



## **Associazione Nazionale Alpini Sezione di Milano**

***I Quaderni formativi***

***Strumenti per gestire***

**-O-O-O-O-O-O-**

**“LE RIUNIONI EFFICACI”**

**a cura della redazione di “Veci e Boccia”**



## **PREMESSA**

*Un saggio principio che ho imparato dai nostri "Veci" è che noi Alpini dobbiamo "saper fare, fare e far sapere". In questa frase c'è una chiara filosofia di vita: ci sono la coscienza dell'impegno nella preparazione di se stessi e la solidarietà operosa del fare e del voler condividere le esperienze.*

*La sempre maggiore necessità di far percepire la qualità di ciò che facciamo ha però modificato questo principio in: "saper ben fare, fare bene e far ben sapere".*

*E tra le molte cose che dobbiamo "fare bene" c'è anche la gestione delle tante strutture della nostra Associazione; parafrasando quel motto si potrebbe così dire che coloro che hanno ruoli di responsabilità nell'Associazione Nazionale Alpini (Capigruppo, Consiglieri, Responsabili, Presidenti) devono: "saper ben gestire, gestire bene e gestire bene il sapere".*

*La Sezione di Milano dell'ANA è da anni impegnata nel miglioramento della qualità del nostro lavoro in Associazione e ha realizzato una serie di iniziative formative tecniche dedicate ai quadri sezionali sulla comunicazione, sulle pubbliche relazioni, sulla negoziazione, sulla gestione dei progetti e dei sistemi organizzati.*

*La Redazione di "Veci e Bocca" ha prodotto alcuni di questi incontri destinati a chi opera nelle strutture della Sezione in ruoli che usano la comunicazione come strumento di lavoro.*

*Con questa prima dispensa sulle "Riunioni efficaci" siamo lieti di presentare la nuova iniziativa dei "Quaderni formativi". La decisione di preparare questi quaderni è motivata dalla richiesta di poter avere nella forma di piccole e pratiche dispense, in maniera così più descrittiva e fruibile, le informazioni e le conoscenze diffuse sino a oggi nel formato di presentazioni sintetiche e concettuali.*

*Il materiale che presentiamo in questi nuovi strumenti di lavoro, pur essendo allineato allo stato dell'arte in tema gestionale, non ha la pretesa di essere esaustivo o di voler sostituire l'esperienza dei singoli; vuole invece essere il modesto contributo delle nostre esperienze per integrare le conoscenze di chi gestisce le tante realtà degli Alpini.*

*Chiudo con un augurio di buona lettura, ringraziandoVi per l'attenzione e confermandoVi che saranno benvenuti tutti i commenti che cortesemente ci indicherete per migliorare la qualità di questo nostro lavoro.*

**Gianni Papa**

Sezione ANA di Milano  
Direttore responsabile di "Veci e Bocca"

## **INDICE**

1. INTRODUZIONE .....	4
2. LA RIUNIONE.....	5
2.1) Cosa è una riunione?.....	5
2.2) Perché le persone si riuniscono?.....	6
2.3) Quali sono le tipologie di riunione? .....	7
2.4) Quali riunioni convocare? .....	8
2.5) Quanto deve durare una riunione efficace? .....	8
2.6) Quanto costa una riunione e chi paga? .....	9
2.7) Chi è e cosa fa lo <i>Sponsor</i> ?.....	9
2.8) Chi è e cosa fa il Coordinatore?.....	10
3. TIPI DI RIUNIONE.....	12
3.1) Le riunioni per scambio di informazioni (Informative e Consultive) .....	12
3.2) Le riunioni per la soluzione di problemi (Decisionali e Creative).....	12
3.3) Le riunioni Creative ( <i>brainstorming</i> ).....	13
3.4) Le riunioni Informative "a una via": le presentazioni.....	14
3.5) Le non riunioni .....	14
3.6) Il dibattito nelle riunioni .....	14
3.7) Come partecipare a una riunione.....	15
3.8) I sintomi delle riunioni non efficaci .....	16
4. PREPARARE LE RIUNIONI.....	17
4.1) Il numero di partecipanti .....	17
4.2) La convocazione e l'ordine del giorno.....	19
5. COME FUNZIONA LA RIUNIONE.....	20
5.1) La gestione del tempo .....	20
5.2) La fase iniziale .....	21
5.3) Durante la riunione .....	22
5.4) Il verbale della riunione.....	22
5.5) La fase finale .....	24
5.6) Dopo la riunione.....	24
6. GLOSSARIO .....	25
7. RIFERIMENTI.....	25
8. ALLEGATI .....	26
8.1) Formato della informazione di sicurezza .....	26
8.2) Formato del verbale di riunione .....	27

## 1. INTRODUZIONE

### **Perché scrivere qualcosa sulle riunioni?**

Nella nostra vita associativa partecipiamo a un gran numero di riunioni e sappiamo che le riunioni sono uno strumento di lavoro importante per ben gestire una Associazione come la nostra; abbiamo tante attività e un buon coordinamento, ottenuto con momenti di incontro e di condivisione delle informazioni e delle esperienze, è uno degli strumenti migliori per il successo di quanto facciamo. Ci riuniamo anche per le ragioni più diverse: per vivere momenti conviviali di serenità o per migliorare la qualità delle nostre attività (cito ad esempio solo le prove dei coristi).

È poi opinione diffusa che molte riunioni siano inefficaci, inefficienti, pesanti, vissute come una perdita di tempo o lente, capaci più di rimandare i problemi che di risolverli, oppure che siano attività rituali da dover svolgere per ottemperare a qualche insolita e poco comprensibile procedura o per obblighi burocratici e scopi che paiono estranei all'ambito associativo.

Raramente però ci soffermiamo a considerare che anche per le riunioni, come per altri strumenti operativi e gestionali, esistono delle tecniche che possono renderle più efficaci.

Le riunioni sono degli ottimi strumenti gestionali e, se ben preparate, gestite e utilizzate, permettono di raggiungere i risultati attesi e di adottare le decisioni migliori, quelle più adatte alle diverse situazioni e che possono dare ai nostri progetti e alle nostre attività quel tocco di creatività che li rende migliori e orientati al successo. Ciò è possibile proprio grazie a quanto avviene in una riunione con la diretta interazione reciproca, con lo scambio di conoscenze e di informazioni e con la possibilità di ampliare la discussione critica.

**→ Le riunioni sono importanti strumenti di lavoro;  
conosciamole e utilizziamole al meglio!**

## **2. LA RIUNIONE**

### **2.1) Cosa è una riunione?**

Seppur bravo e capace, un solo individuo ha capacità fisiche, analitiche, culturali ed esperienziali limitate. Un semplice principio di proporzionalità permette di affermare che aumentando il numero degli individui aumenta anche il volume complessivo delle capacità, abilità ed esperienze che possono essere rese disponibili e diventare utili per affrontare un problema.

**La più semplice definizione di riunione è: “incontro tra più persone, insieme di persone riunite”.**

È infatti nell'uso comune dire che quando più persone si ritrovano insieme nello stesso luogo e allo stesso tempo esse si riuniscono; anche un semplice incontro di due persone, o un momento conviviale per un pranzo collettivo, potrebbero essere considerati come riunioni.

**Ci sono diverse tipologie di riunione** e diversi ruoli nel parteciparvi; nota la tipologia della riunione sono quasi automaticamente definiti i ruoli (relatore/uditore, riunione tra pari, docente/allievi, celebrante/fedeli, maestro/coristi, arbitro/giocatori/pubblico, ...).

**Tratteremo in questo documento con maggior dettaglio solo le riunioni che sono considerate come momenti di un lavoro di gruppo**, facendo qualche accenno alle riunioni cosiddette “informative a una via”, come le conferenze.

#### **Le riunioni:**

- a) **danno alle persone la possibilità di pensare, pianificare e agire insieme.**
- b) **Sono un modo efficiente per assicurare una comprensione comune** da parte di tutti i partecipanti **su argomenti specifici.**
- c) **Permettono la diffusione delle conoscenze e il miglioramento della qualità** con lo scambio e la circolazione delle informazioni, evitando i cortocircuiti duali (quando l'informazione rimane circoscritta a solo due persone) o a piccoli sottogruppi.
- d) **Hanno sempre degli obiettivi.**
- e) **Sono attività comunicative**; vi rimandiamo agli specifici moduli sui temi della comunicazione: **“Parlare in pubblico”** e **“Scrivere testi”** per la redazione dei verbali.
- f) **Sono eventi di comunicazione interattiva, caratterizzati da contemporaneità di invio e di ricezione dei messaggi** e dal fatto che le parti, quando si incontrano fisicamente, si vedono reciprocamente. **Nelle riunioni hanno grande importanza le componenti non verbali dei messaggi** e hanno un forte impatto i rumori di ogni tipo (acustici, ambientali e psicologici) che possono rendere distorti i messaggi.
- g) **Sono eventi organizzati**: anche se può capitare di dover improvvisare c'è di solito abbastanza tempo per una adeguata preparazione.
- h) **Sono uno strumento del costruire e mantenere la rete delle conoscenze (networking)**, inteso come opportunità di interazione formale e informale con le altre persone all'interno di una organizzazione, settore o ambiente professionale o di interesse. L'uso delle riunioni al solo fine di costruire o ampliare la rete di conoscenze (presenzialismo) è però evidentemente un modo non efficiente di impiego delle risorse disponibili.
- i) **Possono e devono essere ben progettate.**
- j) **Sono attività ad alta intensità di lavoro e alto costo.** Due ore di riunione con dieci persone sono almeno venti ore di lavoro, cui si somma il tempo per le attività di contorno (preparazione, spostamenti, ecc.).

Nel seguito faremo riferimento a questa definizione di riunione:

**➔ La riunione è una situazione relazionale, spesso formale, caratterizzata dal fatto che più persone si incontrano e discutono nello stesso tempo e luogo per raggiungere uno scopo comune.**

Le riunioni sono utilizzate nelle situazioni che richiedono dei cambiamenti (di modi operativi, di convinzioni, di preferenze, di abitudini), oppure che richiedono decisioni (e ogni decisione può essere vista come un cambiamento). Le ragioni di ciò sono:

- a) **il grado di coinvolgimento emotivo**, che facilita l'attenzione e la memorizzazione.
- b) **Il lavoro collettivo**, che stimola la creatività.
- c) **La comunicazione immediata e diretta** tra le persone coinvolte in una specifica questione, che riduce a poche ore il tempo necessario per lo scambio di informazioni e per il confronto di idee.
- d) Permettendo e agevolando la condivisione dei problemi e la ricerca del consenso attorno alle decisioni, **le riunioni possono produrre un forte effetto persuasivo per riscontro sociale** perché le persone cambiano più facilmente convinzioni e abitudini se vedono che esse si modificano anche negli altri componenti del proprio gruppo. Spesso il meccanismo decisionale, se richiede eccessivo impegno, ci porta ad accettare un metodo euristico (semplice e immediato), quale appunto il sentirsi persuasi solo perché lo sono anche gli altri.

Ci sono anche altre tipologie di riunioni (*vis-a-vis*, telefoniche, video-teleconferenza), che possono avere carattere formale e richiedere o meno la stesura di un verbale di riunione. Anche per queste forme di riunione è consigliato l'utilizzo degli schemi illustrati in questo documento, anche se in forma semplificata. Ad esempio, al termine di un incontro con il capo è bene riesaminare ed elencare le azioni decise per verificare la condivisione degli intendimenti.

Ed è talvolta utile e opportuno tenere degli appunti/note a memoria anche su alcune telefonate, in modo particolare se la conversazione è associata a qualche importante decisione.

## **2.2) Perché le persone si riuniscono?**

Ecco un elenco dei motivi per cui le persone si riuniscono con l'evidenza delle relazioni nella riunione:

- a) **per costruire, mantenere o consolidare relazioni interpersonali** (di lavoro, affettive, di amicizia, occasionali, conviviali, di interesse,...).  
→ **Tutti allo stesso livello.**
- b) **Per scambiare informazioni già note o da condividere.**  
→ **Tutti allo stesso livello.**
- c) **Per interviste e colloqui.**  
→ **Due livelli e ruoli diversi.**
- d) **Per insegnare, imparare, migliorare** (lezioni, convegni, presentazioni, prove collettive).  
→ **Due livelli: un Coordinatore (docente – relatore) e l'auditorio.**
- e) **Per analizzare situazioni o generare idee** (il *brainstorming*).  
→ **Vari livelli con diversi ruoli di partecipazione.**
- f) **Per valutare situazioni critiche** (preparare supporti decisionali, prendere decisioni, fare analisi, scegliere obiettivi, cercare soluzioni ai problemi, dare consigli e raccomandazioni, ... ).  
→ **Tutti allo stesso livello con un Coordinatore.**
- g) **Per ottemperare a un impegno preso o sviluppare un interesse** (lavoro, riti religiosi e civili, cerimonie, assemblee, eventi culturali e sportivi, feste, situazioni diverse).  
→ **Vari livelli con diversi ruoli di partecipazione.**



### 2.3) Quali sono le tipologie di riunione?

Le tipologie di base delle riunioni sono riconducibili a queste quattro, anche se nell'ambito di una riunione si può passare per varie ragioni da una tipologia a un'altra:

- 1) **Informativa.** Gli obiettivi tipici sono di fornire dati e informazioni, aggiornare sulle situazioni, esplicitare linee di indirizzo e politiche (associative o aziendali), dare disposizioni, diffondere conoscenze, favorire l'omogeneità operativa, ...  
La presenza e il contributo del singolo partecipante non sono importanti perché le informazioni potrebbero essere trasmesse in altra forma (ad esempio, con comunicazioni scritte). Una lezione, una conferenza o una riunione di aggiornamento sullo stato di un progetto sono esempi classici di questo tipo di riunione.  
→ Un esempio in ambito associativo è la riunione periodica dei Capigruppo in Sezione.
- 2) **Consultiva.** Gli obiettivi tipici sono di raccogliere pareri, valutare situazioni complesse, confrontare specifiche competenze, elaborare possibili scenari alternativi, preparare il momento decisionale, ...  
→ Ancora esempio tipico è la riunione periodica dei Capigruppo in Sezione.
- 3) **Decisionale.** Gli obiettivi tipici sono di produrre una decisione, approvare l'adozione di una raccomandazione, scegliere tra proposte alternative, definire dei piani operativi, stabilire ruoli e responsabilità, avviare dei progetti, negoziare e concordare delle soluzioni, ... È la tipologia di riunione più formalizzata e regolamentata, come il caso dell'assemblea periodica di Soci.  
→ Un esempio tipico è la riunione del Consiglio (Direttivo Sezionale o dei Gruppi).
- 4) **Creativa.** Gli obiettivi tipici sono il cercare e proporre soluzioni o il miglioramento della qualità. Questo tipo di riunione può avere un forte carattere analitico o sintetico. Un esempio è il *brainstorming*, la riunione per generare idee o risolvere dei problemi.  
→ Esempi tipici sono le riunioni iniziali delle Commissioni o dei Comitati, quando viene definito il piano del progetto.

Questa tabella descrive le principali caratteristiche di queste tipologie di riunioni:

Caratteristica	Tipo di riunione			
	Informativa	Consultiva	Decisionale	Creativa
<b>Tipo di obiettivo:</b>	Capire e far capire	Realizzare e consuntivare	Decidere, far fare	Inventare, proporre e migliorare
<b>Ruolo del leader:</b>	Coordinatore	Negoziatore	Autorità	Animatore
<b>Regole da darsi su:</b>	Come trattare le informazioni	Come assegnare il lavoro	Come prendere le decisioni	Come produrre idee e selezionarle
<b>Comportamento vincente:</b>	Essere trasparenti e analitici	Essere pragmatici	Saper gestire i conflitti	Essere innovativi
<b>Rapporto con le strutture gerarchiche superiore e inferiore:</b>	Scambio di informazioni	Coinvolgimento nel piano operativo	Delega (da ricevere e da dare)	Protezione (di sé) e provocazione (degli altri)
<b>Fattore critico:</b>	Qualità delle informazioni	Qualità delle risorse (interne ed esterne)	Qualità nel creare consenso	Lo Sponsor (visto come avversario)

Nel paragrafo 6 “GLOSSARIO” viene elencata una serie di diverse definizioni per le riunioni nell'ambito delle attività dei sistemi organizzati.

## 2.4) Quali riunioni convocare?

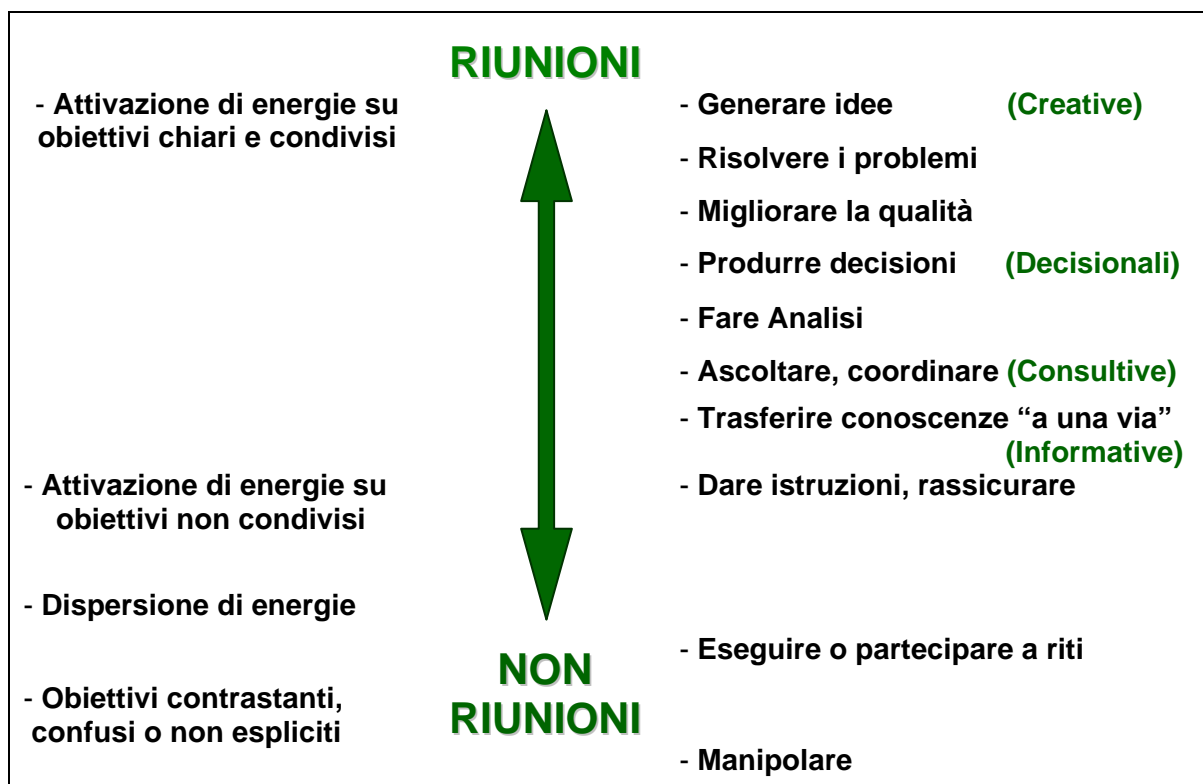
### → Convocare riunioni utili e partecipare solo alle riunioni ritenute utili.

Per decidere se una riunione sia utile è bene riflettere su questi punti:

- esistono altri modi più semplici, più rapidi e meno costosi per raggiungere lo stesso obiettivo?
- Le persone che si intende convocare sono davvero indispensabili o utili per il successo del lavoro?
- Le persone che si intende convocare sono interessate al tema da affrontare e sono motivate alla partecipazione?
- Sono possibili altre forme di lavoro di gruppo quali: il ricorso a metodi di lavoro e a procedure consolidate che possono evitare le riunioni, l'uso delle tecnologie informatiche, il ricorso al lavoro virtuale (è il metodo col quale si lavora per preparare “Veci e Bocca”)?

### → La riunione è utile quando si utilizzano al meglio le risorse disponibili dei partecipanti e non ci sono altri modi per ottenere lo stesso risultato.

Questo schema può aiutare a chiarire e a comprendere meglio il significato di riunione.



## 2.5) Quanto deve durare una riunione efficace?

**La durata ottimale di una riunione è un'ora;** più realisticamente si può considerare che una riunione non dovrebbe durare più di due ore, due ore e mezza, perché poi cominciano a farsi sentire la stanchezza e il calo di interesse.

È interessante rilevare come l'esperienza umana abbia già stabilito questo arco di tempo come la durata ottimale per gli eventi sportivi, gli spettacoli, le cerimonie e i riti sociali.

Sarà comunque il Coordinatore, sulla base della propria esperienza, a valutare e proporre la durata più opportuna per la riunione.



## **2.6) Quanto costa una riunione e chi paga?**

Abbiamo già indicato come **le riunioni siano attività ad alto costo** (due ore di riunione con dieci persone sono venti ore di lavoro; si deve poi sommare il tempo per le attività di contorno per la preparazione, gli spostamenti, le attività a seguire, ecc.).

**I costi delle riunioni ci sono sempre**, anche quando le riunioni vengono considerate tra gli impegni che un fornitore deve assicurare con un contratto a *forfait*.

È sempre da considerare che questo impegno di lavoro sarà pagato da qualcuno (dallo *Sponsor*) sotto forma di costi monetari (rimborso delle spese) o di altre forme di valore.

Anche in ambito associativo e di volontariato esiste un costo per la partecipazione alle riunioni che viene assunto dai singoli a proprio carico nel momento in cui accettano di partecipare alla struttura organizzativa o al singolo progetto.

È bene non sottovalutare questi aspetti: quando si decide di fare una riunione si deve fare anche una stima del costo effettivo per i partecipanti, con una attenta analisi del rapporto tra costi e i benefici. Definito o stimato il costo della riunione, si deve anche essere certi che le risorse siano disponibili, ad esempio con una verifica di esistenza dei fondi a bilancio (per i costi) e della disponibilità delle persone (per il tempo da dedicare).

**Le riunioni possono produrre degli importanti benefici:** uno molto evidente è il risparmio di tempo che si può ottenere nello sviluppo di un progetto. Ma anche il poter chiarire alcuni concetti potendo subito verificare che questi sono stati recepiti nella maniera corretta, è utile al fine di evitare i costi successivi dovuti a eventuali rifacimenti di lavoro, oppure per dover spiegare le intese ai singoli volta per volta.

**→ Chi paga i costi della riunione? Paga sempre lo *Sponsor*!**

## **2.7) Chi è e cosa fa lo *Sponsor*?**

È chi trae il principale beneficio dalla riunione e ne permette la realizzazione mettendo a disposizione le risorse necessarie (finanziamento, spazi, attività promozionali, ecc.).

**Il ruolo dello *Sponsor* è di beneficiare dei risultati di una riunione e di pagarne i costi.**

**Lo *Sponsor* investe nella riunione se gli obiettivi previsti sono nelle sue aspettative.**

Ecco un semplice esempio: quando si invita qualcuno a cena, si è *Sponsor* e si paga il conto perché si è consapevoli che quell'onere sarà contraccambiato da un beneficio spesso immateriale come il consolidamento di una relazione professionale o affettiva, l'aumento della fiducia, l'opportunità di presentare una idea o un progetto, ecc.

Ma anche chi investe il proprio tempo e accetta l'invito a partecipare a quella cena ha la medesima convinzione, altrimenti farebbe altro!

Un altro esempio: in ambito condominiale il ruolo di *Sponsor* è svolto da tutti i condomini che hanno interesse a far effettuare dei lavori alle loro proprietà.

In ambito lavorativo lo *Sponsor* è il Cliente o chi ha sufficiente potere in azienda per permettere la realizzazione della riunione fornendo le risorse necessarie.

In ambito associativo il beneficio si traduce come soddisfazione morale per l'adempimento di un impegno sentito come dovere, o come riconoscimento ricevuto da uno *Sponsor* del livello superiore della struttura organizzata. In ambito associativo il costo pagato dallo *Sponsor* è valutabile in termini di valori non monetari come aumento o perdita di credibilità, affidabilità, fiducia e gratitudine.

Ma se lo *Sponsor* è chi paga, può essere considerato tale anche lo spettatore a un evento sportivo o artistico che paga il biglietto, o chi partecipa a proprie spese a una conferenza?

In un certo senso sì, perché il successo dell'evento dipende dalla risposta che lo spettatore dà in merito alla aderenza dell'evento alle sue aspettative (l'applauso, il consenso, ecc.). Tecnicamente però lo *Sponsor* è sempre e solo chi rende possibile l'evento.

**→ Per ogni riunione ci deve essere uno *Sponsor*. È bene che il Coordinatore abbia sempre presente questo principio, sappia chi è lo *Sponsor* e conosca le sue aspettative!**

## **2.8) Chi è e cosa fa il Coordinatore?**

Per tutte le riunioni c'è una persona che riveste un ruolo determinante e che abbiamo già citato: **il Coordinatore**. Può essere chi stabilisce la necessità di una riunione e la convoca, oppure qualcuno delegato a ciò da una autorità, oppure chi copre un ruolo a progetto (il *Project Manager*) o istituzionale (gestore del sistema organizzato, Presidente o Capogruppo).

### **Il ruolo del Coordinatore è di regista - facilitatore dell'evento.**

Il Coordinatore può anche non essere il Moderatore della riunione; ad esempio, una riunione di condominio è organizzata dall'amministratore (che è il vero Coordinatore) il quale cura l'intera gestione dell'evento dalla convocazione all'attuazione delle delibere, mentre la riunione è di solito presieduta da uno dei condomini (che è il Moderatore).

Stabilita la necessità di fare una riunione e stabilito chi ne è il Coordinatore, la gestione e il controllo dell'evento passano proprio al Coordinatore che deve in primo luogo **definire l'obiettivo della riunione e scegliere il tipo di riunione**.

L'obiettivo di una specifica riunione può essere diverso dall'obiettivo che ha generato la necessità della riunione. Un esempio è una riunione periodica di aggiornamento: il voler informare un gruppo di persone è l'obiettivo che genera la necessità della riunione, mentre l'obiettivo della specifica riunione può essere la discussione di un ordine del giorno.

Tra gli obiettivi della riunione devono esserci anche l'ottenimento dei benefici previsti per lo *Sponsor* e il mantenimento dei costi.

Una volta definito l'obiettivo e scelta la tipologia di riunione più opportuna, il Coordinatore deve porsi come successivo impegno la **scelta dei partecipanti**.

**Per far partecipare tutti gli interessati** alla fase di lavoro collettivo nei diversi ruoli, egli deve far percepire di saper gestire i loro bisogni al fine di stimolarne la miglior partecipazione possibile in ogni fase della riunione (prima, durante e dopo).

Ricordiamo questi bisogni che sono intesi a livello psicologico:

- a) **il bisogno di sicurezza:** è il sentirsi protetti da aggressioni e il percepire il diritto e la possibilità di poter esprimere la propria opinione.
- b) **Il bisogno di considerazione e di rispetto:** è il sentirsi stimati sia dagli altri partecipanti, sia dal Coordinatore.
- c) **Il bisogno di partecipazione:** è il capire che ci sarà l'opportunità di poter dare un proprio contributo al lavoro comune.

Il disinteresse alla riunione può sorgere nei singoli proprio per la mancata delega al Coordinatore di soddisfare questi bisogni; il singolo si chiude allora in se stesso per elaborare, sperimentare, adottare e utilizzare una strategia difensiva, deviando così le proprie risorse di energia e tempo dall'obiettivo del risultato collettivo.

**La riunione è un lavoro di gruppo** e, sempre in ambito di psicologia di gruppo, il Coordinatore deve considerare in fase progettuale la possibile esistenza e il verificarsi nei partecipanti di **barriere al lavoro di gruppo** quali:

- a) differenti interessi, priorità, valori di riferimento.
- b) Diversi livelli di preparazione culturale e di conoscenze (*background*).
- c) Potenziali conflitti di ruolo.
- d) Dinamiche dell'ambiente di riferimento (solitamente i ruoli nell'ambito di un progetto).
- e) Alta competizione e conflittualità per guidare il gruppo di lavoro (*leadership*).
- f) Eccessivo protagonismo (sindrome della “prima donna”).
- g) Basso livello di credibilità, autorità e autorevolezza dei capi (*i leader*).
- h) Scarso impegno verso gli obiettivi comuni.
- i) Problemi di comunicazione (anche per l'uso di lingue e linguaggi diversi o a diversi gradi di comprensione).
- j) Scarso livello di supporto dalle strutture superiori.
- k) Limiti nella scelta delle risorse (disponibilità delle persone, possibile sovrapposizione di impegni).

La scelta dei partecipanti alla riunione dovrà essere accurata anche sul piano caratteriale; se necessario si eviterà che tutti siano decisionisti, oppure tutti emotivi o tutti timorosi. Per ottenere il miglior risultato dalla riunione, il Coordinatore deve saper utilizzare le tecniche di costruzione e di guida del gruppo di lavoro (*team building* e *team coaching*), che qui non trattiamo rimandando a informazioni specialistiche su questi argomenti.

**→ Ogni riunione ha un prima, un durante e un dopo.**

È noto che si debba dedicare più tempo alla progettazione della riunione che allo sviluppo della riunione stessa. **Il Coordinatore deve progettare la riunione**, gestendola come se fosse un progetto a sé stante con un buon uso delle tecniche gestionali (*Project Management*). Se necessario, è bene che elabori un Piano di Progetto dedicato alla riunione, pensando anche a una analisi dei rischi e di “cosa-succede-se” (*what-if*). Ad esempio, è meglio definire prima cosa fare se dovesse mancare uno dei relatori per la riunione.

Nel progettare la riunione il Coordinatore deve considerare anche gli aspetti che possono rivelarsi come barriere culturali o dovuti alle differenti abitudini (ad esempio, per una riunione di sabato o domenica è bene verificare che chi è osservante possa partecipare alla S. Messa. È poi ben noto lo scarso successo di riunioni convocate in concomitanza con eventi sportivi).

Il Coordinatore deve gestire la riunione mantenendo una **posizione assertiva**, da intendere come il diritto a esprimere una propria opinione riconoscendo agli altri il diritto ad avere opinioni diverse. Non deve avere approcci violenti e deve trovare un giusto equilibrio tra aggressività (priorità solo ai propri obiettivi) e sottomissione (priorità solo agli obiettivi altrui).

Il Coordinatore dovrà assicurare il **rispetto reciproco** e privilegiare nei momenti negoziali una visione di tipo integrativo (tutti possono ricevere dei vantaggi), rispetto a una visione distributiva (il vantaggio di qualcuno va a necessario discapito di un altro).

Il Coordinatore deve essere cosciente del suo **potere di posizione**; ciò che egli esprime e le azioni che esegue possono essere interpretate come la posizione della struttura organizzata che rappresenta (Associazione, Sezione, Gruppo).

Nella organizzazione della riunione il Coordinatore deve anche **aver cura degli aspetti tecnico-logistico e formale**. Spetta al Coordinatore:

- a) arrivare per primo; ed è meglio che esegua un sopralluogo nella sede della riunione.
- b) Verificare la sicurezza del luogo della riunione (porte di sicurezza non bloccate, informazioni per emergenze, indicazioni chiare delle vie di fuga, estintori, ...).
- c) Verificare l'accessibilità alla sala (parcheggi, barriere architettoniche, ostacoli).
- d) Verificare il rumore di fondo (traffico in prossimità, vicinanza ad altre sale rumorose, fonti di disturbo o distrazione).
- e) Verificare la disponibilità e pulizia dei servizi igienici
- f) Verificare l'ambiente per l'arredo (bandiera, sedie, tavoli, appendiabiti, ...), le luci (sapere dove sono gli interruttori e provarli...), la pulizia, il decoro, la buona ventilazione e il ricambio di aria, come regolare il riscaldamento e il condizionamento.
- g) Verificare i supporti logistici: acqua minerale, bicchieri puliti, caffè, pasti, ...
- h) Verificare le apparecchiature tecniche (proiettori, amplificazione audio, schermi, lavagne, pennarelli).
- i) Nel caso di presentazioni, fare delle prove di proiezione per assicurare la compatibilità dei programmi (*software*) e verificare la leggibilità delle diapositive da distanza e da diverse posizioni.
- j) Preparare il materiale da distribuire (numero delle copie e buona qualità delle copie).
- k) Se necessario, predisporre dei tesserini identificativi o delle targhette segnaposto.

Trattandosi di attività che coinvolgono molte persone, spetta al Coordinatore pensare anche all'aspetto formale dell'evento (cura dell'abbigliamento – giacca e cravatta se necessario).

Per alcune tipologie di riunioni, dal carattere specialistico o complesse, potrebbe essere necessario avere il supporto di un esperto, talvolta esterno all'organizzazione, che può aiutare il Coordinatore nelle diverse fasi della gestione dell'evento (**il Facilitatore**).

**→ È possibile acquisire una buona esperienza come Coordinatore di riunioni; si può iniziare già analizzando le riunioni alle quali si partecipa.**

### **3. TIPI DI RIUNIONE**

Approfondiamo un poco il concetto di riunione con la descrizione delle diverse tipologie, classificate in funzione della presenza o meno di un prodotto tangibile come risultato atteso dalla riunione. Il prodotto è inteso come una decisione (raccomandazione, proposta) spesso contenuta e descritta nel verbale della riunione.

#### **3.1) Le riunioni per scambio di informazioni (Informative e Consultive)**

Sono le riunioni che di solito **non generano un prodotto innovativo o tangibile.**

La caratteristica di queste riunioni è di non dovere necessariamente portare a prendere decisioni. Si può trattare di:

- a) riunioni per divulgare informazioni e conoscenze.
- b) Riunioni per aggiornamento reciproco su quanto si è fatto; ognuno illustra ai colleghi le sue attività, le novità del periodo e le sue previsioni.
- c) Riunioni di consultazione durante le quali viene presentato un problema o una proposta per sentire inizialmente il parere dei convenuti.

Gli interventi si possono svolgere o meno con un ordine prefissato per ruoli.

Con questa modalità il ritmo di solito è piuttosto lento perché i partecipanti sono più attenti a recepire e ad apprendere, rispettando in chi parla il ruolo che svolge.

Al termine il Coordinatore può raccogliere opinioni con un giro di tavolo, sintetizzare le informazioni fornite ed eventualmente proporre approfondimenti su aspetti risultati importanti e di interesse diffuso.

→ Esempi tipici in ambito associativo sono le riunioni periodiche dei Capigruppo in Sezione o gli incontri di aggiornamento sullo stato di avanzamento di un progetto o di una attività.

#### **3.2) Le riunioni per la soluzione di problemi (Decisionali e Creative)**

Queste riunioni di solito **generano un prodotto in forma di raccomandazione, decisione, soluzione di un problema o un miglioramento della qualità.**

Sono riunioni durante le quali si dibattono dei problemi e che prevedono come prodotto una decisione per attivarne la soluzione. A volte la decisione è rinviata, ma talvolta anche il “non decidere” diventa a sua volta una decisione.

Spesso il momento decisionale non occupa tutta la riunione e una parte del tempo può essere dedicata ad altri scopi; per esempio, a informarsi reciprocamente sull’andamento delle attività per completare il quadro conoscitivo dei singoli sulla specifica situazione.

Sono le riunioni più complesse dal punto di vista delle dinamiche interpersonali e sono le più difficili da condurre.

Una riunione di negoziazione rientra in questa tipologia; il prodotto è in questo caso una decisione condivisa (accordo tra le parti).

Una riunione negoziale o per la soluzione di problemi si può svolgere anche se non c’è nel gruppo una persona con l’autorità per approvare la decisione e renderla operante. In questo caso le conclusioni del gruppo di lavoro verranno poi proposte a chi ha il potere di decidere.

Se il superiore gerarchico di tutti i partecipanti o di alcuni di loro è presente alla riunione, dovrà prestare attenzione a non ostacolare la libera espressione delle opinioni.

Durante queste riunioni si applicano spesso le tecniche per la soluzione dei problemi, (*problem solving*), diventando così delle sessioni di *brainstorming*.

Appartengono a questo tipo anche le riunioni di addestramento (come le prove collettive), per le quali il prodotto è una migliore qualità del lavoro di insieme.

Un classico esempio di riunione decisionale che ha rigidi aspetti formali e procedure codificate è il processo con un giudice.

→ Esempi tipici in ambito associativo sono le riunioni dei Consigli Direttivi e le prime riunioni dei Comitati.



### 3.3) Le riunioni Creative (*brainstorming*)

Diamo qualche cenno sulle riunioni di tipo creativo nelle quali si ricorre alla quantità di contributi per aumentare la probabilità di trovare il migliore approccio per affrontare e risolvere un problema. La tecnica utilizzata è nota come *brainstorming* (letteralmente: tempesta cerebrale, di idee). È una tecnica di lavoro di gruppo che privilegia l'uso della fantasia e dell'esperienza per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema.

Consiste nell'incentivare e raccogliere dal gruppo di lavoro delle libere proposte sulle soluzioni di ogni tipo a un problema (anche se sembrano fantasiose o con apparente poco senso), senza che alcuna di esse venga minimamente censurata.

L'analisi critica e razionale con l'eventuale selezione interverranno solo in un secondo tempo, quando la seduta di *brainstorming* è stata conclusa.

In questo tipo di riunione è molto importante realizzare un ambiente di lavoro collaborativo che agevoli la partecipazione per avere i migliori contributi possibili, valorizzando l'intuizione e la creatività dei singoli. In questo tipo di riunioni viene utilizzato il principio che esporre una certa idea può favorire l'emergere di altre idee per completamento, associazione, contrasto, differenziazione, estensione, ecc.

Nel *brainstorming* si utilizza il lavoro di gruppo con riunioni perché la quantità aiuta a produrre qualità, ricorrendo ad alcune tecniche:

- a) non vengono emessi giudizi sulle proposte perché l'ideazione è più produttiva se non è associata al timore di un giudizio.
- b) Il Coordinatore deve prendere accurata nota di tutto quanto detto dai componenti del gruppo di lavoro senza applicare alcun filtro, critica o analisi di consistenza.
- c) Il Coordinatore deve evidenziare al gruppo di lavoro tutto quanto detto (con pannelli, lavagne, fogli, proiezione, ...). L'uso di buone tecniche grafiche può consentire di agevolare la classificazione e la presentazione ordinata delle idee raccolte.
- d) È solo nella fase successiva al *brainstorming* che le proposte vengono vagliate, verificando come le varie idee potranno essere effettivamente realizzate con tutti i relativi limiti e vincoli.

Alex Osborn (USA, anni '30) ha codificato le quattro regole base del *brainstorming* che il Coordinatore deve avere ben chiare per ottenere il miglior risultato.

1. **Attenzione alla quantità:** più idee ci saranno, più alta sarà la probabilità di trovare una buona soluzione.
2. **No alle critiche:** i giudizi vanno sospesi perché è bene focalizzarsi sulla quantità di idee piuttosto che sulla loro qualità. Se si evitano giudizi, si realizza una apertura anche alle idee insolite e innovative.
3. **Favorire le idee insolite:** possono aprire visioni nuove e diversi modi di interpretare le situazioni.
4. **Combinare le idee e migliorarle:** le buone idee possono essere combinate tra loro per realizzare singole idee più valide. Si stimola così la costruzione di nuove idee con un processo di associazione mentale.

Un buon esempio di *brainstorming* è stato presentato nei primi cicli della serie televisiva “Dr. House”. Utilizzando una lavagna, il gruppo di medici evidenziava i fatti e produceva delle idee, quindi faceva una analisi cercando le correlazioni tra fatti e idee per elaborare una diagnosi e definire una terapia.

➔ Esempi tipici in ambito associativo sono le prime riunioni dei Comitati organizzativi.

### **3.4) Le riunioni Informative “a una via”: le presentazioni**

Diamo qualche ulteriore cenno sulle riunioni informative, in particolare sulle presentazioni che possono essere parte di molte riunioni. Nell’ANA questo tipo di riunione è utilizzato per le conferenze storiche e formative.

Una presentazione si può articolare sostanzialmente in tre parti distinte:

- a) l’introduzione, di breve durata, durante la quale il relatore illustra gli scopi, il contenuto e la durata della presentazione.
- b) La presentazione vera e propria.
- c) La fase delle domande e del dibattito, che dovrebbe occupare una parte rilevante del tempo complessivo, almeno il 20% (circa dieci minuti per ogni ora).

Quando si vogliono presentare concetti non noti ai presenti, oppure quando i presenti sono numerosi, è bene curare bene la tecnica d’uso dei sussidi visivi.

I suggerimenti più importanti sono:

- a) limitare il numero dei lucidi o delle diapositive: non più di una ogni due minuti.
- b) Riportare su lucidi e diapositive solo le sintesi dei concetti, senza scrivere troppo.
- c) Preferire i grafici (istogrammi, torte, diagrammi) alle tabelle e utilizzare supporti cognitivi (mappe mentali, schemi logici, diagrammi sistemici).

Le presentazioni possono essere realizzate anche con finalità documentale; in questo caso si tratta di trovare un giusto equilibrio tra le necessità di ampiezza e approfondimento documentale (che allunga la durata della presentazione) e di trasmissione sintetica dei concetti.

### **3.5) Le non riunioni**

Si possono considerare non-riunioni gli eventi in cui chi organizza l’incontro si propone di impegnare e motivare i partecipanti nell’applicazione di decisioni prese in altra sede, oppure di far approvare una decisione in effetti già presa da altri.

Sono eventi in cui gli obiettivi sono determinati e noti (i riti) oppure non vengono dichiarati in maniera esplicita (le manipolazioni).

Nei riti l’evidenza degli obiettivi e l’esistenza di procedure note e accettate rende i singoli capaci di decidere sulla partecipazione o meno alla riunione.

Nelle riunioni manipolative il singolo viene portato a credere di prendere decisioni autonome, mentre è in realtà influenzato socialmente per limitare, o per non usare, sia la propria capacità critica, sia la capacità di prendere decisioni in modo autonomo.

Si comprende di essere in una situazione manipolativa quando agli intervenuti viene data solo una parvenza di coinvolgimento. Un’altra caratteristica di questo tipo di eventi, che può essere utile come segnale di attenzione, è che sono vissuti spesso come momenti frustranti.

Per evitare queste situazioni e per far ritenere la riunione come “genuina”, è utile che il Coordinatore ribadisca più volte gli obiettivi della riunione per dar modo ai presenti di verificarne l’aderenza con l’effettivo andamento dei lavori.

### **3.6) Il dibattito nelle riunioni**

Il Coordinatore deve gestire l’ordine degli interventi, concedendo la parola secondo le regole concordate.

Per quanto riguarda l’eventuale dibattito, è il relatore, meglio se di intesa con il Coordinatore, che dovrebbe scegliere se accettare domande anche durante la relazione o solo alla fine.

Ammettere le domande durante la relazione porta a un clima più partecipativo e permette di chiarire subito dubbi e fraintendimenti, ma è più rischioso per il Coordinatore in termini di gestione ottimale e di controllo del tempo.



Gli svantaggi sono che le interruzioni, se frequenti, possono ostacolare l'ordine e la completezza della relazione. Se vi sono interventi pesantemente critici o contrari si può generare un clima di tensione o di disagio e l'autorevolezza del relatore può essere compromessa dalle domande critiche di persone con ruoli gerarchici elevati.

Le domande alla fine della relazione possono dare alcuni svantaggi: il clima rimane più freddo e distaccato. Qualche ascoltatore può perdere il filo logico, dimenticare le domande (che possono essere delle preziose informazioni di ritorno) e innervosirsi o distrarsi fino a divenire critico verso il contenuto della presentazione solo per reazione al suo disagio.

Quando il numero dei partecipanti è superiore a 15-20, è importante considerare che il clima sarà inizialmente “freddo” (partecipazione molto bassa, distanza psicologica, aspettative di diverso tipo, scarsa empatia da parte del gruppo). In questo scenario il compito del Coordinatore sarà più gravoso e dovrà gestire bene la riunione per ottenere un giusto clima partecipativo.

Nel caso di una relazione o di una presentazione, può essere opportuno che, prima della riunione, il Coordinatore verifichi con il relatore la cura della struttura logica e della chiarezza dell'intervento e concordi di lasciare le domande alla fine.

Occorre vigilare con continuità perché il dibattito non degeneri in discussioni inutili o persino in aggressioni personali. Questo può anche essere un risultato voluto: in ambito televisivo questo approccio è talvolta ricercato per mantenere alti i livelli di ascolto (*audience*) al fine di elevare gli introiti pubblicitari.

### **3.7) Come partecipare a una riunione**

Anche per chi partecipa a una riunione ci sono delle regole da seguire per rendere efficace la riunione e il Coordinatore dell'incontro dovrà tenerne conto:

- a) verificare il proprio interesse a partecipare alla riunione.
- b) Valutare la propria disponibilità per la data e l'ora della convocazione e avvisare tempestivamente il Coordinatore se non sarà possibile partecipare.
- c) Leggere con attenzione l'agenda (ordine del giorno) inviata con la convocazione.
- d) Informarsi su come arrivare al luogo della riunione e sugli aspetti formali della riunione (portare il cappello alpino, Vessilli e Gagliardetti, abbigliamento con giacca e cravatta se necessario);
- e) **Sentirsi pronti e all'altezza della situazione e prepararsi** sugli argomenti trattati raccogliendo e studiando la necessaria documentazione e approntando il materiale (copia convocazione con ordine del giorno, fogli per appunti, penne, registratori, ...).
- f) Se necessario, portare con se acqua, *snacks* (biscotti, caramelle, panini) e monete per il caffè.
- g) Arrivare puntuali o avvisare (prima) il Coordinatore in caso di ritardo.
- h) Eliminare ogni potenziale azione di disturbo: meglio spegnere i telefoni portatili (o metterli in modalità silenziosa) e non utilizzare i computer portatili se non per diretta necessità dell'incontro.
- i) **Ascoltare attentamente gli interventi altrui**, astenendosi da commenti personali inutili o fuori luogo, ed evitare interventi non opportuni e colloqui privati.
- j) Verificare il corretto intendimento dei principi esposti (facendo domande o chiedendo di ripeterli).
- k) **Preparare gli interventi ed evitare le ripetizioni** che sono una delle principali cause di cattivo uso del tempo. Utilizzare una buona tecnica espositiva per parlare in pubblico (chiaramente, a voce alta, preparando e curando la dizione, ...).
- l) **Mantenere un atteggiamento positivo e collaborativo.**
- m) Dopo la riunione, leggere con attenzione il verbale della riunione distribuito dal Coordinatore e ritornare per tempo gli eventuali commenti
- n) **Eseguire le azioni di competenza decise nel corso della riunione.**

### **3.8) I sintomi delle riunioni non efficaci**

Ecco una lista sintetica e non esaustiva delle evidenze di riunioni che non hanno successo. In questi casi è bene che il Coordinatore faccia dei seri ripensamenti sul suo modo di gestire le riunioni!

- a. Non sono chiari gli obiettivi.
- b. Non sono ben definiti e chiari i ruoli nella riunione (manca il Coordinatore o ce ne sono troppi, Coordinatore assente o con poca capacità di controllo, non è stabilito chi redigerà il verbale).
- c. Non sono chiare le regole di conduzione della riunione.
- d. Sono presenti persone non coinvolte negli argomenti in discussione o mancano delle persone di riferimento importanti per la discussione.
- e. Le riunioni non sono prese in seria considerazione: le persone arrivano tardi, se ne vanno presto, non danno sufficiente attenzione a quanto avviene durante la riunione.
- f. Le riunioni sono troppo lunghe.
- g. Le persone non hanno compreso gli obiettivi della riunione e gli argomenti all'ordine del giorno.
- h. Viene speso troppo tempo nel divagare piuttosto che nel discutere sui temi specifici della riunione.
- i. Le discussioni sono lunghe con eccessive ripetizioni.
- j. L'ordine del giorno non viene rispettato e si parla di troppi argomenti.
- k. Le persone non dicono la verità; c'è molta discussione ma con poca sincerità.
- l. Mancano alcune importanti informazioni e le decisioni devono essere rimandate.
- m. Si percepisce senso di frustrazione o di noia nei partecipanti.
- n. Nulla accade al termine della riunione; le decisioni prese non vengono convertite in azioni.
- o. Le riunioni non migliorano perché i partecipanti fanno sempre gli stessi errori.

Avremmo potuto titolare questo paragrafo anche così: **“Come ammazzare una riunione!”**

## **4. PREPARARE LE RIUNIONI**

Si potrebbe dire: “**riunione, ma non solo ...**”. Nel preparare una riunione sono importanti:

- a) **le motivazioni** dei singoli **per partecipare** al momento di lavoro collettivo.
- b) **La chiara definizione degli obiettivi**; prima di indire una riunione è fondamentale definire quale sia l'obiettivo da raggiungere e il risultato atteso perché è proprio l'obiettivo che dovrebbe determinare il contenuto della riunione e le modalità di svolgimento.
- c) **La scelta del numero e del tipo di partecipanti; per una riunione efficace è importante l'omogeneità tra i partecipanti**. Un Consigliere Nazionale o un Presidente si riunirà efficacemente ai soci per momenti formali e celebrativi, ma difficilmente sarà presente a una riunione tecnica sui dettagli di realizzazione di un progetto!
- d) **La redazione della convocazione e dell'ordine del giorno**.
- e) Una riflessione sulla **fase iniziale** della riunione.
- f) **La predisposizione** della stesura **del verbale**.
- g) **La sicurezza, la logistica e l'igiene ambientale del luogo della riunione**.

### **4.1) Il numero di partecipanti**

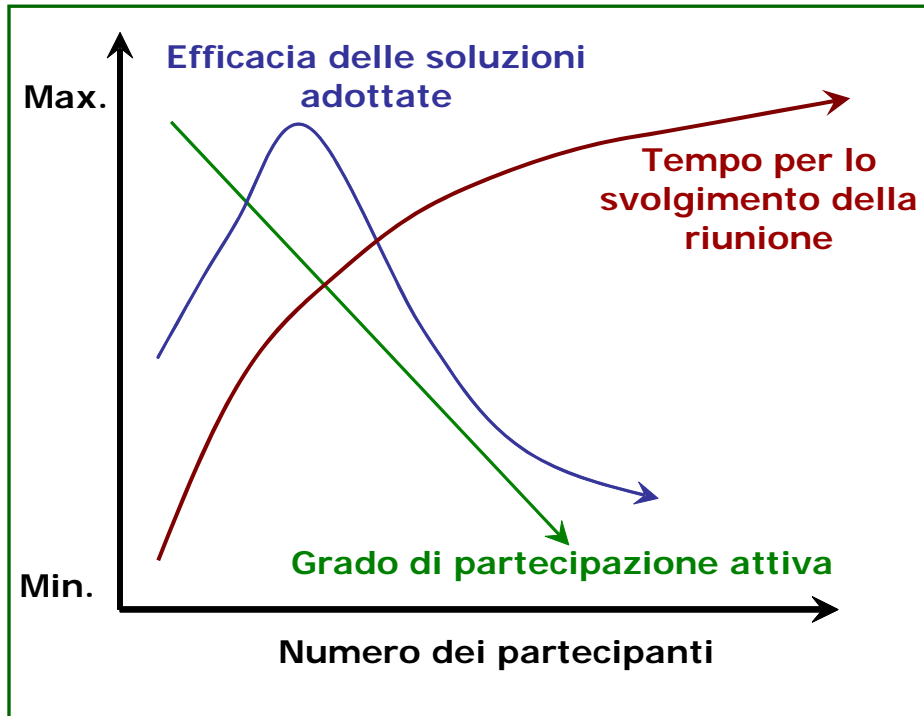
Il numero dei partecipanti influisce sui risultati di una riunione poiché al crescere del numero dei partecipanti succede che:

- a) per alcuni fenomeni aggregativi di massa tra le persone (eventi sportivi e culturali, concerti, riti religiosi, manifestazioni e riti civili) il grado di partecipazione dei singoli in ruoli passivi è solitamente proporzionale al numero dei partecipanti; più si è, maggiore è l'importanza riconosciuta all'evento e maggiore è la gratificazione nel parteciparvi.
- b) Il grado di partecipazione per le riunioni tende invece a decrescere con l'aumentare del numero dei partecipanti finché si raggiunge il numero di 25 circa, poi si stabilizza su valori bassi.
- c) Il tempo necessario per lo svolgimento della riunione, a parità di ordine del giorno, cresce decisamente con l'aumentare dei presenti fino a circa 15 persone perché tutti tendono a intervenire e a voler esporre il loro punto di vista. Aumentando ancora il numero delle persone, la durata si stabilizza.
- d) L'efficacia nell'adottare soluzioni è massima se sono presenti 6-8, talvolta 10 persone, perché c'è un arricchimento reciproco in termini sia di ampiezza di analisi del problema, sia di originalità delle soluzioni proposte; la difficoltà nel prendere le decisioni non aumenta troppo. Se vi sono più di 10 persone le comunicazioni tendono a farsi intense e aumenta enormemente il numero delle relazioni tra le persone e il loro carattere caotico, le singole persone contribuiscono meno e la dinamica delle relazioni di gruppo diviene sempre più complessa e difficile da governare.

La formula di Thelen dice che il numero dei canali di comunicazione tra  $N_p$  persone è uguale a  $(N_p \cdot (N_p - 1) / 2)$ ; con 10 persone i canali interpersonali a due sono ben 45!

- e) L'esperienza indica che il numero dei componenti di una struttura che lavora per riunioni (consigli direttivi, giurie, comitati, gruppi di lavoro, ...) è per lo più proprio in questi ambiti.
- f) All'aumentare del numero di persone aumentano le complessità conseguenti alle dinamiche relazionali, rendendo possibile la formazione di coalizioni con spostamenti negli equilibri di potere negoziale.

Illustriamo questi concetti in modo qualitativo con un diagramma:



Questa tabella illustra gli effetti della consistenza del numero di partecipanti su alcuni aspetti della gestione della riunione:

Aspetti	Consistenza numerica del Gruppo		
	da 2 a 7	da 8 a 12	da 13 a 16
<b>Leadership</b>			
Impegno del Coordinatore	basso	medio	alto
Quantità di direttive necessaria	bassa	media	alta
<b>Comportamento dei singoli</b>			
Grado di tolleranza e di informalità	alta	media	bassa
Livello di partecipazione	alto	medio	basso
Possibilità del predominio di alcuni	bassa	media	alta
<b>Dinamiche di Gruppo</b>			
Formalismo	basso	medio	alto
Tempo per decidere	basso	medio	alto
Possibilità di formare coalizioni	bassa	media	alta

#### **4.2) La convocazione e l'ordine del giorno**

La convocazione scritta è necessaria nelle riunioni formali ed è solitamente prevista dai regolamenti della struttura organizzata di riferimento.

La convocazione può anche non essere scritta e formale, nella forma di una telefonata (vale per persone che già collaborano con relazioni consolidate).

Una convocazione formale deve contenere almeno queste informazioni:

- a) **data e luogo della riunione.**
- b) **Orario di inizio e di chiusura dei lavori.** È bene precisare la durata della riunione per consentire alle persone di pianificare le loro attività.
- c) **L'elenco delle persone invitate** a partecipare.
- d) **L'ordine del giorno con gli argomenti da trattare;** vanno evidenziati i temi sui quali ci si aspetta un contributo dai singoli convenuti (ciò permetterà loro di presentarsi preparati) e il tempo assegnato agli interventi e alle discussioni.
- e) Sono anche opportune **eventuali altre informazioni specifiche** quali: le indicazioni per raggiungere il luogo della riunione (se non sono note), le informazioni logistiche (pasti e servizi accessori), la richiesta della conferma di partecipazione, ...
- f) **Nome, ruolo e firma di chi convoca la riunione.**

**L'ordine del giorno o agenda** deve prevedere la trattazione di un numero limitato di argomenti che dovranno essere consistenti tra loro. Un ordine del giorno confuso o con troppi temi non predispone al meglio i partecipanti e può essere una buona ragione per spiegare una riunione non efficace. Gli argomenti devono essere presentati in forma sintetica e ordinata (con elenchi puntati o numerati) e in modo da non creare confusione o dubbi. Se necessario, nella convocazione potrà essere aggiunta qualche ulteriore indicazione per completare la descrizione di qualche argomento.

Un corretto **ordinamento degli argomenti da discutere** è un ottimo aiuto per ottenere una buona gestione del tempo.

In linea di principio è consigliabile trattare l'argomento più importante all'inizio della riunione perché le persone sono fresche e, non avvertendo ancora la pressione psicologica del tempo trascorso, tendono a discutere meglio e in modo più sereno e approfondito.

Il trattare all'inizio della riunione i punti che si ritiene di poter esaurire in breve tempo per poi aver modo di concentrare l'attenzione sui punti critici, può portare a usare tempo ed energie sui primi argomenti che potrebbero essere di scarso rilievo.

Se il clima di lavoro è invece conflittuale, come in una negoziazione, potrebbe essere opportuno affrontare proprio all'inizio argomenti meno rilevanti ma sui quali è noto esserci un accordo, al fine di costruire e consolidare uno scenario di collaborazione tra le parti. L'aver sperimentato che può esserci un accordo può rendere agevole la trattazione dei punti importanti sui quali esistono e sono note le posizioni di contrasto.

La **scelta dell'ordine con cui elencare i temi** da dibattere sarà fatta dal Coordinatore in base alla sua esperienza, agli obiettivi e alla tipologia della riunione.

Per le riunioni periodiche il primo punto è solitamente l'approvazione del verbale della riunione precedente.

È interessante osservare come l'ordine del giorno possa essere a sua volta il prodotto di un'altra riunione (per il Consiglio Direttivo viene redatto dal Comitato di Presidenza).

**La convocazione deve essere chiara;** se si invia come Email deve essere evidente che i convocati sono solo i destinatari e non chi riceve il messaggio in copia conoscenza.

Giunti a questo punto, si può scrivere la lettera o il messaggio di posta elettronica di convocazione e lo si può inviare. È bene non fermarsi a questo punto, accertandosi con qualche telefonata della buona ricezione della convocazione.

Può anche succedere che una riunione debba essere disdetta; in questo caso è doveroso comunicare questa decisione a tutte le persone coinvolte e farlo al più presto.

## 5. COME FUNZIONA LA RIUNIONE

Un principio della buona gestione dice che la **SICUREZZA** deve essere sempre al primo punto anche nella organizzazione delle riunioni.

All'inizio della riunione è bene che il Coordinatore informi i partecipanti sulle norme di sicurezza del luogo della riunione (comportamento in caso di emergenza, vie di fuga, ...). Può essere proiettata una diapositiva o distribuito uno stampato del tipo presentato in allegato.

Richiamiamo poi l'attenzione:

- a) **sui ruoli principali della riunione** che vanno definiti all'inizio e non dati per noti (chi è il Coordinatore, il Moderatore, il segretario, gli eventuali relatori e l'ordine degli interventi).
- b) **Sulla fase iniziale.**
- c) **Sulla gestione dei tempi.**
- d) **Sul verbale.**
- e) **Sulla fase di chiusura.**

Affinché una riunione sia davvero efficace, tutti i componenti del gruppo di lavoro devono avere delle capacità che si possono acquisire con la pratica e con l'esperienza:

- a) capacità di ascolto attivo.
- b) Flessibilità.
- c) Mentalità negoziale.

### 5.1) La gestione del tempo

È esperienza comune che la gestione del tempo sia spesso una criticità delle riunioni.

Tutti i partecipanti dovrebbero sentirsi responsabili della buona gestione del tempo, proprio e altrui, anche se la responsabilità principale è del Coordinatore.

Si può realizzare una **buona gestione del tempo** se:

- a) **si fanno rispettare i tempi di inizio e le durate degli interventi**, da definire e da concordare all'inizio della riunione.
- b) **Si bloccano le digressioni fuori tema, gli interventi troppo lunghi e le ripetizioni**, ad esempio con espressioni del tipo: "Quanto detto è interessante, ma ne dovremmo parlare dopo", "Grazie, vorrei ora dare anche agli altri la possibilità di esprimere il loro parere", "Grazie, ma di questo argomento ne abbiamo già parlato". Sarà comunque l'esperienza del Coordinatore a indicare il modo migliore per gestire queste situazioni.
- c) **Si rispetta l'ora di chiusura** con eventuale aggiornamento dell'incontro per trattare gli argomenti non ancora completati.

**Il Coordinatore deve pertanto avere l'autorità e l'autorevolezza per gestire i partecipanti; questo è uno dei principali criteri per orientare la scelta su chi avrà questo ruolo.**

Per quanto riguarda il rispetto degli orari, è importante conoscere e rispettare la concezione locale di puntualità perché altrimenti i partecipanti arrivati in perfetto orario potrebbero provare disagio (disappunto o anche risentimento). Ciò che viene considerato come ritardo imperdonabile nei paesi nordici, può essere visto come ritardo accettabile da noi, come puntualità più a sud o come frutto di un eccesso di ansia in alcuni paesi arabi.

In caso di riunioni periodiche è importante essere un poco rigidi sulla puntualità per le prime riunioni, perché i ritardi potrebbero diventare una abitudine di quel gruppo di lavoro e compromettere così l'efficacia delle riunioni successive.



Abbiamo già ricordato che la durata complessiva della riunione non dovrebbe superare le due ore-due ore e mezza. Per quanto riguarda la gestione del tempo all'interno della durata della riunione, si deve considerare che **il massimo dell'attenzione si raggiunge nell'arco temporale di una ventina di minuti**; è bene lavorare in questo senso per scandire i tempi intermedi della riunione con interventi che abbiano al massimo quella durata, prevedendo delle pause che permettano di ripristinare il livello di attenzione.

Brevi pause possono essere realizzate anche con battute di spirito o alternando i ruoli (ad esempio, facendo domande per far parlare altre persone, attivando così una partecipazione attiva in uditori che hanno ruolo passivo).

Se le riunioni si protraggono oltre le due ore è necessario prevedere un intervallo per dar modo di riposare, rinfrescare le menti, “alleggerire” il fisico, fare delle telefonate, dare delle opportunità di scambio di opinioni a livello duale, cosa da evitare durante la riunione, per scambiare alcune parole costruendo e mantenendo relazioni o per fumare.

È bene stabilire l'intervallo in un momento conveniente tra due argomenti, oppure per rompere l'eccessiva tensione che si può creare con una animata discussione.

L'esperienza indica che la durata ottimale dell'intervallo è di 10-15 minuti. Al momento di annunciare l'intervallo il Coordinatore darà le necessarie indicazioni logistiche (macchinette del caffè, bagni, spazi per fumatori, ecc.) e confermerà l'ora di ripresa dei lavori.

## **5.2) La fase iniziale**

**La fase iniziale di una riunione è critica** perché dà ai convenuti la prima impressione sulla riunione e sul Coordinatore (uno dei principi della comunicazione dice che “non c'è mai una seconda opportunità per dare una buona prima impressione”...).

Si evidenzia da subito quale sarà lo stile del conduttore e come egli indirizza il funzionamento della riunione.

All'arrivo dei partecipanti il Coordinatore deve già essere presente e dare il benvenuto, con l'accortezza di mettere a proprio agio coloro che partecipano a quel gruppo di lavoro per la prima volta.

Per questa ragione il Coordinatore deve utilizzare, magari studiare e memorizzare, un'apertura efficace. In essa dovrà specificare:

- a) un saluto di benvenuto.
- b) Le informazioni sulla sicurezza.
- c) L'obiettivo della riunione (non darlo per ovvio e noto a tutti).
- d) Gli argomenti all'ordine del giorno, tra cui eventualmente distinguerà quelli in cui un relatore farà una presentazione, quelli su cui scambiarsi informazioni, quelli per cui si aspetta contributi di idee e proposte e tra questi, quelli su cui occorre prendere decisioni.
- e) I tempi assegnati alla discussione di ogni argomento.
- f) Se non già assimilate dal gruppo, ribadirà le regole di conduzione, i tempi di lavoro e le modalità per gli interventi.
- g) Una presentazione sintetica di tutti i partecipanti, evidenziando la funzione abituale e la motivazione di presenza alla riunione; può essere utile far parlare i singoli e far compilare da tutti una lista da allegare al verbale di riunione. Se qualcuno è intervenuto al posto di un superiore è opportuno che porti il saluto del superiore.

La chiarezza iniziale sugli obiettivi e sulle regole spinge i partecipanti ad autoregolare i comportamenti (vengono stabilite le regole del gioco) e rende più facile il coordinamento; il Coordinatore riuscirà con più facilità a togliere la parola a chi divaga o esce dal tema, a frenare chi interrompe o chi polemizza. Ciò è particolarmente importante quando chi coordina è gerarchicamente inferiore agli altri partecipanti, come spesso avviene nelle riunioni dei gruppi di progetto.

### **5.3) Durante la riunione**

#### **Il Coordinatore deve costantemente far percepire di poter controllare la riunione.**

Nelle riunioni è importante l'ascolto attivo perché permette di tenere viva l'attenzione al contenuto trasmesso e di far realizzare interventi di migliore qualità. Ma non ci si può fermare solo all'ascolto. È bene caratterizzare la propria partecipazione alla riunione impegnandosi in un ruolo attivo e portando un contributo anche facendo delle domande. È noto che migliori sono le domande, migliore è l'attenzione data a un relatore e migliore è la qualità di quanto egli espone, con un indubbio vantaggio per la qualità della riunione.

È importante che tutti abbiano un approccio empatico, valorizzando gli aspetti emotivi e cognitivi della partecipazione alla riunione.

Se è previsto che tutti intervengano su specifici punti dell'ordine del giorno, **il Coordinatore deve riuscire a far parlare tutti** con una buona gestione del tempo, facendo rispettare con rigore le durate degli interventi.

Difficilmente nelle riunioni si prendono decisioni per votazione se non previsto dall'ordine del giorno; in tal caso si ricorre di solito a procedure consolidate. Potrebbe accadere che, data la necessità di prendere decisioni urgenti e non previste, si accetti un processo decisionale per votazione; in tal caso debbono essere stabilite delle regole e si dovrà mettere a verbale in modo dettagliato la modalità e il risultato della votazione.

In una riunione si può ricorrere a votazione anche per decisioni operative relative alla riunione stessa quali; modifiche dell'ordine del giorno, del programma dei lavori o anche su aspetti logistici (dove e come consumare i pasti, ...).

Nel corso della riunione il Coordinatore dovrebbe verificare le condizioni igieniche della sala con riguardo alla freschezza dell'aria effettuando, se possibile, dei ricambi dell'aria.

Alte concentrazioni di persone in ambienti ristretti con insufficiente ventilazione possono far aumentare il tenore della CO<sub>2</sub> nell'aria, con l'effetto “soporifero” di abbassare il livello di attenzione.

### **5.4) Il verbale della riunione**

#### **“Verba Volant, scripta manent”**

**La conoscenza si trasmette anche con strumenti immateriali come le parole e con un verbale le parole si materializzano!**

**Il verbale è spesso ciò che solo rimane di fiumi e fiumi di parole.**

L'esperienza ha insegnato che di tutte le riunioni in cui si prendono decisioni o si contribuisce a decisioni future è bene tenere un resoconto a memoria.

Il verbale di riunione (nota di riunione, MOM – Minutes of Meeting, o memo) è l'utile strumento scritto che raccoglie le parole pronunciate durante una riunione (dal latino *verba*) proprio al fine di ricordare quanto detto o deciso.

**I verbali di riunione sono importanti:** sono tra i principali documenti che si utilizzano, anche in sede giudiziale, per ricostruire la storia di una struttura organizzata o di eventi complessi.

Nell'ambito di attività ordinarie di gestione delle strutture organizzate, la forma e le modalità di redazione e distribuzione dei verbali di riunione potrebbero già essere stabilite in procedure o note per uso consolidato. Nell'ambito delle attività di un progetto, queste potrebbero essere definite in una specifica procedura di coordinamento.

**Il verbale deve essere chiaro e sintetico, scritto correttamente in italiano e contenere:**

- a) **la descrizione della riunione** (motivazioni, obiettivi, ordine del giorno, elenco completo dei partecipanti, luogo e tempi).
- b) **La descrizione sintetica dei temi discussi e degli interventi.**
- c) **La descrizione delle decisioni prese.**
- d) **Gi impegni assunti dai vari partecipanti con i relativi tempi di esecuzione.**
- e) **L'elenco delle persone cui è inviato il verbale.**
- f) **La data della eventuale successiva riunione.**

È bene che chi verbalizza stia vicino al Coordinatore della riunione per le eventuali verifiche. Il verbale deve essere scritto dal segretario del gruppo, se esiste, oppure da un partecipante incaricato dal Coordinatore all'inizio della riunione oppure, a rotazione, da tutti i partecipanti nel caso di riunioni periodiche.

Chi scrive il verbale deciderà in accordo col Coordinatore se menzionare eventuali diversi punti di vista ed eventuali contrasti (come le richieste esplicite di messa a verbale).

**Il verbale della riunione è un'interpretazione, più o meno sintetica, dei fatti e degli interventi pronunciati**, ed è l'esperienza il più valido aiuto nella redazione di buoni verbali; il suggerimento che diamo è di redigere tanti verbali per imparare a redigerli bene.

Si dovrà tener conto che il verbale potrà essere letto anche dopo molto tempo da chi non ha partecipato alla riunione o non ha alcun legame con il gruppo di lavoro che si era riunito.

Il verbale va quindi scritto in maniera semplice, evitando il ricorso a linguaggi e a terminologie specifiche del gruppo di lavoro (oppure spiegandole o dando i necessari riferimenti).

Si deve **curare anche l'aspetto formale del verbale**: un testo chiaro, ben strutturato e di facile lettura trasmette una buona impressione di accuratezza dei lavori sulla riunione.

Il verbale dovrebbe essere redatto, letto e approvato prima della conclusione della riunione.

Nelle organizzazioni che si riuniscono periodicamente, o quando il clima di fiducia tra le parti lo consente, tale lavoro può essere sviluppato in tempi successivi (spesso perché gli appunti redatti dal chi verbalizza devono essere trascritti).

Alcune procedure di assemblee e consigli prevedono tra i primi punti dell'ordine del giorno proprio l'approvazione del verbale della riunione precedente.

Nelle riunioni può capitare di incontrare persone per la prima volta e non è bene scrivere nel verbale di riunione i nomi in modo errato. **È bene prendere nota dei nomi in modo corretto**, anche facendoli ripetere e sillabare, oppure si può far circolare un foglio sul quale ciascuno indica i propri riferimenti (nome, cognome, Gruppo, Sezione, ruolo, ...).

**Il verbale va poi firmato dal segretario e dal Coordinatore** cui spetta il compito di distribuire il verbale finale o di far circolare la bozza per commenti.

Ricordiamo che il verbale di riunione andrà inviato anche a chi non ha potuto partecipare alla riunione.

Il verbale di riunione è solitamente un atto formale che non può includere considerazioni personali quali commenti e impressioni. Queste sono però informazioni utili ai singoli; è pertanto consigliabile che chi partecipa rediga dei propri appunti a memoria e per uso personale da conservare con il verbale.

In tempi di informatica molte persone archiviano i **documenti in forma elettronica**. In questi casi è bene distribuire documenti completi: è meglio una scansione del verbale nel formato .pdf con la evidenza delle firme che il documento nella forma editabile (e quindi modificabile) in formato Word o simile.

Il file del documento finale dovrebbe essere prodotto in un formato noto e diffuso (il migliore è il .pdf) e ridotto alle dimensioni minime per consentire una agevole archiviazione elettronica (attenzione alle immagini inserite nei verbali che possono aumentare di molto le dimensioni dei files).

È anche possibile fare delle **registrazioni delle riunioni** come supporto per la corretta redazione dei verbali. Sono disponibili sul mercato dei registratori digitali che hanno alta autonomia, non richiedono l'uso di supporti come le cassette audio e che permettono di salvare il materiale come file in formato diffuso come .mp3.

Nel caso di uso di registrazioni è doveroso informare i presenti per avere il loro consenso ed eventualmente mettere a verbale questa decisione.

### **5.5) La fase finale**

**La fase finale della riunione è anch'essa critica perché è quella che può lasciare il ricordo più forte della riunione**, ed è un ottimo momento per verificare l'efficacia e l'efficienza della riunione rispetto agli obiettivi.

La chiusura è anche un buon momento per saldare la coesione del gruppo di lavoro sugli obiettivi comuni.

La chiusura è il momento migliore per raccogliere “a caldo” commenti ed esperienze sulla riunione che possono costituire una “lezione imparata” (*lesson learned*) o attivare dei processi di miglioramento.

Il Coordinatore, ma anche ogni singolo partecipante, può utilizzare questo momento per esprimere (magari con un giro di tavolo) le sue impressioni sulla riunione sia sul merito della riunione stessa (raggiungimento degli obiettivi previsti), sia sulla tecnica di conduzione della riunione.

È bene che il Coordinatore, o l'autorità di grado più alto, faccia una brevissima sintesi di quanto stabilito nella riunione e ponga un ringraziamento e i saluti finali. Nel commiato il Coordinatore dovrà confermare la modalità di chiusura e di invio del verbale della riunione.

È prassi che i convenuti si salutino tutti tra loro al termine della riunione secondo le modalità locali (strette di mano in Italia).

### **5.6) Dopo la riunione**

Le attività per la riunione non si fermano certo al commiato e alle strette di mano quando si esce dalla sala; prima di archiviare definitivamente la riunione il Coordinatore deve gestire le attività di chiusura. Le tipiche attività del Coordinatore dopo la riunione sono:

- a) la chiusura e la distribuzione del verbale.
- b) Il riordino dei materiali e della documentazione (messa in condivisione degli atti e dei documenti di riferimento).
- c) Il trasferimento delle informazioni (eventuali comunicazioni a terzi).
- d) L'attuazione delle decisioni (eventuale supervisione dell'attuazione da parte di terzi).
- e) Le eventuali azioni a seguire (*follow up*) che, se previste, possono variare da caso a caso.
- f) La raccolta e la diffusione “a freddo” delle informazioni di ritorno e delle esperienze acquisite (*feedback e lesson learned*).

In ambito associativo una tipica attività “dopo riunione” è la trasmissione alla Segreteria sezionale della documentazione relativa alle assemblee dei Gruppi (copia della lettera di convocazione, del verbale dell'assemblea, del bilancio, ecc.).

Per chi ha partecipato a una riunione è poi buona abitudine tenere ordinati gli appunti presi ed è utile dedicare del tempo per concentrarsi, ricordare, rileggere gli appunti e riordinarli. Vale il principio che a mente fresca i ricordi sono sempre i migliori.

È buona norma rispondere in modo sollecito al Coordinatore nel caso si debbano fare dei commenti al verbale della riunione.

Il Coordinatore ha il compito di distribuire il verbale o la sua bozza per commenti, provvedendo poi ad apportare le opportune correzioni e a distribuire il testo finale secondo le modalità concordate (firme, elenco azioni, ...).

Le riunioni sono anche una opportunità di incontri per nuove relazioni e possibilità di collaborazione; il momento migliore per consolidare questi contatti è proprio quello subito dopo la riunione.

## 6. GLOSSARIO

Ecco alcuni riferimenti utili per distinguere alcune tipologie di riunioni in ambito lavorativo, associativo e sociale:

- **ASSEMBLEA** – Riunione periodica per ottemperare a doveri formali (statuti di aziende, enti, associazioni, sindacati, gruppi di interesse).
- **BRAINSTORMING** – Non è propriamente una tipologia di riunione, ma è una tecnica che può essere applicata a una riunione per raccogliere e organizzare i contributi dei partecipanti.
- **CONGRESSO** – Riunione periodica con la partecipazione di centinaia di persone con la stessa sfera di interessi (professionali, culturali, religiosi, ...).
- **CONFERENZA** - Riunione con ampia partecipazione su di un tema specifico.
- **CONVEGNO** - Riunione di dimensioni più contenute su un tema specifico o specialistico per trasferire un messaggio, informazioni, fare un dibattito.
- **CONVENTION** - Riunione assembleare di un gruppo sociale, politico, economico o aziendale per informare, costruire senso di appartenenza, ottenere consenso.
- **KICK OFF METING** – Riunione di avviamento di un progetto.
- **MEETING** - Sinonimo di incontro, riunione circoscritta agli interessati.
- **ROAD SHOW** – Serie di eventi dello stesso tipo (riunioni, conferenze, ecc.) effettuati in diverse sedi a fini divulgativi, informativi o consultivi.
- **SEMINARIO** - Riunione ridotta (10/20 persone) con un tema in ambito formativo, come un corso di aggiornamento.
- **SIMPOSIO** - Riunione per esperti, solitamente su invito, che si incontrano per discutere le relazioni, elaborando indirizzi di ricerca.
- **TAVOLA ROTONDA** – Riunione di un gruppo di esperti per discutere temi specialistici o di interesse diffuso.

## 7. RIFERIMENTI

- 1) “L’arte di dirigere”, di Carla Curina Cucchi e Maurizio Grassi, Edizioni De Vecchi
- 2) ANA – Sezione di Milano - Incontri formativi Sezionali – Presentazione: “Parlare in pubblico”, disponibile nel sito [www.milano.ana.it](http://www.milano.ana.it)
- 3) ANA – Sezione di Milano - Incontri formativi Sezionali – Presentazione: “Migliorare la qualità dei notiziari”, disponibile nel sito [www.milano.ana.it](http://www.milano.ana.it)



## 8. ALLEGATI

### 8.1) Formato della informazione di sicurezza

Questo è un formato tipico della informazione di sicurezza per una riunione,

## LA SICUREZZA, PRIMA DI TUTTO

**Informazioni di sicurezza:**

SIAMO NELLA SALA RIUNIONI N° 1  
AL TERZO PIANO, SCALA 'A'  
PALAZZO DI VIA ABCDE, 12  
A MILANO

=====

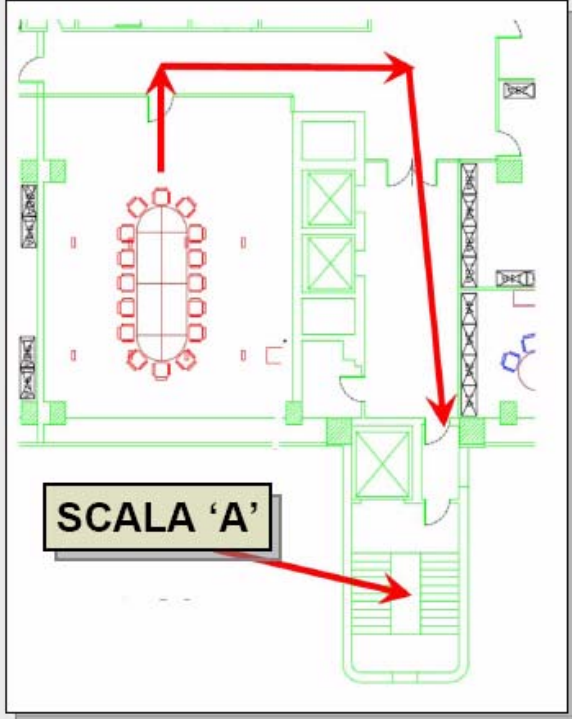
VIA DI FUGA PIÙ VICINA: **SCALA 'A'**

=====

NON USARE GLI ASCENSORI  
IN CASO DI EMERGENZA

=====

NUMERO TELEFONICO DI  
EMERGENZA: **01.23456789**



The diagram shows a floor plan of a meeting room with a large oval table and chairs. A red arrow points from the meeting room to a staircase labeled 'SCALA A'. Another red arrow points from the staircase to an exit door. The diagram is enclosed in a green border.



## 8.2) Formato del verbale di riunione

Viene riportato un fac-simile di verbale di riunione del Consiglio Direttivo Sezionale; il testo riportato è puramente indicativo.



### ASSOCIAZIONE NAZIONALE ALPINI SEZIONE DI MILANO

Via Vincenzo Monti, n.° 36 - 20123 MILANO

tel.: (+39) 02.48519720

e-mail: milano@ana.it

fax: (+39) 02.48025928

http://www.milano.ana.it

#### VERBALE DELLA RIUNIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO SEZIONALE DEL GIORNO GG MMMMM AAAA

Il giorno GG mmmmmm AAAA, alle ore 21:00 presso la Sede Sezionale di Via Vincenzo Monti n.° 36 a Milano, si è riunito il Consiglio Direttivo Sezionale (CDS) per discutere e deliberare sul seguente ordine del giorno:

1. Approvazione del verbale della riunione del GG/MM/AAAA;
2. Quota sociale;
3. Festa d'Autunno;
4. Raduno Intersezionale II° Raggruppamento;
5. Gruppi;
6. Santa Messa di Natale;
7. Adunata di \_\_\_\_;
8. Prossime manifestazioni;
9. Comunicazioni del Presidente;

L'ordine del giorno della riunione è stato comunicato agli interessati con lettera di convocazione inviata in data GG mmmmmm AAAA,

**Sono presenti** il Presidente *Nome Cognome*, i Vicepresidenti *Nome Cognome*, *Nome Cognome* e i Consiglieri: *Nome Cognome*, *Nome Cognome*, ...

**Sono assenti giustificati** i Consiglieri: *Nome Cognome*, *Nome Cognome*, ...

**Sono inoltre presenti:**

- il Consigliere Nazionale Delegato: *Nome Cognome*
- il Segretario Sezionale: *Nome Cognome*
- il Responsabile della Unità PC: *Nome Cognome*

Il Presidente apre i lavori del CDS invitando a rendere omaggio alla bandiera.

#### **Punto 1) Approvazione del verbale della riunione del GG/MM/AAAA**

Il CDS propone di apportare le seguenti correzioni al verbale della seduta precedente:

1. al secondo paragrafo del punto n ;
2. al punto 6 "cccccc" al posto di "ddddddd";

Il verbale così modificato è approvato alla unanimità dal CDS, con la sola astensione del Consigliere *Nome Cognome*.

#### **Punto 2) Quota sociale 200X**

Avendo considerato che la quota sezionale era stata ..... , il Presidente propone di non aumentarla.

I Consiglieri Bianchi, Rossi e Verdi propongono di aumentare la quota, accantonando i fondi per eventuali imprevisti.

Il CDS delibera di non incrementare la quota sociale con votazione a maggioranza. Favorevoli 12, contrari 3, astenuto 1.

I 3 Consiglieri contrari chiedono che sia messo a verbale il loro voto e la motivazione.

**Punto 3) Festa d'Autunno**

Il Presidente e il Segretario sezionale comunicano che non sono ancora pervenute le autorizzazioni comunali. La Commissione prosegue nei lavori di preparazione, fiduciosa in una conclusione positiva dell'iter. I Gruppi saranno invitati a comunicare le proprie disponibilità.

**→ Azioni:**

- Componenti della Commissione: proseguono i lavori
- Segreteria sezionale: sollecita autorizzazioni
- Tutti i Consiglieri: comunicare disponibilità dei Gruppi di competenza

**Punto 4) Raduno Intersezionale del II° Raggruppamento**

Il Presidente ringrazia la Sezione di Abcde per l'impegno.....

**Punto 5) Gruppi**

I Consiglieri espongono sinteticamente la situazione dei Gruppi ai quali sono delegati.....

**Punto 6) Santa Messa di Natale**

Il Presidente informa sullo stato dell'organizzazione e di alcuni dettagli organizzativi. Sono confermati il percorso e gli orari della Messa svoltasi lo scorso anno.

**→ Azioni:**

- Segreteria sezionale: preparerà inviti per i sindaci entro la fine del mese
- Tutti i Gruppi: ritirare inviti, consegnarli ai sindaci e comunicare alla Segreteria le presenze di gonfaloni e sindaci

**Punto 7) Adunata di \_\_\_\_\_**

Il Presidente indica i siti destinati agli accampamenti e l'itinerario dello sfilamento. ....

**→ Azioni:**

- Gruppi: comunicare alla Segreteria sezionale gli spazi per gli attendamenti entro venti giorni

**Punto 8) Prossime manifestazioni:**

Il Presidente ricorda le prossime manifestazioni:

- AAAAAAAAAAAAAAAAAA
- BBBBBBBBBBBBBBBB

**Punto 9) Comunicazioni del Presidente**

Il Presidente comunica:

- AAAAAAAAAAAAAAAAAA
- BBBBBBBBBBBBBBBB

Il Presidente propone la data del GG mmmmm AAAA per la prossima seduta del CDS. Il Consiglio approva.

Non essendo stati presentati ulteriori temi di discussione e null'altro da deliberare, il Presidente dichiara chiusi i lavori del CDS alle ore 23:30.

Rappresentanze della Sezione con il Vessillo:

Data	Descrizione
09 agosto	Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
10 agosto	Bbbbbbbbbbbbbbbbbbbb
20 agosto	Cccccccccccccccccccc

Il Segretario Verbalizzante del CDS

Il Presidente Sezionale

*Nome Cognome*

*Nome Cognome*

