Quale Ict per le **associazioni** di categoria?

COME L'ICT PUÒ ABILITARE IL "BUSINESS" DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA E PERCHÉ ANCORA OGGI L'ADOZIONE DELLE TECNOLOGIE INFORMATICHE IN QUESTO PARTICOLARE SEGMENTO DI MERCATO ITALIANO VA A RILENTO? ZEROUNO NE PARLA CON LAURO VENTURI, COUNSELOR CHE CREDE NEL POTERE DELL'ICT CHE, TUTTAVIA, A SUO PARERE, VA GOVERNATA CORRETTAMENTE, ANCHE NEL COMPLESSO MONDO DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA. UN ASPETTO DI CUI DOVREBBERO TENERE CONTO ANCHE I GRANDI PLAYER IT

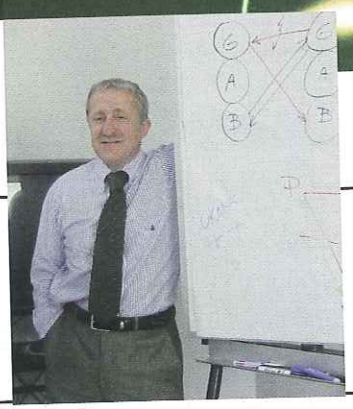
Lauro Venturi, manager e counselor ad indirizzo analitico transazionale, è dal 2000 amministratore delegato di **Siaer** (www.siaer.it), società per i Sistemi Informativi della **Cna** (www.cna.it), Confederazione Nazionale Artigianato e Piccola e Media Industria. Il suo punto di vista sul panorama italiano legato alle associazioni di categoria e sul percorso di adozione dell'It è prezioso proprio perché non è nato come specialista Ict. ZeroUno gli ha rivolto alcune domande.

ZeroUno: *Come è vista l'Ict nel mondo associativo?*

Venturi: Nel mondo delle associazioni l'Ict è sottovalutata. Se posso permettermi una generalizzazione, i sistemi informativi appaiono come un qualcosa di esterno, una sorta di male necessario che appare in un certo momento della vita dell'associazione, ma che non trova una vera giustificazione nella sua storia.

ZeroUno: *A cosa serve l'Ict in una associazione?*

Venturi: Pensiamo alla natura delle associazioni di categoria: centinaia di migliaia di soggetti che scelgono di essere in relazione... reti sociali che per funzionare hanno bisogno di infrastrutture. Oggi c'è sempre meno tempo per incontrarsi fisicamente, quindi, la vita associativa ha bisogno di infrastrutture. A partire dagli anni sessanta ogni associazione si è via via dotata di tecnologie, ma il modo di usarle è ancora limitato. Il telefono ha reso più semplici i collegamenti, poi è arrivato il fax e poi l'e-mail e la videoconferenza, ecc.



LAURO VENTURI
amministratore delegato
di Siaer

ZeroUno: *Quali limiti possiamo evidenziare?*

Venturi: Le associazioni sono lì, con un loro modello di funzionamento che ha le sue ragioni, ma che potrebbe trarre dalle tecnologie vantaggi che solo in parte, di fatto, trae.

Un esempio sono i portali: ogni associazione ne ha uno. Ma le home page, per esempio, sono tutte diverse e questo genera confusione. Ed in larga parte sono ancora frutto di una logica broadcasting. I portali si presentano come luoghi nei quali le informazioni vengono diffuse dal centro alla periferia, anziché come luoghi dove le informazioni sono co-costruite e condivise in una logica di "rete sociale". Ancora, prendendo come punto di partenza il modello del broadcasting, che è anche in fondo il modello del mainframe, non credo serva alle associazioni un sistema informativo centralizzato. Il sistema informativo dovrebbe riflettere la natura dell'associazione, un "sistema vivente", imperfetto ma capace di svilupparsi per adattamento. Penso che il modello dei sistemi informativi di una associazione debba essere "blended": sistemi centrali e locali, web, ecc.: un sistema misto. Del resto, nessuno pensa che l'Ict debba sostituire i canali preesistenti. A partire dalle riunioni, dagli incontri faccia a faccia tra gli associati ed i quadri. L'Ict deve, semmai, integrare i canali preesistenti, valorizzando i contenuti che emergono in queste sedi. Pensiamo alla ricchezza della conoscenza che emerge da migliaia di incontri con gli imprenditori: se non conservata si disperde e non può essere diffusa, quindi diventa non riutilizzabile.

ZeroUno: *Per quali ragioni allora l'Ict è sottovalutata?*

Venturi: Posso provare a riassumerle in due punti.

Il primo è che l'Ict è poco conosciuta. Sia i vertici associativi, sia i funzionari, la conoscono poco. E spesso questa scarsa conoscenza si preferisce non guardarla e non esplicitarla È normale sentir dire "io non ci capisco niente", "l'indirizzo mail ce l'ha la segretaria". Il fatto è che ci ha sempre pensato qualcun altro.

Il secondo punto è questo: non si è compresa la portata abilitante dell'Ict. Non si coglie il suo rilievo strategico, il fatto che oggi la struttura dell'associazione si potrebbe descrivere anche attraverso le tecnologie informatiche. Resta diffusa la convinzione che si tratta di un sapere separato, che non influisce in fondo sulle strategie, "una cosa da tecnici".

ZeroUno: *Dove serve l'Ict in un contesto associativo?*

Venturi: L'Ict è presente in ogni area di attività. Riguarda i rapporti con gli associati, garantisce l'organizzazione del lavoro (non dimentichiamo che all'interno di Cna lavorano 8.000 persone), permette la circolazione delle informazioni, abilita a stare in relazione con la comunità ospitante, permette di dialogare con la Pubblica Amministrazione, di smaterializzare i documenti e risparmiare carta e tempo. Ma soprattutto i sistemi informativi sono la piattaforma sulla quale si appoggiano le due aree di attività che motivano l'esistenza delle associazioni: la rappresentanza degli interessi e l'erogazione dei servizi.

ZeroUno: *Per quanto riguarda l'erogazione dei servizi, a cosa si deve guardare in particolare?*

Venturi: Attraverso un buon uso dell'Ict si può arrivare a condividere best practice e il catalogo di servizi delle diverse associazioni provinciali. Se il servizio è reso accessibile, in rete, si allarga il mercato prima ristretto ai confini fisici di quella provincia, evitando per altro costose duplicazioni.

Inoltre, l'Ict permette di andare nella direzione della co-progettazione dei servizi, che veda coinvolti insieme associato e associazione. Si deve trovare, di volta in volta, il confine adeguato tra ciò che fornisce l'associazione, e ciò che l'associato controlla o fa da solo, usando informazioni e supporto dell'associazione.

ZeroUno: *Risulta meno scontato pensare a come l'Ict può sostenere il processo di rappresentanza.*

Venturi: La piattaforma di Siaer, attraverso la quale erogano i propri servizi ad oltre 70.000 imprese le Cna delle province dell'Emilia-Romagna, di Ancona, Macerata, Mantova, Bolzano e Milano è in realtà dedicata all'erogazione dei servizi (contabilità, fiscale, paghe e contributi) per poco più del 50%. Per il resto, la

L'Ict nelle associazioni di categoria è ancora sottovalutata. "Non si è compresa la portata abilitante dell'Ict. Non si coglie il suo rilievo strategico, il fatto che oggi la struttura dell'associazione si potrebbe descrivere anche attraverso le tecnologie informatiche. Resta diffusa la convinzione che si tratta di un sapere separato, che non influisce in fondo sulle strategie". Occorre incentivare processi di "educazione" sull'uso dell'Ict, che non deve essere considerata "roba da tecnici", ma fattore abilitante da governare, come le altre leve.

piattaforma è al servizio del funzionamento organizzativo della Cna, intesa come struttura complessa e diversificata che deve perseguire obiettivi di efficienza ed efficacia. La rappresentanza si fonda sulla tempestiva e diffusa circolazione delle informazioni, e sull'elaborazione delle stesse. Penso alla biblioteca statistica, che raccoglie fonti informative interne ed esterne ed è utilizzata anche dai principali centri di ricerca italiani. Penso alle indagini congiunturali che Cna è in grado di sviluppare fornendo non dati astratti, ma specifici perché emergenti da una conoscenza approfondita che deriva dal fare centinaia di migliaia di servizi. Penso a Basilea 2, quando abbiamo saputo contrapporre, dati alla mano, altri indici a quelli che le banche volevano utilizzare per fare pagare il denaro alle aziende artigiane e alle Pmi. Penso agli studi di settore, per i quali oltre all'inevitabile contrapposizione "sindacale", poi occorre dimostrare la reale capacità di reddito di una determinata impresa in una specifica zona in un dato periodo, desumendone le imposte che l'imprenditore è in grado di pagare. Questi mi paiono ottimi esempi di come l'Ict abiliti la rappresentanza.

ZeroUno: *Cosa si potrebbe fare di più in questo campo?*

Venturi: Dobbiamo evitare una visione troppo "illuminista", qualcuno che nelle segrete stanze decide cosa serve all'associazione o alle imprese. E questo vale anche per i principali player dell'Ict, i quali pensano che basta prendere le offerte per le grandi banche e le grandi aziende e ridurne il perimetro. Occorre ribaltare l'approccio attraverso un atteggiamento di ascolto delle reali esigenze di questi soggetti, in base ai quali sta poi al mondo dell'Ict modulare le proposte più coerenti.

A fianco di questo, occorre incentivare processi di "educazione" sull'uso dell'Ict, che non deve essere considerata "roba da tecnici", ma fattore abilitante da governare, come le altre leve.

Certo, servono strumenti di Data Mining e di Business Intelligence. Ma i dati e le informazioni ci sono, si tratta appunto di allineare gli strumenti informatici alle strategie.

Così, veramente, l'Ict permetterebbe di portare a sistema i network locali, irrobustirebbe l'articolato processo decisionale che sta alla base del funzionamento di un'associazione, che ne risulterebbe veramente rafforzata.

ZeroUno: *Per andare in questa direzione, di cosa c'è bisogno?*

Venturi: Governance di Ict e management associativo devono andare di pari passo. Qui credo che si cozzi con resistenze non dissimili da quelle che limitano, anche in altri settori, l'uso strategico dell'Ict. Il management tende a dire che si tratta di cose da tecnici, i tecnici allo stesso tempo usano ancora il loro potere e la conoscenza esclusiva del loro mondo, per non dirti le cose.

Siaer è una realtà anomala, forse l'unica "fabbrica di Ict" interamente proprietaria di un'associazione di categoria. L'attuale successo, che ha portato anni fa i soci/clienti a consolidare tutti i loro sistemi nel nostro data center, è dovuto alla contaminazione che il management ha fatto sul mondo dell'Ict e quella che gli "informatici" hanno fatto sul business, coordinati da un impeccabile controllo di gestione. Certo, ci stiamo interrogando se sia ancora strategico gestire direttamente l'informatica e se non sia meglio attrezzarsi per il suo governo, perché comunque l'Ict cambia davvero la natura di un'organizzazione, e quindi va governata con attenzione.

Quando sono entrato in Cna, quasi trent'anni fa, la persona più importante era il responsabile dell'organizzazione. La funzione organizzazione ora non c'è più, eppure svolgeva un ruolo centrale perché l'associazione può garantire agli associati i gradi di libertà e partecipazione che si aspettano, e allo stesso tempo i servizi, solo se c'è una organizzazione che funziona e, soprattutto, rende coerente il fare quotidiano con gli obiettivi e la visione di sviluppo. Potremmo quasi dire, con una provocazione, che il ruolo della "funzione organizzazione" della Cna degli anni ottanta è il ruolo che domani potrebbe coprire consapevolmente ci si occupa di Ict per conto dell'associazione. Per questo va governata con entusiasmo e competenza, e non subita. (F.V.) ■

Associazioni di categoria: un possibile **nuovo mercato**. Breve panorama di un mondo a parte

di Francesco Varanini*

LE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA RAPPRESENTANO UN SETTORE DI GRANDE RILEVANZA NEL PANORAMA IMPRENDITORIALE ITALIANO E, BENCHÉ LA PRESENZA FISICA SUL TERRITORIO SIA ANCORA IL PUNTO DI FORZA PRINCIPALE DI QUESTI ORGANISMI, APPARE ORMAI EVIDENTE CHE LA TECNOLOGIA È INDISPENSABILE. SERVE UN TESSUTO CONNETTIVO, UN INSIEME DI SERVIZI CHE NON SI VEDONO, CHE DEVONO ESSERE GARANTITI CON CONTINUITÀ E CON CERTEZZA, IN MODO CHE OGNI PERSONA CHE OPERA ALL'INTERNO DELL'ASSOCIAZIONE, E OGNI ASSOCIATO, ABBIA A DISPOSIZIONE QUELLO CHE GLI SERVE, QUANDO GLI SERVE

Ci risulta abbastanza scontato pensare ai sistemi informativi di cui ha bisogno una grande impresa multinazionale, una media o piccola industria, una banca o una compagnia di assicurazioni. Meno evidente risulta pensare a quali siano le reti connettive, l'hardware e il software adatti a garantire il funzionamento delle associazioni di categoria, organizzazioni capillarmente diffuse sul territorio, dotate di ampie autonomie locali, variamente diversificate al loro interno, eppure al tempo stesso fondate sulla volontaria scelta di condividere identità, appartenenza, scopi.

Eppure si tratta di un settore di grande ampiezza e rilevanza. Proviamo a descriverlo nelle sue linee essenziali, citando alcune delle principali associazioni.

Confagricoltura (www.confagricoltura.it) nasce nel 1920 dalla Società degli Agricoltori Italiani (Sai, 1895), che svolgeva funzioni di organizzazione economica e di gruppo di pressione politica, e dalla Confederazione Nazionale Agraria (Cna, 1910), con funzioni di contrattazione sindacale. Rinasce dopo il ventennio fascista nel 1948. Oltre a svolgere le funzioni di natura economica, politica e sindacale, offre alle imprese agricole una vasta gamma di servizi. Rappresenta 526 mila aziende associate nelle varie forme di impresa, di cui 120 mila sono datori di lavoro.

Coldiretti (www.coldiretti.it), associazione nata per rappresentare famiglie coltivatrici, fondata il 30 ottobre 1944, è costituita oggi da 18 Federazioni regionali, 98 Federazioni provinciali, 765 uffici di zona e 9.812 sezioni periferiche. Tra gli associati figurano oltre 568 mila imprese agricole,

Cia (www.cia.it), fondata nel 1977 come Confederazione Ita-

Nel tempo, i sistemi informativi delle associazioni si sono sviluppati per lo più per accumulazione, al di fuori di un complessivo progetto, in assenza di una governance chiara e di un trasparente legame con le strategie

liana Coltivatori, dal 1992 ha mutato denominazione: Confederazione Italiana Agricoltori. Gli iscritti sono 880.023 così suddivisi: 613.265 coltivatori diretti e imprenditori agricoli a titolo principale, 197.415 in affitto, 69.343 coloni e mezzadri. I soci iscritti rappresentano complessivamente 1.473.784 unità lavorative.

Confindustria (www.confindustria.it) presenta se stessa, probabilmente a ragione come "l'associazione imprenditoriale più diffusa, e più articolata al mondo". Fondata nel 1910, è la principale organizzazione rappresentativa delle imprese manufatturiere e di servizi in Italia. Raggruppa, su base volontaria, 123.300 imprese di tutte le dimensioni per un totale di 4.768.000 addetti.

Confapi (http://confapi.org), Confederazione Italiana Piccole e Medie Industrie, costituita alla fine degli anni Quaranta, conta circa 50 mila aziende associate, con un milione di addetti.

Confartigianato (www.confartigianato.it), costituita nel 1946, rappresenta oggi più di 521.000 imprese e imprenditori appartenenti a 870 settori di attività, che organizzati in 120 associazioni territoriali, 20 Federazioni regionali, 12 Federazioni di categoria, 74 Gruppi di mestiere. Ha 1.215 sportelli territoriali e 14.000 collaboratori.

Cna (www.cna.it), Confederazione Nazionale Artigianato e Piccola e Media Industria, anch'essa fondata nel 1946, ha circa 600.000 associati, è articolata in 19 Cna Regionali e 108 Cna Provinciali. Ha 1.152 sedi, in cui operano circa 8.000 persone.

Confcommercio (www.confcommercio.it), Confederazione Generale Italiana del Commercio, del Turismo, dei Servizi, delle Professioni e delle Pmi, fondata nel 1945, ha oltre 820.000 imprese associate.

Confesercenti (www.confesercenti.it), fondata nel 1971, rappresenta oltre 270.000 imprese del commercio, del turismo, dei servizi, dell'artigianato, dell'industria, che danno occupazione ad oltre 800.000 persone.

Lega delle Cooperative (www.legacoop.it), opera dal 1886: allora Federazione Nazionale delle Cooperative, nel 1893 si sarebbe trasformata in Lega. Assicura lo sviluppo e il coordinamento di un movimento cooperativo assai variegato, che coinvolge oltre 7 milioni di soci.

Confcooperative (www.confcooperative.it), Confederazione Cooperative Italiane, nasce nel 1919 per separazione dalla Lega delle Cooperative. Si articola in 22 Unioni regionali, 80 Unioni provinciali, 5 Unioni interprovinciali. Ne fanno parte 19.000 imprese, che danno lavoro a oltre 460.000 persone.

PROBABILE SCENARIO

Oggi, appare evidente che i sistemi informativi risultano indispensabili al funzionamento delle associazioni.

Non a caso, ogni associazione sta vivendo una fase di cambiamento organizzativo e tecnologica, tesa a raggiungere un assetto che possiamo sintetizzare come segue:

Piattaforma in senso stretto: presidio integrato delle macchine (sistemi) e delle reti di connessione.

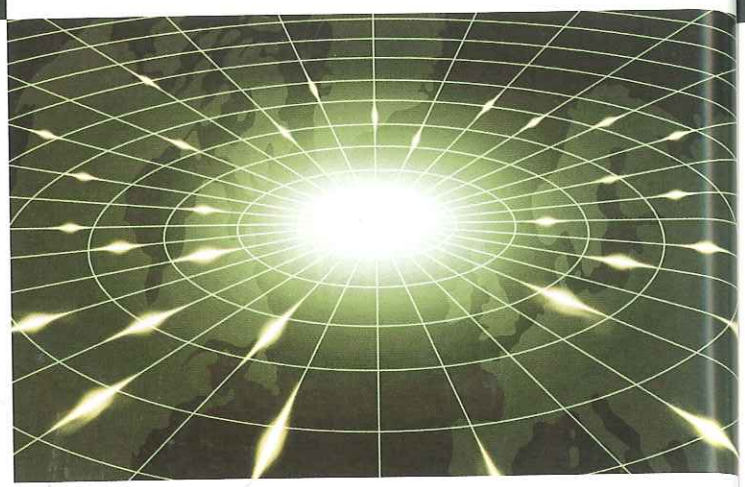
Gestione e sviluppo associati: la raccolta delle quote di associazione è solo il punto di partenza. Ogni area locale può restare detentrice delle informazioni relative ai propri associati, ma le informazioni debbono essere efficacemente aggregate.

Gestione e sviluppo risorse e competenze: solo così ogni persona che lavora in associazione potrà essere realmente conosciuta, e quindi valorizzata.

Gestione e sviluppo delle conoscenze: solo sulla base di una efficace gestione di dati, informazioni e conoscenze potrà essere assolto il primo compito di una associazione di categoria: la rappresentanza degli interessi degli associati di fronte alle istituzioni e all'opinione pubblica.

Gestione e sviluppo prodotti/servizi: le associazioni offrono agli associati una vasta gamma di servizi, da paghe e contributi fino a consulenza. I servizi oggi sono spesso diversi a seconda dell'area locale. Serve un "catalogo unico" dei servizi e servono strumenti per una loro precisa valorizzazione.

Business Intelligence: le informazione appartenenti ad ognuno dei succitati mondi acquisteranno veramente significato solo se incrociate l'una con l'altra.



Portale: servono accessi alle informazioni tra di loro coordinati, diversificati per attori: cittadinanza, associati, personale dell'associazione, vertici dell'associazione.

QUALI SISTEMI INFORMATIVI

Eppure, c'è una costante. In modi diversi da associazione ad associazione, i progetti marciano a rilento. Cerchiamo di vedere perché. In genere, manca all'interno dei sistemi associativi una consapevole cultura per quanto riguarda l'Information & Communication Technology. Oppure, quando la cultura c'è, si tratta di una cultura tutta interna, con scarsi legami con il mercato e con i trend dell'Ict.

Nel tempo, i sistemi informativi delle associazioni si sono sviluppati per lo più per accumulazione, al di fuori di un complessivo progetto, in assenza di una governance chiara e di un trasparente legame con le strategie.

Nei casi migliori, la volontà di rispecchiare nei sistemi informativi la propria filosofia si è tradotta in scelte sistemistiche e di software di base spesso lontane dagli standard di mercato; e nell'orientamento a sviluppare il software "in casa", talvolta con linguaggi proprietari, quasi sempre con una scarsa documentazione.

Nei casi peggiori, all'opposto, si sono adottati software standard, nati per imprese o per studi professionali. Software che si rivelano spesso inadeguati e limitanti.

In molti casi la soluzione è l'outsourcing. Ma è un outourcing dove il fornitore esterno offre singoli servizi.

Da qui le difficoltà che si manifestano oggi. Manca una visione d'insieme. Appare difficile, talvolta impossibile, integrare i diversi applicativi. Appare difficile introdurre strumenti di Data Mining e Business Intelligence. Appare difficile rendere accessibili le informazioni agli associati: infatti il modello in funzione del quale i sistemi informativi sono stati implementati prevede l'erogazione dei servizi presso le sedi periferiche delle associazioni.

Esiste ormai chiara la percezione di dover cambiare.

Ma i progetti sono resi complessi dallo stesso modello organizzativo delle associazioni, che prevede larghe autonomie locali e processi decisionali molto articolati. E stentano a decollare.

Le problematiche di un progetto di reingegnerizzazione del sistema informativo di una associazione, non sono così diverse da quelle che si presentano in un progetto sviluppato presso imprese industriali, banche o assicurazioni, o pubblica amministrazione. Il mondo delle associazioni è, potenzialmente, un campo di attività interessante per i grandi player della consulenza strategica, della system integration e del change management. Ma è un campo nel quale è difficile entrare. Agli stessi leader del mercato risulta particolarmente difficile comprendere questo mondo. E le associazioni, non di rado scottate da esperienze infelici, gelose della propria identità, faticano a considerare compatibile con il loro mondo quei fornitori che trovano terreno fertile in grandi imprese, banche, compagnie di assicurazioni o ministeri. Frequente il caso che si preferisca ricorrere, in luogo di una società di consulenza, al supporto di una Università.

COSA SERVE

Sembra utile, o necessario, un avvicinamento culturale. Il mondo dei fornitori di soluzioni e servizi Ict ed il mondo delle associazioni di categoria trarrebbero vantaggio da uno scambio di punti di vista e da un reciproco lavoro di esplicitazione dei propri approcci. Per i fornitori Ict si tratta di un vero e proprio mercato parallelo, che potrebbe aprirsi. Per le associazioni è in gioco la rapidità con la quale ci si attrezza ad affrontare una situazione emergente che vede le associazioni stesse in competizione sempre più stretta tra di loro, e che vede il mercato dei servizi aggredito da altri operatori. ■

** Francesco Varanini è consulente, formatore, docente universitario del corso di laurea in informatica umanistica presso l'Università di Pisa - fvaranini@iol.it*