità dei singoli, affinché non vi siano sovrapposizioni con le funzioni del personale. Ad esempio l'incarico di Tesoriere rischia di suscitare qualche confusione se tra il personale opera un Capo Servizio delle Finanze o persona equivalente. In generale, il ruolo del Consiglio di Amministrazione è quello di rivedere e approvare, quello del personale è invece di pianificare e concretizzare (eseguire).

MANDATI DELL'UFFICIO DI PRESIDENZA

Gli statuti specificano in genere la durata del mandato e il numero dei rinnovi. Anche se l'esperienza acquisita con il tempo resta preziosa, essa - alla fine - rallenta il rinnovo necessario ad una Società attenta a restare dinamica. Alla Federazione, la prassi corrente è un mandato da due a quattro anni, con un solo rinnovo consecutivo. In questo modo si rischia di perdere, forse, membri competenti e impegnati nel loro compito, ma si assicurano altresì nuove energie. Così si dispone anche di un sistema facile e discreto di scartare gli individui inattivi. Persone competenti e apprezzate possono essere in seguito richiamate in seno al Consiglio. Se la loro esperienza si è mostrata positiva, cioè hanno partecipato e contribuito ai lavori, resta aperta la possibilità di un altro mandato. Altrimenti ciò non sarà loro permesso. Nella maggior parte delle organizzazioni i limiti del mandato dell'ufficio sono definiti chiaramente.

La pratica corrente è un mandato da due a quattro anni, con un solo rinnovo consecutivo.

La maggior parte delle organizzazioni possiede limiti chiari quanto al mandato dei membri di questo ufficio.

COMMISSIONI

Le Commissioni sono state a lungo considerate come un mezzo di sostegno di un Consiglio di Amministrazione nell'adempimento del suo compito. Esse offrono un sistema per trarre vantaggio dalla competenza particolare che i suoi membri possono avere e per aiutarli a sentirsi maggiormente coinvolti nella Società. Ma se i ruoli e le responsabilità mancano di chiarezza le Commissioni rischiano di creare maggior problemi di quanti possano risolverne. Nelle Società Nazionali non è raro trovare soprattutto Commissioni di Gestione, Commissioni finanziarie e *audit*, o comitati di sviluppo delle risorse e comitati per le questioni attinenti al personale.

Il Comitato di Gestione è spesso costituito quando il Consiglio di Amministrazione si amplia. Si frappone tra il Consiglio e la Gestione. Esso comprende in genere il Presidente, il Vice Presidente, il Direttore Generale e alcuni membri. Il Comitato di Gestione deve vigilare per non divenire un Consiglio in seno al Consiglio di Amministrazione e non occuparsi direttamente della gestione.

I Consigli di Amministrazione devono ricordare che i **Comitati Finanziari e audit** non li dispensano dall'insieme delle loro responsabilità come tali. Essi devono far attenzione a distinguere chiaramente i lavori di un tale Comitato da quelli di ogni membro del personale incaricato delle questioni finanziarie.

I Consigli di Amministrazione possono, nel quadro delle loro attività di ricerca di fondi, creare un **Comitato di sviluppo delle risorse**. Detto Comitato ha generalmente due funzioni diverse: la revisione e la sorveglianza della pianificazione, le attività e i risultati della ricerca di fondi del personale e dei Comitati locali, la partecipazione di ciascuno dei membri del Comitato alle attività di ricerca di fondi.

E' un'iniziativa positiva quella di avere come membri di tale Comitato alcuni esponenti del Consiglio di Amministrazione e altri membri esterni che possono aiutare nel compito di ricerca fondi.

Se il Consiglio di Amministrazione ha convenuto di incaricare il Segretario Generale - Direttore Generale per le questioni attinenti il personale e gli ha delegato tale incarico, dovrà allora prevedere il ruolo di **un Comitato Permanente per le questioni del personale** allo scopo di non creare conflitti gerarchici.

Il Consiglio di Amministrazione può limitare il numero dei Comitati Permanenti e ricorrere a **Comitati ad hoc** o a gruppi di lavoro temporanei per adempiere ad incarichi determinati. Una buona utilizzazione di tali Comitati *ad hoc* può giustificarsi per la preparazione di documenti di riferimento necessari per la questione da trattare o per aiutare i membri del Consiglio ad approfondire la comprensione di certi dati della Società, in particolare quelli che sono di carattere delicato o tecnico. La preparazione accurata di documenti preliminari permetterà al Consiglio di dedicarsi maggiormente a questioni concrete, e di accrescere la qualità del dibattito in seduta plenaria. Per ampliare la perizia di cui dispone il Consiglio, i Comitati *ad hoc* autorizzano a volte esperti che non siano membri.

Il numero di questi Comitati *ad hoc* può variare. Importa in primo luogo la funzione, la chiarezza o l'apporto. La distinzione tra governare e gestire deve essere chiara: i Comitati devono limitarsi a trattare questioni di competenza del Consiglio di Amministrazione, lavorano per il Consiglio per prepararlo a decidere con miglior cognizione di causa. In generale, i Comitati non devono prendere decisioni definitive, ma devono preparare il lavoro per il Consiglio di Amministrazione cui spetta la decisione ultima.

I Consigli di Amministrazione possono farsi assistere nella loro opera di ricerca dei fondi, creando un Comitato di sviluppo delle risorse

PROCEDURE

Le procedure spesso sono prescritte dagli statuti o dai regolamenti della Società Nazionale. Devono altrimenti essere oggetto di documenti resi pubblici. Così diventano chiare per tutti e di facile comunicazione. Esse riguardano la frequenza delle riunioni, l'assiduità, l'ordine del giorno, i verbali. I Consigli di Amministrazione possono ampliare le procedure al riguardo.

FREQUENZA DELLE RIUNIONI

La frequenza delle riunioni del Consiglio di Amministrazione dipende dalla dimensione della Società Nazionale, dalle condizioni geografiche, dalle risorse umane e finanziarie, dal mandato del Consiglio di Amministrazione e dalla ripartizione delle responsabilità tra il Consiglio e la Gestione. Un Consiglio riunito troppo di frequente, diciamo una volta al mese, dovrebbe chiedersi se non procura ingerenze nell'ambito della Gestione. Un Consiglio che si riunisce raramente, diciamo due volte l'anno, dovrebbe chiedersi se porta a buon termine la sua funzione. La frequenza auspicabile è pari a sei-otto riunioni all'anno.

ASSIDUITÀ'

La partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione dovrebbe essere obbligatoria. Una maniera di sottolinearne l'importanza è quella di legare la frequenza al mantenimento dello status di membro del Consiglio di Amministrazione. In certi Consigli regola vuole che ogni membro assente a tre riunioni consecutive perda il suo posto. L'assenteismo è un segno di pericolo. Se un Consiglio è confrontato a problemi di assiduità, farebbe bene a trovare una via di uscita in maniera diretta. E' consigliabile fissare il *quorum* a più della metà per ogni Consiglio e, in certi casi, a due terzi.

In alcuni Consigli è norma che ogni membro assente a tre riunioni consecutive perda il suo seggio.

ORDINE DEL GIORNO

Un appropriato ordine del giorno fatto giungere in anticipo con la documentazione richiesta è condizione d'ogni riunione. Il Presidente e il Segretario Generale-Direttore Generale esercitano insieme l'importante compito di scegliere le questioni del dibattito, chiedendosi prima quale sia la loro importanza e se esse competano al Consiglio di Amministrazione. Un ordine del giorno ben concepito comprende una scelta di riferimenti, non soltanto di affari correnti, ma anche di soggetti basilari da approfondire. E' bene prevedere periodicamente dibattiti approfonditi su questioni o programmi determinati nel corso di riunioni ordinarie: tali punti possono ugualmente essere proposti da singoli membri. Dovrà essere precisato se ogni questione compare all'ordine del giorno a titolo di informazione, di dibattito, di

decisione o di azione.

VERBALI

I verbali interessano in quanto sono registri dell'attività del Consiglio di Amministrazione. Devono riferirsi a conclusioni e decisioni piuttosto che al dettaglio testuale dei dibattiti che si sono svolti. Devono indicare se esiste un'intesa comune, quale è la tendenza della maggioranza e riferirsi anche ai contenziosi non risolti. Dovranno essere in genere brevi e limitarsi ai punti essenziali. Tutte le decisioni dovranno chiaramente essere menzionate. Ogni verbale di una riunione dovrà essere approvato alla riunione successiva.

STILE

Il Presidente riveste un ruolo essenziale nel fissare e nel mettere in pratica uno stile di condotta che faciliti il concorso di ogni membro allo sforzo di tutti. Diversità, armonia, clima, impegno proattivo, unità, codice di comportamento sono punti da prendere in considerazione per assumere uno stile che - lontano da impedire - faciliti invece lo sviluppo dei lavori del Consiglio di Amministrazione. E' opportuno, pertanto, che lo stile sia l'oggetto di un documento reso pubblico ai fini della comunicazione e della trasparenza.

DIVERSITA' E ARMONIA

Un Consiglio di Amministrazione ideale dovrebbe riunire personalità di spicco, di varia estrazione, scelte per la loro esperienza, le qualità, la capacità a giudicare in maniera critica e indipendente. La diversità delle loro opinioni e prospettive appare vantaggiosa alla Società Nazionale, ma rischia di sfidare ogni linea di condotta. La diversità deve essere esercitata in maniera che ciascuno possa esprimersi mentre il Consiglio opera in maniera armonica per raggiungere un giudizio collettivo.

CLIMA

Il clima dipende dal livello di franchezza, di tolleranza, di comunicazione. **Franchezza:** i membri del Consiglio sono realmente informati e si sentono liberi di esprimere sinceramente le loro opinioni, di contestare le raccomandazioni, di giudicare le opzioni con spirito critico? **Tolleranza:** i membri sono invitati e anche sollecitati a esprimere una loro opinione anche se di minoranza? I disaccordi sono tollerati? **Comunicazione:** il Presidente autorizza una libera comunicazione tra i membri del Consiglio di Amministrazione o i gruppi che essi possono formare anziché insistere affinché ogni comunicazione in seno al Consiglio passi attraverso di lui?

UNITA'

Per unità si intende la ferma intenzione di raggiungere un obiettivo comune del Consiglio di Amministrazione. Su questioni a volte difficili da affrontare, il Consiglio di Amministrazione deve prendere una posizione chiara e decisa, apertamente appoggiato da tutti i suoi membri. Un Consiglio efficace parla con un'unica voce.

IMPEGNO PROATTIVO

Il Consiglio di Amministrazione, in quanto tale, può essere proattivo solo a condizione che lo siano i suoi membri.

Essi devono prepararsi alle riunioni e parteciparvi attivamente. L'efficacia di tale preparazione e di tale partecipazione dipende da una buona gestione dell'informazione. Bisogna evitare l'atteggiamento passivo che fa accettare e classificare l'informazione senza assimilarla e approfondirla. I membri devono limitarsi a comprendere non soltanto l'informazione presentata, ma anche le sue **incidenze**.

Un buon modo di gestire l'informazione consiste nel distinguere a secondo che essa sia per una decisione o per semplice conoscenza. Ai fini di una decisione essa deve essere breve, pertinente e precisa in modo che i membri del Consiglio di Amministrazione comprendano la questione e siano sufficientemente informati per decidere. L'informazione non finalizzata

a una decisione permette al Consiglio di seguire le attività della Società o semplicemente di esserne al corrente. Alcuni Consigli richiedono relazioni trimestrali approfondite e brevi relazioni mensili. Altri indicano come trattare la questione: sfiorarla o dettagliarla. L'importante non è la quantità ma la qualità dell'informazione in dettaglio.

CODICE DI CONDOTTA

Alcuni Consigli di Amministrazione elaborano un codice di condotta, un insieme chiaro di direttive sull'integrità. Ogni membro è pregato di firmarlo. Il Consiglio e in particolare il suo Presidente, devono esser pronti a affrontare le questioni di integrità. Gli statuti e i regolamenti della Società Nazionale dovranno permettere di allontanare dal Consiglio quanti non agiscono in conformità a tale codice. Il componente del Consiglio potrebbe anche perdere il suo incarico nella Società. Si parla di minaccia all'integrità soprattutto quando un membro del Consiglio utilizza le risorse della Società a suo profitto o per il suo prestigio personale. E' così nel caso in cui fondi, strutture, prerogative della Croce Rossa o Mezzaluna Rossa sono stornate a profitto o prestigio personale o per cause non umanitarie quali le mire politiche. Evitare in maniera rigida i conflitti di interesse o anche i rischi di conflitti di interesse costituisce un elemento vitale del codice di condotta del Consiglio di Amministrazione. L'integrità personale è anche legata agli abusi di potere. Ad esempio, è il caso di membri del Consiglio che perseguono un mandato politico e utilizzano nella loro campagna il nome, la notorietà o anche le risorse della Società Nazionale.

Il Consiglio deve essere pronto a discutere sulle questioni d'integrità

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Valutare il proprio rendimento costituisce un'iniziativa che il Consiglio di Amministrazione deve prendere regolarmente ogni anno o su diversi anni. I Consigli con maggior successo e i membri più efficaci lo fanno con entusiasmo. La condizione determinante consiste nel creare un movimento di costante miglioramento che permetta a tutti i membri di dibattere con onestà l'efficacia comune e di apportare quelle modifiche ritenute necessarie. La disponibilità di occasioni regolari di dibattito sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione crea un clima in cui le critiche sono apprezzate, possono condurre a migliorare i risultati ed evitano di recriminare con il pretesto di valutare una situazione non più correggibile.

Valutare il proprio rendimento costituisce un'iniziativa che il Consiglio di Amministrazione deve assumere regolarmente.

Un Consiglio di Amministrazione che non ha mai proceduto a tali valutazioni penserà che la prima delle sue valutazioni richiederà tempo. Gli esami ordinari che seguiranno potranno tenersi ogni anno, con valutazioni pluriennali più approfondite. Certi Consigli preferiscono fissare la data della loro valutazione annuale e aggiungervi la valutazione sul SG-DG precisando la formazione e l'informazione di cui i suoi membri hanno necessità.

L'allegato numero 3 presenta un modello di valutazione del rendimento del Consiglio di Amministrazione. Esso potrà servire ai Consigli di Amministrazione di tutte le Società Nazionali visto che ne determina i dati positivi e i punti che meritano maggior attenzione. Questo può diventare un piano di azione. Per assicurare un miglior sostegno al piano di azione, si raccomanda di applicare un simile modello di valutazione all'intero Consiglio di Amministrazione e non ad una frazione soltanto. Un consulente esterno potrebbe essere incaricato di fornire un supporto, ma la valutazione e il piano di azione dovranno essere opera del Consiglio stesso.

Ogni Consiglio di Amministrazione ha bisogno di rivedere la propria struttura per assicurarsi che non sia sovraccarica e che i ruoli e le responsabilità dei titolari siano chiaramente definiti. Il numero delle Commissioni/Comitati, la loro funzione e il loro apporto dovranno essere presi in esame. Il modo di agire deve essere trasparente e confacente. Ogni Consiglio di Amministrazione deve fare in modo che il suo stile di condotta favorisca e non impedisca lo sviluppo delle sue attività. Procedere a valutazioni regolari delle proprie attività costituisce una delle misure più vigorose che un Consiglio possa assumere per migliorare il suo rendimento.

- I membri dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio sono generalmente: il Presidente, il Vice Presidente, il Segretario, il Tesoriere e i Presidenti dei vari Comitati/Commissioni. Le responsabilità di ciascuno devono essere chiaramente definite.
- La maggior parte delle organizzazioni ha sviluppato limiti chiari all'esercizio delle funzioni nell'Ufficio di Presidenza del Consiglio di Amministrazione.
- I Consigli di Amministrazione devono applicare un codice di condotta che dovrebbe essere un enunciato di direttive sull'integrità.
- I Consigli di Amministrazione devono regolarmente valutare il proprio rendimento e migliorarlo.

6. MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il presente capitolo riguarda i membri del Consiglio di Amministrazione, la composizione dello stesso Consiglio e la sua dimensione. Sarà inoltre affrontata la tematica delle qualifiche richieste, del reclutamento e della preparazione dei componenti.

COMPOSIZIONE

Il Consiglio di Amministrazione dovrebbe avere tali suoi membri alcuni portatori d'interesse della Società Nazionale. Poiché quest'ultima è proprietà dei suoi stessi soci, essi dovranno essere ben rappresentati. E' necessario tuttavia fissare un equilibrio tra i soggetti interni, con soci e rappresentanti regionali, e soggetti esterni con soci indipendenti e rappresentanti dei poteri pubblici. I soggetti esterni, consapevoli dell'ambiente in cui opera la Società, possono aprire al Consiglio delle prospettive utili. I rappresentanti delle articolazioni esterne non devono tuttavia essere più numerosi dei rappresentanti dei membri della Società.

Un certo numero di Società prevedono nei loro statuti la seguente composizione:

- Soci della Società Nazionale eletti dall'Assemblea Generale
- Presidenti dei Comitati Regionali
- Personalità indipendenti scelte per le loro competenze particolari o per l'interessamento che nutrono per la Croce Rossa e per la Mezzaluna Rossa
- Rappresentanti dei poteri pubblici coinvolti nell'opera della Croce Rossa e della Mezzaluna Rossa.

Il Direttore Generale è in genere membro di diritto senza diritto di voto.

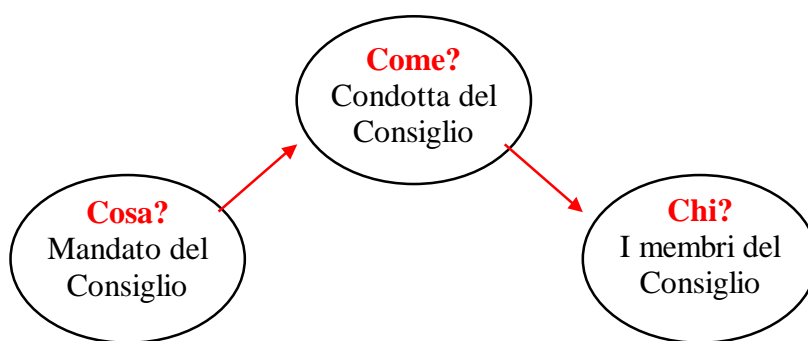
POTENZIAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

La maggior parte delle organizzazioni ritiene che sia importante e utile impegnarsi in un processo permanente di potenziamento del Consiglio di Amministrazione con l'apporto di nuovi membri con le capacità e i contatti di cui necessita il Consiglio. Il Consiglio è inoltre responsabile di annoverare al suo interno gli esperti di cui vi è necessità.

Numerose perizie nella gestione, finanza, contabilità, programmazione, ricerche di fondi e marketing possono produrre un Consiglio più forte e più efficace per la Società Nazionale. Rappresentanti del mondo finanziario, del Governo e della Comunità Internazionale possono apportare conoscenze importanti e contatti interessanti per la Società. Un Consiglio di Amministrazione più forte e maggiormente competente renderà una Società Nazionale più forte e competente

DIMENSIONE DEL CONSIGLIO

Gli statuti impongono spesso una maggioranza di membri eletti in rapporto a quelli nominati. Ogni Consiglio di Amministrazione deve essere di ampiezza sufficiente per essere rappresentativo, pur essendo funzionale ed efficace. Il numero dei componenti dovrebbe essere compreso tra i 9 e i 14 membri, di cui 6 o 8 eletti dall'Assemblea Generale e dalle regioni, 2 o 3 indipendenti e 1 o 2 rappresentanti del potere pubblico.



PROFILO DEI MEMBRI

Dai membri del Consiglio di Amministrazione dipende essenzialmente il suo buon funzionamento. Il loro mandato è importante e per poterlo gestire sono necessarie persone competenti. E' opportuno tracciare un ritratto tipo dei membri per fissarne le caratteristiche, le qualifiche, le competenze necessarie. Il ritratto tipo, paragonato a quello dei membri in carica, permette di determinare le competenze necessarie per equilibrare il Consiglio. Detta informazione potrà esser resa nota ai membri nel corso della campagna elettorale.

CARATTERISTICHE

Diversità e rappresentanza

Ogni Consiglio di Amministrazione deve essere di grandezza sufficiente per essere rappresentativo, rimanendo - però - funzionale ed efficace.

Le caratteristiche generali dei membri del Consiglio dovranno rispondere alle esigenze generali della funzione da svolgere. Ogni Consiglio di Amministrazione deve, per prima cosa, aver una visione d'insieme della Società Nazionale, dei suoi portatori d'interesse e delle sue relazioni con il mondo esterno. Esso deve inoltre sforzarsi di adattarsi a questa diversità. Per verificare la diversità esistente in seno al Consiglio basterà fare un giro di tavola per vedere quali sono le caratteristiche mancanti. Se quasi tutti sono del medesimo sesso, hanno all'incirca la medesima età, provengono da un medesimo strato socioeconomico, esercitano la stessa professione, hanno simili convinzioni politiche o religiose, allora la diversità fa difetto. Il Consiglio di Amministrazione rischia così di essere meno sensibile all'ambiente e di perdere credibilità presso i portatori d'interesse.

E' necessario evitare ogni predominio e ogni esclusione. Si tratta di fissare dei legami tra gruppi, senza abusare della loro rappresentatività, credendo - ad esempio - che un solo esponente di una minoranza sia in grado di parlare a nome di quest'ultima. Essere legati a una collettività non significa diventarne il portavoce. Un Consiglio di Amministrazione che rappresenti soltanto i donatori non sarebbe rappresentativo, stesso discorso vale anche per un Consiglio composto unicamente da vulnerabili della comunità.

QUALIFICHE

Non appare necessario possedere tutti i titoli e competenze desiderati prima di esser chiamati in seno al Consiglio di Amministrazione. E' però necessario avere lo spirito, le aspirazioni, le qualità professionali che permettono di diventare un membro efficace. Tutti dovrebbero avere le seguenti qualità o essere in grado di acquisirle.

Impegno verso i principi fondamentali e verso la missione della Società.

I membri devono aderire ai Principi e agli interessi della Società Nazionale. Poiché il Consiglio di Amministrazione è il garante della sua integrità, i suoi componenti devono restare indipendenti e liberi da ogni considerazione di interesse personale.

Giudizio

E' evidente che il Consiglio di Amministrazione debba avere una visione d'insieme, che sia proattivo e che giudichi in maniera equilibrata. Ciò sarà possibile esclusivamente se i membri del Consiglio riflettono globalmente, ragionano in termini di sistemi e afferrano i rapporti con l'ambiente in cui la Società evolve.

Capacità ad inglobare i valori, la visione del futuro e un ampio respiro

I membri devono poter aver una visione di insieme dei valori e del futuro senza temere di decidere. Le loro prospettive devono avere un ampio respiro.

Collegialità

Le questioni difficili dovranno esser dibattute in comune e le decisioni assunte dovranno essere apertamente sostenute da ogni membro del Consiglio.

Disponibilità a delegare

I membri del Consiglio devono esser disposti a delegare e a permettere ad altri di prendere

le decisioni.

Disponibilità di tempo sufficiente

I membri del Consiglio di Amministrazione devono capire che il loro compito non è un titolo onorifico, accettato per ragioni di prestigio o senza impegno personale. Anche se onorifico, la posizione implica responsabilità e l'obbligo di raggiungere dei risultati. Questi obblighi esigono tempo e energia, non soltanto nel corso delle riunioni, ma anche per la loro preparazione e per il seguito che avranno. I membri devono essere disposti a dedicarvi tutto il tempo necessario. Peraltro, i componenti del Consiglio di Amministrazione sono dei volontari che non ricevono remunerazione per il lavoro reso. Non potranno, pertanto, essere animati che da un solo desiderio: quello di far progredire la Società Nazionale.

Competenze

I Consigli di Amministrazione hanno bisogno spesso di conoscenze giuridiche, mediche e sociali e di competenze in materia di contabilità, pianificazione, commercializzazione, comunicazione e raccolta di fondi. I loro membri sono pertanto ricercati per via di tali competenze. Pertanto, un Consiglio non deve dimenticare due cose. Primo, se - ad esempio - uno dei suoi componenti è competente in contabilità, gli altri non sono allora dispensati dall'obbligo di comprendere tali questioni nel corso dei Consigli. Secondo, dette competenze sono destinate ad aiutare tale comprensione e non a fare il lavoro svolto dal personale.

RECLUTAMENTO DEI MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Tracciare e usare il profilo-tipo del membro del Consiglio assicura maggior obiettività e chiarezza e facilita il reclutamento, sia che esso avvenga per elezione, per nomina o per cooptazione. Una volta definito tale profilo (caratteristiche, titoli, competenze), diventa possibile orientare la ricerca e trovare candidati maggiormente qualificati. Alcuni Consigli dispongono di Comitati specifici che definiscono tali profili-tipo.

ELEZIONE

I membri scelgono e propongono i candidati all'elezione che ha luogo abitualmente nel corso dell'Assemblea Generale oppure nel corso di altri Comitati quali il Consiglio Nazionale. I candidati che vengono dai Comitati Regionali e Locali possono essere eletti sia dall'Assemblea Generale che da questi Comitati. Sulla base di un ritratto-tipo, l'Assemblea Generale può imporre determinati criteri ai candidati al fine di dar vita ad un Consiglio altamente qualificato e diversificato.

NOMINA

Certe Società preferiscono che un piccolo numero di rappresentanti del Governo siedano nel Consiglio di Amministrazione. Essi sono in genere nominati dalle autorità di governo competenti. Invocando il ritratto-tipo, può essere loro chiesto di nominare persone di una certa competenza e con uno status particolare. La presenza del Governo non deve diventare eccessiva affinché la Croce Rossa e la Mezzaluna Rossa resti una organizzazione autonoma.

COOPTAZIONE

Eminentì personalità indipendenti o notabili possono esser cooptate dai membri del Consiglio su raccomandazione del suo Presidente o del Direttore Generale. Anche in questo caso la cosa migliore è di far riferimento al profilo-tipo. E' bene che tutte le cooptazioni siano ratificate dall'Assemblea Generale o dal Comitato competente.

PREPARARE I MEMBRI

Realizzare un Consiglio efficace non si limita alla scelta e al reclutamento dei suoi componenti. Non è infatti che l'inizio. I membri del Consiglio di Amministrazione devono ora essere preparati con attenzione al loro compito. Tale preparazione in vista di acquisire l'efficacia richiesta implica tre fasi: iniziazione al Movimento, alla Società Nazionale e alla funzione; perfezionamento e sviluppo dello spirito di collegialità. E' sempre bene fornire un dossier di accoglienza con i documenti necessari. I seminari possono anche rivelarsi utili perché serviranno sia come corsi di iniziazione ai nuovi membri che come aggiornamento

per gli altri.

INIZIAZIONE

Iniziazione al Movimento

I membri dei Consigli di Amministrazione devono conoscere le relazioni che la Società Nazionale intrattiene con la Federazione, con il Comitato Internazionale della Croce Rossa (CICR) e con le Società Consorelle, così come i diritti e i doveri delle Società in virtù degli statuti, dei Principi, dei regolamenti e della prassi del Movimento e della Federazione

Iniziazione alla Società Nazionale

I membri devono essere edotti circa la storia, l'organizzazione, gli statuti e i regolamenti, la situazione finanziaria, la missione, i piani e le attività della Società Nazionale. I nuovi membri possono non aver piena conoscenza di tutti i programmi in tutte le regioni del Paese. Tutti necessitano di una conoscenza approfondita della Società e dell'ambiente in cui essa opera. Devono infine tenersi aggiornati sull'evoluzione del Movimento e della Società Nazionale.

Iniziazione alla funzione

I nuovi membri devono essere edotti sulle attività del Consiglio di Amministrazione, sulla sua maniera di operare, sul suo mandato e sulla sua condotta. E' necessario far loro comprendere in teoria e in pratica come governare, secondo quanto riferito in questo Manuale. I componenti del Consiglio di Amministrazione devono anche sapere ciò che si attende da loro in qualità di membri, il loro ruolo, le responsabilità e i doveri. Devono sapere se ci si attende un contributo finanziario e i limiti delle loro responsabilità in qualità di membri. In alcuni Paesi e in certi casi possono in effetti essere ritenuti personalmente responsabili.

PERFEZIONAMENTO

Analizzando il loro ruolo, responsabilità e doveri, il Presidente deve essere disposto a esaminare con i nuovi membri tutte le lacune nella loro formazione e la loro esperienza, ed aiutarli a identificare il sistema per colmare tali lacune. Conoscenze e qualificazioni nelle funzioni richieste dovranno essere perfezionate. Ma è necessario ugualmente preoccuparsi delle possibilità di perfezionamento individuale nei settori pertinenti quali la comunicazione, le relazioni interpersonali, il negoziato, l'arte oratoria, la presentazione di relazioni in pubblico e lingue straniere. I membri hanno anche bisogno di praticare le qualificazioni che acquisiscono man mano e di perfezionarle.

COLLEGIALITA'

Un compito permanente consiste nel fare del Consiglio una squadra di amministratori competenti. Il perfezionamento deve proseguire; la dinamica della diversità deve essere sostenuta e utilizzata cosicché i membri apprendano a lavorare insieme e a parlare con una sola voce. Spetta soprattutto al Presidente vigilare affinché si crei un clima e una dinamica in grado di aiutare la conoscenza e il perfezionamento di tutti i membri, siano essi nuovi o anziani.

E' spesso difficile per i membri di un Consiglio di Amministrazione essere obiettivi quando esaminano la composizione dello Consiglio stesso, la sua diversità e la sua rappresentatività. Utilizzare un ritratto tipo è un eccellente mezzo per cominciare in modo da reclutare nuovi membri che presentino caratteristiche, qualificazioni, competenze complementari. Tutti devono prepararsi alla loro funzione attraverso sedute di approfondita iniziazione al Movimento, alla Società Nazionale, al loro ruolo e alle loro responsabilità. L'aggiornamento sulle evoluzioni del Movimento e della Società Nazionale, il perfezionamento e lo spirito collegiale sono tutte attività ordinarie per i Consigli che funzionano bene.

• I membri del Consiglio di Amministrazione hanno la responsabilità di assicurare un buon funzionamento della Società Nazionale e per fare ciò devono essere eletti o nominati alla luce delle competenze e degli approcci necessari a tale funzione.

• Il Consiglio di Amministrazione deve valutare costantemente i bisogni dei nuovi soci allo stesso tempo assicurare la regolare rotazione dei membri del Consiglio attraverso limiti di partecipazione.

• Il rafforzamento e lo sviluppo del Consiglio di Amministrazione deve essere un'attività permanente.

• Il Consiglio di Amministrazione deve funzionare in maniera efficace, armoniosa e competente.

• L'organizzazione deve occuparsi della formazione e dell'iniziazione necessaria ai membri del Consiglio

7. L'ATTUAZIONE: UNA SFIDA

Ogni Società Nazionale è unica nel suo genere, così come il suo Consiglio di Amministrazione è unico. Di conseguenza, qualsiasi sia il grado della sua maturità, la sua dimensione e le sue risorse, ogni Società Nazionale condivide con le Società Consorelle la doppia sfida di avere buoni meccanismi di Governo e di dotarsi di un piano di lavoro della *governance*.

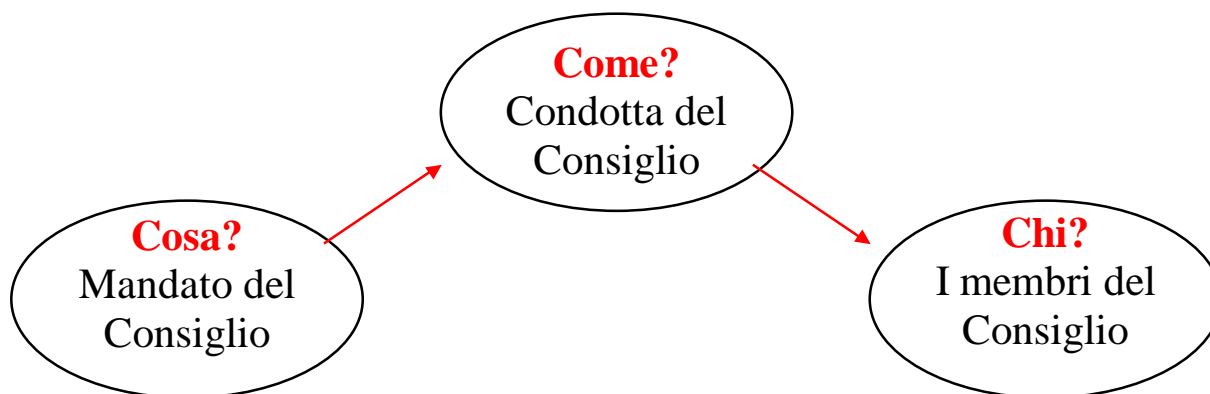
Le sfide sono numerose. Si tratta di riconoscere i portatori d'interesse e di assicurare la loro partecipazione, di costatare le principali influenze dell'ambiente nel quale la Società evolve e le loro incidenze sul piano di lavoro della *governance*, di scegliere i livelli e le strutture per far in modo che il mandato e le relazioni siano chiare e coordinate con la *governance* nazionale. Affinché la Società Nazionale risponda alle esigenze di trasparenza e alla responsabilità di rendiconto, appare essenziale determinare a chi la Società Nazionale debba rendere conto del proprio operato.

Il Consiglio di Amministrazione è essenziale ad una *governance* efficace e competente e che si assuma la responsabilità di render pubblico conto delle sue attività. Precisare il mandato del Consiglio, cioè il suo contributo e l'apporto alle caratteristiche di una Società ben funzionante, rialzare la sua condotta e divenire attraente, utilizzare e conservare membri eminenti, esige una attenzione costante. Un simile Consiglio di Amministrazione evolverà di concerto con la stessa Società.

Un Consiglio di Amministrazione ben funzionante è un ingranaggio essenziale in una Società Nazionale ben funzionante e condiziona la capacità di questa di adattarsi e di rispondere ai bisogni presenti e futuri.

ALLEGATO 1

ELEMENTI ESSENZIALI DELLA *GOVERNANCE*



Mandato del Consiglio

- Fissare la missione e la politica della S N
- Vigilare sul rispetto della legalità e dell'integrità
- Essere responsabile davanti ai portatori d'interesse (*stakeholders*)
- Nominare il Direttore Generale
- Decidere sullo sviluppo e sull'utilizzo delle risorse
- Esercitare una tutela e una sorveglianza sui risultati della Società Nazionale

Condotta del Consiglio

- Procedure
- Clima
- Relazioni con la struttura della *governance* generale
- Struttura dei Comitati
- Relazione tra il Consiglio di Amministrazione e la Gestione
- Valuta la propria attività

Membri del Consiglio

- Composizione e effettivo del Consiglio
- Profilo dei membri
- Identificazione e elezione / nomina dei membri
- Preparazione dei membri
- Formazione e informazione dei membri
- Limitazione della durata del mandato dei membri

ALLEGATO 2

CARATTERISTICHE DI UN CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE BEN FUNZIONANTE

MANDATO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

1. FISSARE LA MISSIONE E LA POLITICA DELLA SOCIETA' NAZIONALE

- a) Il Consiglio di Amministrazione di una Società Nazionale ben funzionante deve centrare la sua attività sugli indirizzi direttivi generali e deve far in modo che la politica della Società Nazionale sia chiaramente redatta, accurata, aggiornata, chiara e completa.
- b) Il Consiglio di Amministrazione determina la missione della Società Nazionale dopo un'ampia consultazione all'interno e all'esterno; tale missione - ispirata ai Principi Fondamentali della Croce Rossa / Mezzaluna Rossa - ingloba la visione del futuro della Società e fornisce l'orientamento strategico ai suoi amministratori, al suo personale e ai volontari.
- c) Il Consiglio di Amministrazione diffonde un enunciato di missione redatto in maniera chiara, comprensibile e ampiamente approvato in seno alla Società.
- d) Il Consiglio di Amministrazione dà importanza particolare all'orientamento strategico concernente le relazioni con i partner esteri e mette in atto sistemi di risoluzioni dei conflitti.

2. ASSICURARE IL MANTENIMENTO DEL QUADRO GIURIDICO E L'INTEGRITA'

- a) Un Consiglio di Amministrazione ben funzionante vigila attentamente sulla costituzione della Società (statuto) che deve essere attuale, pertinente e dovutamente osservata da tutti.
- b) Il Consiglio assicura il mantenimento dell'integrità della Società Nazionale fissando i limiti delle sue attività, sorvegliando i risultati e agendo esso stesso con integrità.
- c) Il Consiglio si conforma alle politiche, alle regole, ai regolamenti nazionali e internazionali, preservando l'indipendenza della Società.
- d) Esso vigila sull'azione della Società in quanto membro efficace e competente della Federazione.

3. RENDER CONTO AI PORTATORI D'INTERESSE DELLA SOCIETÀ NAZIONALE

- a) Il Consiglio deve rendere conto ai soci della Società Nazionale nel corso dell'Assemblea Generale applicando procedure chiare e precise che permettono ai membri di partecipare.
- b) Il Consiglio deve in modo particolare rispondere alle richieste e alle attese dei portatori d'interesse della Società Nazionale, in particolare dei più vulnerabili.

4. NOMINARE IL DIRETTORE GENERALE - SEGRETARIO GENERALE

- a) Un Consiglio di Amministrazione ben funzionante detiene un ruolo essenziale nella scelta e nella nomina del Direttore Generale-Segretario Generale grazie a disposizioni appropriate.
- b) Se il buon funzionamento della Società esige la sostituzione del Direttore Generale-

Segretario Generale, il Consiglio di Amministrazione vi procede in modo corretto, obiettivo, trasparente.

5. DECIDERE LO SVILUPPO E L'UTILIZZO DELLE RISORSE

- a) Un Consiglio di Amministrazione ben funzionante indica l'orientamento dell'elaborazione e dell'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e materiali della Società. Inoltre esamina e approva i piani e i bilanci al suo livello che è quello della politica generale, in una prospettiva di lungo termine.
- b) Un Consiglio deve interessarsi al reclutamento, alla formazione e al coinvolgimento dei volontari fissando direttive e controllando l'applicazione della politica.
- c) Un Consiglio deve avere un ruolo attivo nella ricerca di fondi, sostenendo le manifestazioni di raccolta fondi e informando la popolazione sul lavoro e sulle necessità della Società Nazionale.

6. SORVEGLIARE E CONTROLLARE LA RESA DELLA SOCIETA' NAZIONALE

- a) Un Consiglio di Amministrazione ben funzionante esercita una funzione di sorveglianza e controllo sui progressi verso gli obiettivi della Società Nazionale e fa in modo che essa tenda al buon funzionamento⁵.
- b) Il Consiglio verifica regolarmente i progressi effettuati con l'analisi dei rapporti regolari e compiendo analisi specifiche.
- c) Esso presta attenzione particolare all'*audit*, per assicurare che siano debitamente compiuti e che siano prese le misure necessarie.

7. IMPEGNI ADDIZIONALI

Un Consiglio ben funzionante può inoltre contribuire all'opera della Società incaricandosi di ulteriori responsabilità che rientrano nelle sue competenze, secondo il suo mandato. Esso definisce in tal caso chiaramente e in anticipo la consistenza di questo contributo.

LA CONDOTTA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

1. PRASSI

- a) Un Consiglio di Amministrazione ben funzionante dispone di un codice di prassi attentamente valutato che è oggetto di un documento reso pubblico, su alcuni punti come la frequenza delle riunioni, l'assiduità, l'ordine del giorno e i verbali.
- b) Un Consiglio ben funzionante dispone di un Presidente e di un Segretario. Può avere nel suo Ufficio di Presidenza anche uno o più membri se necessario, sempre evitando ogni aggravio di strutture.
- c) La presenza dei membri è obbligatoria e il *quorum* è fissato dalla maggioranza.
- d) Il Consiglio crea, comunica e aggiorna il codice di condotta dei membri.

2. CLIMA

- a) Il suo ambiente si caratterizza per sincerità, tolleranza e comunicazione. Le opinioni sono espresse liberamente al fine di prendere con forza posizione sulle questioni a cui è chiamato.
- b) Esso opera armoniosamente in quanto gruppo riassumendo le diverse opinioni dei suoi

⁵ Cfr. le *Caratteristiche di una Società ben funzionante*, definite dalla Federazione Internazionale delle Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa

membri per giungere ad un giudizio collegiale.

3. RAFFORZAMENTO DELLA STRUTTURA

- a) Un Consiglio ben funzionante può essere rafforzato attraverso altre strutture a livello nazionale oltreché dall'Assemblea Generale. Tali strutture possono essere il Consiglio Nazionale o il Consiglio di Gestione. Il Consiglio di Amministrazione mantiene in ogni caso il suo mandato in quanto artefice della *governance* della Società Nazionale.
- b) Il Consiglio fissa le direttive per altri Consigli di grado minore, sottonazionale.

4. ORGANIZZAZIONE DELLE COMMISSIONI

Il Consiglio può avere un numero limitato di Commissioni le quali non tratteranno temi propri al Consiglio ma forniranno, come parti del Consiglio, un'assistenza nel prendere le decisioni.

5. RELAZIONE TRA CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E GESTIONE

- a) Il Consiglio definisce il quadro di responsabilità e applicazione della Gestione.
- b) Il Consiglio deve essere consapevole di condividere le responsabilità con la Gestione e che la relazione funziona correttamente se la Gestione è forte e i rispettivi ruoli sono chiaramente definiti.
- c) Un Consiglio ben funzionante riconosce che la relazione ottimale con la Gestione consiste in un partenariato in cui le parti si sostengono l'un l'altra.

6. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- a) Il Consiglio deve tendere sempre a migliorare il suo modo di lavorare.
- b) Il Consiglio intraprende con regolarità e sistematicità le valutazioni per conoscere come funziona, per definire come potrebbe migliorare e avviare le azioni necessarie per il miglioramento della situazione. Esso cerca di rafforzare il lavoro e i membri del Consiglio per la Società Nazionale.

I MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

1.COMPOSIZIONE E EFFETTIVI DEL CONSIGLIO

- a) In un Consiglio ben funzionante i suoi membri rappresentano i principali portatori d'interesse della Società.
- b) I suoi membri sono rappresentativi, non soltanto per affiliazione, ma anche perché esprimono correttamente la composizione e la diversità del grande pubblico.
- c) Esso evita ogni predominio di una persona, di un gruppo o del Governo oltreché l'esclusione di singoli o gruppi di persone.
- d) Il numero dei suoi membri assicura la diversità di opinioni, ma non è tale da impedire la comunicazione, la cordialità, la fiducia e l'assunzione di decisioni efficaci.

2. RITRATTO TIPO DEI MEMBRI

- a) Un Consiglio ben funzionante ha determinato per i suoi membri un profilo-tipo che indica le caratteristiche, qualificazioni e competenze che assicurano le loro capacità.

- b) Esso assicura la rappresentatività dei portatori d'interesse, quali i beneficiari, i soci, i donatori, il Governo e l'ambiente finanziario.
- c) Esso mette in evidenza la varietà delle qualità richieste, delle competenze, della notorietà e delle altre capacità dei membri.

3. IDENTIFICAZIONE ED ELEZIONE / NOMINA DEI MEMBRI

Un Consiglio ben funzionante esige dai suoi nuovi membri delle competenze minime determinate da un profilo-tipo.

4. PREPARARE I SUOI MEMBRI

- a) Un Consiglio ben funzionante prepara i suoi nuovi membri esaminando insieme ad essi il mandato e la condotta.
- b) Esso dà ai nuovi membri le nozioni e i programmi del Movimento Internazionale della Croce Rossa e Mezzaluna Rossa e della Società Nazionale.

5. PERFEZIONAMENTO E INFORMAZIONE DEI MEMBRI

- a) Il Consiglio propone le opportunità per istruire e iniziare i suoi membri attuali.
- b) Offre ai suoi componenti la possibilità di perfezionarsi a livello personale e professionale e, di conseguenza, di incrementare l'efficacia.
- c) Il Consiglio informa a fondo i suoi membri senza sovraccargarli.
- d) Esso completa l'informazione scritta con rapporti verbali, con discussioni e visite sul territorio.

6. REGOLAMENTAZIONE DEI MEMBRI

- a) Il Consiglio si accerta che il rinnovamento dei propri componenti sia assicurato, limitando soprattutto il cumulo dei mandati.
- b) Esso associa la qualità di membro con l'assiduità alle riunioni e deve poter escludere un componente per presenza poco assidua.
- c) Il Consiglio dispone dei regolamenti necessari per escludere un membro che avesse violato i principi basilari di integrità.

ALLEGATO 3

UN CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE BEN FUNZIONANTE

PROMEMORIA DI VALUTAZIONE-MANDATO

RUBRICA	✓	OSSERVAZIONI
<p>MANDATO</p> <p>I componenti del Consiglio di Amministrazione comprendono il loro ruolo di mandatari</p> <p>COSTITUZIONE</p> <p>MISSIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbiamo di recente sviluppato la nostra visione del futuro • Ci assicuriamo regolarmente che l'enunciato della nostra missione sia sempre attuale • Controlliamo i progressi della Società Nazionale nella realizzazione della sua missione • Consultiamo regolarmente i gruppi più vulnerabili, i beneficiari e i clienti • Elaboriamo la direzione strategica della Società Nazionale <p>POLITICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppiamo le politiche per le attività principali della Società Nazionale • Le nostre politiche sono chiare, complete, accessibili, giustificate e rese pubbliche <p>QUADRO GIURIDICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rispettiamo la normativa vigente • Confermiamo che il nostro quadro giuridico è adatto e proponiamo i necessari adattamenti necessari degli statuti • Controlliamo l'utilizzo dell'emblema <p>INTEGRITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siamo i garanti dell'indipendenza della Società • Ci accertiamo che la Società sia un membro efficace e attivo della Federazione • Abbiamo redatto le linee guida di applicazione dell'integrità e siamo soddisfatti del modo in cui l'integrità è mantenuta in seno alla Società Nazionale <p>RAPPRESENTATIVITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbiamo chiaramente definito le categorie dei soci e i corrispondenti obblighi • I soci ci considerano come operanti nel loro miglior interesse • Assicuriamo una copertura territoriale adeguata e incoraggiamo la creazione di Comitati Locali 		

RUBRICA	✓	OSSERVAZIONI
<ul style="list-style-type: none"> • Procuriamo le linee guida per i Comitati Locali e controlliamo la loro efficacia • Mettiamo in atto delle direttive strategiche sui contatti e sul partenariato • Abbiamo sviluppato sistemi di risoluzione dei conflitti • Il reclutamento di ogni rappresentante è attuato cercando di mettere la persona giusta al momento giusto, nel posto giusto • Analizziamo le politiche di agenzie esterne che potrebbero riguardare la nostra organizzazione <p>CAPACITA'</p> <p>DIREZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutiamo il Direttore Generale-Segretario Generale • Con l'aiuto di criteri prestabiliti, controlliamo i suoi risultati e scambiamo regolarmente i nostri punti di vista sulle nostre intenzioni e sulle aspettative di miglioramento <p>RISORSE UMANE, FINANZIARIE E MATERIALI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ci fissiamo regole di utilizzazione delle risorse umane, del personale e dei volontari • Ci fissiamo regole di responsabilità fiscale, di protezione delle risorse e dei beni e di gestione dei rischi • Adottiamo un atteggiamento proattivo di comprensione prima di approvare il bilancio e i rapporti degli <i>audit</i> • Approviamo i preventivi e i bilanci sul piano generale • Ci assicuriamo che la raccolta di fondi sia adeguata, facendo noi stessi un controllo oppure facendolo attraverso una commissione e/o reclutando il personale necessario. In ogni caso il nostro ruolo è chiaro <p>ORGANIZZAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ci siamo fissati politiche chiare con direttive nel campo della pianificazione, della formazione, della comunicazione e della diffusione • Ci assicuriamo che i ruoli, le funzioni e i compiti siano chiari per tutte le persone coinvolte negli organi direttivi, il personale e i volontari • Abbiamo fissato una struttura e una visione del futuro per completare la nostra missione • Ci dedichiamo al nostro mandato particolare della <i>governance</i> della Società Nazionale <p>RENDIMENTO</p> <p>ATTIVITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbiamo elaborato direttive sui programmi, sulle priorità, sulla qualità, sulla valutazione e sul miglioramento • Abbiamo fissato degli standard di risultato e d'impatto per le attività della Società Nazionale • Ci interessiamo prima di tutto di sapere se le nostre attività abbiano un apporto concreto 		

RUBRICA	✓	OSSERVAZIONI
<ul style="list-style-type: none"> • Ci preoccupiamo innanzi tutto che le nostre attività concordino con la nostra missione e con la nostra politica • Siamo consapevoli e soddisfatti della nostra immagine presso il pubblico • Siamo soddisfatti della diffusione dei Principi Fondamentali e del Diritto Internazionale Umanitario • Abbiamo programmi di sviluppo per rafforzare le capacità delle comunità vulnerabili • Siamo soddisfatti della nostra preparazione alle catastrofi e ai conflitti armati • Abbiamo intrapreso stretti rapporti con i media <p>RILEVANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizziamo con regolarità la pertinenza di tutti i nostri programmi, attività e politiche • Abbiamo i mezzi e le informazioni per valutare la pertinenza dei nostri programmi e delle nostre priorità <p>EFFICACIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ci siamo posti come regola di introdurre valutazioni nella nostra pianificazione • Ci assicuriamo di ottenere un rendiconto e di apportarvi le correzioni necessarie • Controlliamo la resa generale della Società Nazionale • Abbiamo richiesto e ottenuto in tempo le informazioni necessarie a tale valutazione • Ci assicuriamo che gli <i>audit</i> siano fatti in tempo, correttamente e che le azioni necessarie siano intraprese 		


UN CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE BEN FUNZIONANTE

PROMEMORIA DI VALUTAZIONE- CONDOTTA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

RUBRICA	✓	OSSERVAZIONI
<p>GOVERNANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siamo consapevoli del nostro ruolo in seno alla <i>governance</i> • Abbiamo fissato le principali direttive sull'ambiente in cui è esercitata la nostra <i>governance</i> • Esaminando il piano di lavoro della <i>governance</i> abbiamo identificato i nostri portatori d'interesse interni ed esterni • Facciamo partecipare i portatori d'interesse alle nostre deliberazioni • Il Consiglio di Amministrazione è il nucleo centrale della <i>governance</i> della Società Nazionale • I suoi componenti si dedicano al loro compito, fissano le norme e richiedono un rendiconto • Tutte le strutture dell'Amministrazione hanno mandati ben definiti • Agiamo nella trasparenza e rendiamo conto ai portatori d'interesse <p>RELAZIONE TRA CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E GESTIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbiamo fissato un partenariato sicuro di mutua assistenza • Abbiamo chiara la differenza tra <i>Governance</i> e Gestione • I ruoli e le responsabilità sono chiaramente ripartiti tra il Consiglio di Amministrazione e la Gestione • I ruoli e le responsabilità tra il Presidente e il Direttore Generale - Segretario Generale sono chiaramente definiti nell'interesse della Società • La Società ha il vantaggio di essere rappresentata in ogni occasione dalla persona adatta • La scala gerarchica è chiaramente fissata 		

UN CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE BEN FUNZIONANTE

PROMEMORIA DI VALUTAZIONE - MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

RUBRICA	
<p>COMPOSIZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • La composizione del Consiglio di Amministrazione è chiaramente definita • La composizione del Consiglio di Amministrazione rappresenta i portatori d'interesse della Società Nazionale <p>DIMENSIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dimensione del Consiglio è adeguata e funzionale <p>PROFILO TIPO DEI MEMBRI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbiamo realizzato un profilo-tipo per i membri del Consiglio • La composizione dei nostri membri è rappresentativa e diversificata • Il Consiglio non è dominato da un gruppo. Esso, tuttavia, non esclude un gruppo <p>RECLUTAMENTO DEI MEMBRI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il profilo-tipo è utilizzato per reclutare i componenti del Consiglio • I membri hanno attitudini, atteggiamenti, qualità personali e il tempo necessario per essere dei buoni componenti del Consiglio • le competenze individuali dei membri sono utilizzate per assistere il Consiglio nella comprensione e nella realizzazione del suo compito <p>PREPARAZIONE DEI MEMBRI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbiamo realizzato un piano di preparazione che comprende: l'iniziazione, la formazione, il lavoro di squadra • Offriamo ai membri del Consiglio le possibilità di sviluppo personale • Portiamo avanti regolarmente attività di lavoro in gruppo 	

ALLEGATO 4

LETTURE COMPLEMENTARI

Boards that Make a Difference, Jossey-Bass, Publishers San Francisco/Oxford, 1990

Developing Directors: Building an effective boardroom team, McGraw-Hill Book Company, London, 1993

The Board Member's Book, The Foundation Centers, 1993

The Corporate Board, confronting the paradoxes, Oxford University Press, New York / Oxford, 1992

The Director's Manual, The Institute of Directors, Hertfordshire, Oct. 1992

Recueil de textes de référence, Genève, 1990

des *Manuel de développement institutionnel*, Genève, 1994
ge et

Manuel de développement des ressources, Genève, 1994

de la *Manuel du Mouvement international de la Croix-Rouge et du*
ant- *Croissant-Rouge*, 13ème Edition, Genève, 1994

ALLEGATO 5

GLOSSARIO

Rendere conto (relazionare)	rendere conto dei risultati ottenuti e delle misure intraprese per raggiungerli
Autorità	diritto di decidere come raggiungere gli obiettivi prefissati
Beneficiari	clienti che beneficiano dei programmi di soccorso, di servizi o dello sviluppo delle Società Nazionali
Caratteristiche di un Consiglio di Amministrazione ben funzionante	raccolta di caratteristiche che il Consiglio di Amministrazione di una Società di Croce Rossa / Mezzaluna Rossa intendono raggiungere
Direttore Generale/Segretario Generale	funzionario più elevato in grado di una Società Nazionale, che può esser chiamato Segretario Generale, Direttore Generale o Presidente Esecutivo
Cliente	colui che partecipa ai programmi e ne riceve servizi o prodotti
Condotta	uno degli elementi essenziali delle caratteristiche di un Consiglio che indica come esso esercita il suo mandato
Governance	modo con cui un'organizzazione si orienta nelle sue decisioni per quanto concerne le persone, le priorità, i programmi, i servizi: dispositivo che assicura la responsabilità di un rendiconto, in conformità ai controlli di legge
Consiglio di Amministrazione	Consiglio che governa la Società Nazionale
Piano di lavoro della governance	un piano di lavoro che definisce l'ambiente in cui opera un'organizzazione: le persone, le altre istituzioni e i fattori che intervengono
Integrità	rispetto dei principi fondamentali, dell'onestà, dell'impegno e dell'Indipendenza

Mandato	uno degli elementi essenziali delle caratteristiche di un Consiglio con l'indicazione dei suoi doveri
Membro	uno degli elementi essenziali delle caratteristiche di un Consiglio, cioè colui che vi partecipa
Senza scopo di lucro	termine preferito per le organizzazioni senza scopo di lucro, che riconosce che certi programmi o attività possono effettivamente generare introiti ma che non hanno per obiettivo un profitto
Politiche	le politiche prescrivono le direttive d'azione per portare a termine la missione, gli orientamenti che assicurano decisioni coerenti e forniscono un riferimento per quelle che costituiscono dei precedenti. Esse segnano i limiti imposti alla condotta di un'Organizzazione e di tutti coloro che vi partecipano
Ruolo	comportamento previsto in un posto determinato
Responsabilità	attività essenziali da esercitare per svolgere questo ruolo
Portatori d'interesse (stakeholders)	singoli individui e organizzazioni che sono interessati o prendono parte alle attività della Società Nazionale.
Trasparenza	franchezza e responsabilità



La Federazione Internazionale delle Società di Croce Rossa e di Mezzaluna Rossa sostiene le attività umanitarie delle Società Nazionali in favore delle popolazioni vulnerabili.

Essa coordina i soccorsi internazionali in caso di disastro, incoraggia l'aiuto allo sviluppo, mira a prevenire e ad attenuare le sofferenze umane.

La Federazione, le Società Nazionali e il Comitato Internazionale della Croce Rossa costituiscono il Movimento Internazionale della Croce Rossa e della Mezzaluna Rossa