



Con la collaborazione organizzativa  
dell' **Unione Sportiva Braccio Fortebraccio a.s.d. 1890 Perugia**

**PERUGIA, 4 Dicembre 2010**  
*Palazzo dei Priori*  
*Sala dei Notari*

## **6° CONVEGNO NAZIONALE ANNUALE U.N.A.S.C.I.**

*Il Dirigente Sportivo:  
mente, cuore e.....“Braccio” valente*  
**La Formazione del Dirigente Sportivo.**

**Il Dirigente Sportivo: una esperienza sul campo.**

**Relatore:**

**comm. Piero RICCI**

*Presidente della Società Sportiva Senese “Mens Sana in Corpore Sano” 1871 di Siena*

Prima di affrontare il tema del ruolo istituzionale e manageriale del Dirigente Sportivo, fatto di competenze specifiche e fattività, e quindi applicare tale format all'esperienza senese di Mens Sana 1871, è il caso di riflettere sulle cause che possono condurre lo stesso dirigente alla scelta di una simile impostazione, ovvero alle motivazioni che lo inducano ad optare per un modello gestionale *razionale e ottimizzato* di quella che, da un certa soglia in poi, comincia a svestire i panni di semplice struttura associativa, per assumere i connotati e le modalità gestionali di un'azienda tout court.

La prima questione da valutare riguarda ovviamente l'**indubbia crescita del consumo sportivo**, quale diretta conseguenza di una gestione mirata.

Per consumo sportivo è da intendersi tuttavia, non soltanto la semplice attività svolta dal singolo, sia essa agonistica o amatoriale, ma anche e soprattutto l'**impatto culturale dello sport e dei modelli ad esso associati, a partire dal concetto di wellness fino ad arrivare al turismo**.

Un incremento, molto spesso repentino, che in un'ottica di efficienza/efficacia non può non essere supportato da una "**struttura organizzata**" caratterizzata da connotati di variabilità ed adattabilità alle molteplici sfaccettature che l'Associazione può andare ad assumere. Attenzione quindi non soltanto alle infinite potenziali diramazioni di crescita da tenere sotto controllo, ma anche agli **eccessi di entusiasmo**, che sovente si concretizzano in **generalizzazioni superficiali incapaci di inquadrare a fondo la complessità del sistema**, o che scavalcando la competenza manageriale si riducono all'empirismo (**do-it yourself**).

La riflessione dovrà poi estendersi anche al tipo di "prodotto" che l'organizzazione sarà in grado di proporre, senza comunque prescindere da quelli che sono individuabili come capisaldi di *un'offerta sportiva ottimale*: **i servizi agli atleti e alle squadre** attraverso lo sviluppo tecnico e tattico, programmi di allenamento mirati e frutto della preparazione di istruttori competenti, impianti idonei, servizi logistici e medici, quindi supporto alla carriera dei talenti; **l'attenzione nei confronti di consumatori non agonisti**, per sviluppare attraverso la pratica Fitness, il piacere di fare attività alla ricerca di benessere e estetica; **servizi agli spettatori**, mediante una logistica adeguata da espletare durante la fruizione di spettacoli (si spera!) emozionanti, il tutto veicolato alla ricerca di una soddisfazione nell'utente, capace di trasformarsi in attaccamento identitario, ovvero in un forte senso di appartenenza. Quello stesso sentimento imprescindibile per implementare il fenomeno dell'inclusione e della creazione di una distinta *immagine societaria*. Da non sottovalutare infine il **servizio "esterno"** che l'organizzazione sportiva fornisce alle stesse istituzioni **territoriali**, come strumento aggregativo ed educativo per la cittadinanza.

Poste sul tavolo tali questioni, si aggiunge il **dilemma** del modus operandi del Dirigente, il quale dovrà scegliere all'interno dell'Associazione tra una **programmazione a breve, medio o lungo termine**, tra **l'improvvisazione o l'attenta pianificazione operativa**, tra il solipsismo gestionale del "**faccio tutto io**" e la **specializzazione e conseguente delega** delle competenze a terzi, e in questo secondo caso la scelta tra l'estrema **professionalità** dei soggetti coinvolti, di contro alla **creazione di un contesto amichevole** ma scarsamente qualificato. Affidarsi alla **fiducia** o alla **competenza**? Dilemmi questi ultimi che si sollevano proprio per la natura stessa dell'assetto societario, che fino a pochi anni fa relegava nell'ambito del volontariato tutte le figure professionali gravitanti nell'ambito sportivo. Tali impostazioni operative non possono comunque prescindere da tutta una serie di **fattori esterni** che influenzano in modo determinante il ruolo del Dirigente, le sue scelte e le sue azioni. **All'interno** della stessa associazione sono gli altri dirigenti, lo staff tecnico e amministrativo, gli atleti; nell'**ambiente prossimo** sono gli sponsor, i partner, le istituzioni locali, ma anche genitori e tifosi che vi orbitano più o meno indirettamente, quindi i media. Infine nell'**ambiente remoto** importanti condizionamenti intervengono da parte del trend sociale, culturale ed economico, dall'apparato normativo che soprintende all'attività, dall'immagine che si connette, e globalmente, e qui e ora, con Sport.

Poste tali condizioni il Dirigente Sportivo chiamato a svolgere efficacemente il proprio ruolo, si troverà di fronte ad un'ultima scelta, **adattarsi al proprio ambiente di riferimento (atteggiamento reattivo)** cercando di implementare il proprio prodotto, forte di un substrato culturale-sociale-istituzionale-economico ormai solido, oppure **stravolgere** tali assets innescando un radicale **processo di cambiamento (atteggiamento proattivo)**.

Fondamentale strumento di supporto alla crescita e nei numeri, è la creazione, **attraverso strategie comunicative integrate**, della **Corporate Identity**, sì da fornire un'**immagine associativa coerente e unitaria**, facilmente comprensibile dai **diversi pubblici di riferimento**.

La questione comunicativa individua il primo step nell'ambiente interno: attraverso e-mail, circolari, bacheche, volantini e passaparola per creare l'ottimizzazione della risposta centripeta, dando ordine e sviluppando senso di appartenenza tra i vari collaboratori. Ma tuttavia è solo rivolgendosi all'**esterno** che la comunicazione giunge al punto di massima concretezza, mettendosi cioè in relazione con il corpo sociale, con i potenziali nuovi soci (con lo scopo di implementarne il numero), con le istituzioni di riferimento e con partner e sponsor attuali o "catturabili".

Primo strumento è la **Visual Advertising**, suddivisa in quella che definiremo campagna pubblicitaria istituzionale, improntata al riconoscimento da parte dell'utenza di un **brand** fortemente **identitario** e caratterizzante, e la promozione una tantum di eventi straordinari. Quindi spot che sfruttino i mezzi **Radio e TV**, ma anche passaggi **one-to-one** cosicché l'utenza sia esaudita con risposte ad hoc. Fondamentale per divulgare le attività dell'associazione sportiva è il **sito Web**, l'unico in grado di aggiornare la programmazione quasi in tempo reale; comunicati e conferenze stampa, invece, per informare le **redazioni locali e nazionali** sugli eventi di maggior rilevanza.

Calandoci nel caso specifico della realtà Mens Sana 1871 e, al fine di comprendere con maggiore cognizione, decisioni e strategie del Dirigente Sportivo, indugiamo in un breve excursus sulla Polisportiva Senese.

**Mens Sana 1871**, settima per anzianità tra le società sportive italiane ancora attive, ha iniziato la propria storia il 16 Aprile 1871 quando un gruppo di studenti universitari borghesi e liberali, decisero di concretizzare ad un verso mandato a memoria durante le lezioni di latino, l'endecasillabo giovenaliano "Mens Sana in Corpore Sano": alla cura del proprio corpo sommavano precise finalità sociali e pedagogiche, nonché la volontà di creare un polo aggregativo all'interno della città di Siena. Se il primo nucleo destinato alla pratica sportiva era concentrato nel Piazzale antistante alla Chiesa dell'ex convento dei Cappuccini (nei pressi della Porta Camollia), già alla fine del 1871 la società bianco-verde approdava nella sua sede storica di Sant'Agata, dove venne costituita la prima, leggendaria, palestra dotata di attrezzi per le esercitazioni.

Gli eventi più importanti che hanno scandito i primi anni di Mens Sana 1871:

- 1875 Organizzazione del 6° Congresso della Federazione Ginnastica d'Italia;
- 1878 Intervento del maestro dello sport Leopoldo Nomi Pesciolini, che fu determinante per l'approvazione della legge che istituiva l'obbligo dell'insegnamento dell'educazione fisica nelle scuole private e presentata in Parlamento all'epoca del Ministro della Pubblica Istruzione Francesco de Santis;
- 1878 Costituzione di una sezione operaia;
- 1907 Presentazione in occasione del Concorso di Venezia del 1907 (8-12 maggio), del gioco del basket che la maestra di sport Prof.ssa Ida Nomi Pesciolini fa eseguire alle proprie allieve avendolo derivato da una traduzione di un libro inglese di basket, "un gioco ritenuto al momento particolarmente adatto alle Signorine"

L'esigenza di accondiscendere al bisogno diffuso di sport fece sì che l'Associazione Ginnastica Senese, ancora agli inizi del XX secolo, istituzionalizzasse la presenza di più discipline: si ebbe quindi la formalizzazione di diverse sezioni, che dessero spazio ad attività fino a quel momento trascurate, ma che con il mutare dei tempi reclamavano una loro dimensione. Nacquero così le sezioni di ginnastica propriamente detta, sezione scherma, sezione atletica, sezione ciclista, sezione podistica e sezione fanfara; a capo di ciascuna un Direttore, che facesse poi capo al Consiglio Generale di Società.

Nel **1928** fu sancita l'istituzione ufficiale della **Sezione di pattinaggio**, (nel **1935** quella di **Pattinaggio Corsa**). Il rotellismo senese visse da subito un'age d'or durante la quale fiorirono talenti quali Engels Lambardi, Alfredo Vanni, Oreste Ceccotti, Olinto Vanni e Mario Bertini. Alla fine della II Guerra Mondiale fu il Presidente Egidio Corsini ad avere un ruolo chiave e decisivo nella riorganizzazione e nel ri-finanziamento di Mens Sana.

Grazie al fondamentale apporto di Bruno Tiezzi sorse a Siena una scuola di Hockey e Pattinaggio, che negli anni (ed ancora oggi) ha portato a risultati di grande prestigio e continuità. Nel corso degli anni '60 importanti risultati vennero anche dal **pattinaggio artistico** con l'oro italiano di Lucia Paolini, e dall'atletica leggera con la Convocazione nella Nazionale Maggiore di Atletica Leggera di Ernesto Rabizzi (personale di 10"4 nei 100m piani) infine il primato italiano Allievi nella staffetta 4x100 con il tempo di 44"5 del team Forci-Fanciulli-Friscelli-Visibelli. Un segnale di grande ripresa si ebbe anche con l'attività della sezione basket, attiva già da tempo, poteva vantare quattro

squadre, per un totale di 54 atleti: il vero e proprio fulcro della Polisportiva. L'implementazione delle discipline agonistiche quali **hockey** (nel **1960** militante in serie A) e **basket (serie B)**, nonché l'attivazione di nuove attività, come la pallavolo rivelarono ben presto l'insufficienza delle strutture di Sant'Agata.

La Mens Sana, rappresentata dal proprio Presidente Gastone Giannelli, si lanciò quindi nella costruzione del "dodecaedro" di Viale Sclavo, consapevole che la nuova costruzione avrebbe non soltanto potenziato l'offerta ma anche, e soprattutto, sarebbe stata in grado di permeare all'interno del tessuto di Siena, corroborando la matrice di realtà ancorché agonistica, dalla spiccata attitudine sociale.

**Al trasferimento in Viale Sclavo**, formalizzato allo scoccare del **centenario il 18 aprile 1971**, le sezioni che rappresentavano la polisportiva bianco-verde erano atletica leggera pallavolo, judo, ginnastica, rugby, tennis da tavolo ed ovviamente basket: erano questi gli anni in cui i bianco-verdi (sia con la serie B che con le giovanili) gettavano le basi della grande tradizione cestista senese, ma anche quelli degli interventi privati a sostegno di un progetto sempre più oneroso. Con la promozione della squadra di Pallacanestro in serie A, il Presidente di allora, Bruttini, avviò le procedure di incarico per la progettazione di un'ulteriore struttura, al posto del "neonato" dodecaedro, capace di sopportare un pubblico di circa 5.000 spettatori. Ben presto avrebbe visto la luce il PalaMensSana (ora PalaEstra). Spese eccessive connesse con il mantenimento della squadra di basket in serie A, nonché una logica agonistica troppo serrata per la "democratica" polisportiva bianco-verde imposero che la prima uscisse dalla gestione finanziaria Mens Sana: ben presto la sezione basket avrebbe trasformato definitivamente la propria natura giuridica in s.r.l. abbandonando la politica inclusiva di un tempo.

Nella prima metà degli anni '80, oltre alle sezioni storiche, Viale Sclavo poteva vantare quelle di pallavolo, pattinaggio corsa, minibasket, judo, pattinaggio artistico e karate: un'offerta che andava assumendo caratteri veramente onnicomprensivi, degni di un polo aggregativo di primo ordine. Il definitivo livellamento sociale si ebbe con l'istituzione della sezione di aerobica (1986), non rivolta ad obiettivi agonistici ma tesa all'ottenimento del puro e semplice benessere psicofisico.

Con gli anni Novanta, a dispetto di tagli che imponevano un drastico ridimensionamento dell'agonismo ed una contrazione dei corsi, la Mens Sana 1871 iniziava a sfornare veri e propri talenti: Cristina Giulianini campionessa del Mondo di Pattinaggio Artistico e Claudia Neri oro europeo nel pattinaggio corsa.

Ben presto si sarebbero aggiunti, sempre tra le rotelliste Andrea Trafeli due volte campionessa europea; nonché numerosissime convocazioni in Nazionale (brillante la performance dell'allora **neonata sezione di scacchi alle nazionali 2007** di Palermo). Quindi i frutti della **Scuola di Alta Specializzazione di Ginnastica Artistica** ed il "Progetto Olimpiadi" che hanno visto approdare quest'anno Giulia Leni agli Europei di Birmingham, e coronare decennali fatiche con un bronzo a squadre ed un accesso alle finali individuali di specialità alle parallele asimmetriche. Infine i trionfi della **Montepaschi Mens Sana Basket**, che negli ultimi sei anni si è confermata leader indiscussa della massima serie con cinque scudetti vinti, due titoli nella Coppa Italia e le qualificazioni in Eurolega.

Altri importanti avvenimenti da ricordare nella vita della società:

- 1971 Mens Sana ottiene la stella d'oro al merito sportivo del CONI;
- 1994 Mens Sana viene premiata dal Presidente della Repubblica in occasione del Congresso Federale di Ginnastica Artistica svoltosi a Roma proprio in quell'anno;
- 1995 La Federazione Italiana Hockey e Pattinaggio premia in forma solenne, nel corso nell'assemblea annuale, la Mens Sana per i settant'anni di prestigiosa attività federale;
- 2000 Mens Sana 1871 è tra i Soci Fondatori UNASCI
- 2002 Assegnazione del Collare d'oro al merito sportivo per l'anno 2000, quella che in sintesi si può definire la più alta onorificenza sportiva del nostro paese e indossato dalla Mens Sana mercoledì 23 gennaio 2002.
- 2004 Primo Scudetto della Mens Sana Basket

#### **"Gli Ultimi dieci anni di Mens Sana, una riflessione"**

Il mondo sportivo nel suo complesso ma, ancor di più le Associazioni sportive basate sul volontariato iniziavano a trovarsi di fronte a cambiamenti strutturali rilevanti della vita associativa e della partecipazione sportiva della popolazione. Soprattutto per queste ultime, difficoltà crescenti si cominciavano a rilevare nella individuazione di disponibilità all'impegno volontario, in particolare

per quanto relativo alla funzione di Dirigente, mentre al contempo la domanda di sport stava avviandosi verso una stagione di cambiamento progressivo e tale da richiedere **forte capacità di adattamento**. Fu la consapevolezza di questa evoluzione che sospinse al tempo Mens Sana 1871 a mettere in atto strategie più dinamiche, modificando progressivamente il proprio stile di gestione, gli stessi obiettivi strategici e alla fine la stessa vita associativa.

Ad oggi, grazie anche ad interventi modulati nel tempo e condivisi a livello di dirigenza, è possibile affermare che ciò non ha certamente compromesso i valori e i significati tipici del volontariato, della storia e della tradizione dell'Associazione mentre invece ha prodotto al suo interno una maggiore attenzione verso alcuni aspetti del funzionamento tradizionalmente poco considerati come **l'elaborazione strategica, la programmazione per obiettivi, la gestione delle risorse umane, il marketing e così via**.

Un cambiamento in termini di innovazione non certo semplice e che ha richiesto uno sforzo significativo in quanto, se da una parte si doveva incidere su una cultura gestionale e su status culturali legati a quelli che già erano evidenti limiti e debolezze tipiche di un sistema fondato "troppo" sulla azione volontaria e verticistica, dall'altra si doveva comunque salvaguardarne i vantaggi in termini di **passione** e di senso dell'**appartenenza** sui quali era stata costruita buona parte dei successi passati.

La resistenza al cambiamento, elemento costante in ogni attività, si è andata quindi superando in forza della presa di coscienza da parte sia della Dirigenza che dei collaboratori man mano che i risultati dimostravano la correttezza e l'utilità di una diversa impostazione, con ciò attenuando quella ritrosia ad allontanarsi dai vecchi schemi ancora percepiti magari come un elemento di propulsione decisivo.

La sintesi è venuta quindi a configurarsi all'interno di **due fattori fondamentali**, da una parte **la spinta alla modernizzazione intesa come maggiore efficienza e più elevata managerialità** e, dall'altra il mantenimento ed anzi lo **sviluppo dei valori di appartenenza e di partecipazione**.

I vari interventi di riorganizzazione posti in essere verso un *modello gestionale efficace ed efficiente* e tale da rispondere alle suddette esigenze di cambiamento, hanno portato anche evidenziato la necessità di sostegni formativi al personale, poi messi in atto, così che non si creassero discrasie interpretative a livello operativo fra **Dirigenza** e **Personale** per poi giungere alla individuazione di quell'indispensabile **trade-union** rappresentato dalla figura del "**General Manager**", tanto più importante in una realtà complessa come Mens Sana 1871.

Nel caso vale semmai sottolineare il livello di "complessità" di Mens Sana 1871; oltre alle "normali" problematiche associative e sportive comuni anche alle altre realtà del tipo, assomma infatti al suo interno ulteriori necessità ed esigenze non solo diversificate ma contrapposte fra sport agonistico e dilettantismo, sport di base e professionismo (Mens Sana Basket), adulti e bambini, maschi e femmine, la presenza di attività verso i disabili ... che solo grazie ad obiettivi condivisi, ad una attività di mediazione "politica" costante e ad una adeguata azione organizzativo/gestionale si è riusciti a far convivere ed anzi sviluppare le singole realtà.

Su altro piano, l'aver intuito come un programma di **diversificazione e attenzione alla domanda** che includesse interventi sulla **professionalità degli operatori, dipendenti e istruttori**, ed **investimenti su attrezzature e strutture** fossero le leve attraverso le quali si poteva attualizzare l'offerta, è stata la strategia vincente sulla quale si è basata la costruzione dello sviluppo successivo della Associazione. Anche in questo caso si è trattato di un lavoro impegnativo e certamente complesso, in particolare per le diverse sensibilità allora presenti proprio nella dirigenza in termini di attenzione a certe fasce di popolazione, di età, alle discipline, al livello di retaggio del passato, ma anche in relazione al pericolo sempre presente che una disciplina o una sezione prendessero il sopravvento sulle altre; e la storia ci ha insegnato quanto questo possa essere pericoloso...

La soluzione è stata individuata in una applicazione **graduale** del processo di **cambiamento** coniugando le ragioni di ognuno in una sintesi di interesse generale, nella divulgazione delle finalità e nella ricerca della necessaria **condivisione degli obiettivi** in un contesto di **equilibrio** che alla fine ha consentito di convogliare un ampio **consenso sul progetto** e quindi di conseguire il raggiungimento degli obiettivi attesi in termini di **crescita dell'utenza e di risultati in ambito sportivo**.

Vale comunque osservare che se da una parte forzature sui tempi non avrebbero consentito adeguati livelli di condivisione compromettendo gli obiettivi, al pari anche la mancanza di una

decisa azione innovativa in fase di avvio del programma avrebbe messo ugualmente a rischio il progetto perché letta come indecisione o scarsa convinzione sullo stesso. La fretta in questi casi, dove il confronto si svolge sul terreno del volontariato, sarebbe stata infatti parimenti dannosa come l'incertezza sulla azione.

Se questo vale come è valso per una parte, dall'altra è certo che senza una organizzazione funzionalmente idonea difficilmente il risultato, anche se conseguito, sarebbe stato possibile stabilizzarlo e questo a causa proprio delle forze centrifughe sempre presenti in una realtà complessa come Mens Sana; ed è qui che ritorna il tema della **capacità "politico/programmatica" del Dirigente sportivo (volontario)** unita a quella **tecnico/operativa del Manager (dipendente) come base di successo.**

Se molte Associazioni ad oggi si trovano ancora impreparate nell'affrontare un "mercato" che si è fatto via via più esigente, e non appaiono sufficientemente capaci di differenziare la propria offerta e di innovare i servizi nelle direzioni richieste da una domanda di sport che si presenta sempre più individualizzata, dinamica e fluttuante, questo dipende, oltre a quanto già detto, anche da altri fattori quali, ad esempio, i ridotti limiti dimensionali e di diversificazione che non permettono l'integrazione di competenze specifiche (problema costi) a supporto di una Dirigenza volontaria che spesso origina da singole esperienze sportive sul campo senza sufficiente preparazione complessiva e conseguente difficoltà ad interpretare i movimenti che sempre più rapidamente interessano il mondo sportivo.

In questo senso si presenta quindi evidente la necessità di una **razionalizzazione del numero di Associazioni** e, al loro interno, interventi programmatori delle attività spesso lasciate in una sorta di continuità storica. In altre parole, se da una parte una presenza di offerta sportiva diversificata è una ricchezza in termini sociali e, per il cittadino anche positiva in termini di concorrenza, dall'altra rappresenta un limite allo sviluppo qualitativo sia delle stesse associazioni che degli atleti se non sorretta da una base partecipativa adeguata. Fatte salve quindi le realtà più periferiche, avviare programmi di collaborazione e di integrazione sarebbe un obiettivo auspicabile.

Vale quindi il principio che tutti non possono fare tutto e meglio è farlo insieme.

Come Mens Sana stiamo vivendo questo fenomeno proprio negli ultimi tempi in forza di una **ridotta disponibilità complessiva di risorse sia finanziarie**, a sostegno delle attività, **che professionali** in risposta ad una maggiore complessità sia della domanda che sul piano della normativa e della organizzazione.

Da qui l'avvicinamento e la richiesta di sostegno da parte di piccole associazioni, magari mono prodotto, che ricercano modalità di integrazione.

Una delle ragioni più frequentemente citata nelle ricerche sulla insufficienza delle risposte riguarda poi il fatto che nel campo del management delle organizzazioni sportive non sono facilmente evidenziabili, se non del tutto occasionalmente, **figure** caratterizzate da alta **competenza e preparazione specifica** a questo ruolo.

Anche Mens Sana 1871 si è trovata a scontrarsi con questo problema, con una convinzione cioè che privilegiava la prestazione volontaria basata sulla semplice passione e disponibilità senza riscontro sugli obiettivi da conseguire.

La risposta è stata quella di una divisione organizzativa e di ruolo fra la parte *politico-strategica* e quella *operativa*, certo con confini non così netti come in altri istituti giuridici quali le Società di capitali, ma comunque sufficiente a realizzare una gestione nel complesso efficiente ed efficace.

**A monte quindi una Dirigenza volontaria fortemente coinvolta, appassionata, con grande senso di appartenenza e soggetta a interscambio costante sul piano informativo decisionale e, a valle un personale impegnato e curato sul piano della formazione nonché coinvolto rispetto alle finalità ed agli obiettivi definiti.**

**In mezzo una figura di collegamento e trasferimento delle decisioni strategiche sul piano operativo quale un General Manager professionalmente preparato.**

Questo duro lavoro di riorganizzazione ha permesso di proiettare Mens Sana 1871 in un tempo nuovo e diverso come l'attuale e che infatti sta attraversando senza contraccolpi e con prospettive di crescita ulteriore. Unico freno la **scarsità di risorse**; problema questo comune a tutte, grandi e piccole associazioni che siano, e sulle quali troppo spesso ricade sia una scarsa attenzione che il mancato riconoscimento, se non formale, del **ruolo sociale** e socializzante che svolgono nel tessuto locale oltre a quello educativo con effetto di "sostituzione" sia delle famiglie che della scuola.

In conclusione, se nell'attività del Dirigente sportivo, soprattutto volontario, si incarna spesso il vero fulcro delle Associazioni sportive questa dovrebbe essere riconsiderata in una ottica più attuale e spesso più riconosciuta anche in termini di responsabilità e di valenza educativa oltre che sportiva verso i ragazzi, le loro famiglie e infine verso la società stessa.

D'altra parte il concambio di questa responsabilità sociale che il Dirigente si assume non può che essere la gratificazione personale, quantificabile in relazione ai risultati raggiunti in particolare dall'Associazione nel suo complesso in termini di soddisfazione interna e di immagine proiettata verso l'esterno.

A prescindere quindi che l'appagamento provenga dalle prestazioni sportive, dalla fruibilità degli impianti, dall'attività di fund-raising, dalla competenza del personale di Segreteria, o da qualsivoglia sfaccettatura del micro-cosmo associativo, il Dirigente sarà tanto più soddisfatto quanto più l'Associazione sarà in grado di crescere adattandosi ai tempi, rispondendo al ruolo aggregativo che ogni giorno è chiamata ad assolvere. Proprio in questa vocazione sociale ritorna l'esigenza di modernizzazione, che è sì adeguamento all'evoluzione dei tempi ma anche doverosa risposta qualitativa ad una domanda di sport che va comunque alimentata e soprattutto diversificata, resa disponibile alle attitudini dei singoli.

In questo senso, è importante, se non doveroso, **favorire il ricambio generazionale** attraverso un'opera di reclutamento nei bacini associativi attraverso una attività di avvicinamento progressivo ai livelli dirigenziali. E' questa una nostra responsabilità di dirigenti di oggi, e non possiamo certo ignorarla perché diversamente non avremmo svolto bene il nostro dovere lasciando dietro di noi una classe dirigente impreparata ad affrontare la sfida del nuovo.

Concludendo, disponibilità al cambiamento e alla collaborazione accompagnate da capacità programmatiche ed organizzative sono caratteristiche del Dirigente sportivo già di oggi ma soprattutto di domani e che ne fanno un unicum insostituibile in termini di benefici per le Associazioni e per lo sport in genere ma più ancora, se coniugate a passione, umanità, disponibilità e senso di appartenenza un punto di forza per l'intera comunità.

Grazie ad un simile approccio e a riprova Mens Sana ha visto, in un arco di dieci anni esatti aumentare il proprio **corpo sociale** da 1.022 a 2.443 **(+139%)**.

Un incremento del ventaglio di offerta addirittura dell'88%, che ha fatto passare da 17 a 32 le discipline praticabili come diretta conseguenza, il potenziamento del **corpo istruttori** da 37 a 61, **(+65%)** e del **personale addetto alla custodia e alla segreteria (+38%)**.

Infine la realizzazione ex novo di una nuova struttura, il **PalaChigi**, integrativa ai precedenti PalaGiannelli e PalaEstra, capace di accompagnare lo sviluppo delle attività e la crescente richiesta di spazi adeguati allo svolgimento dell'attività sportiva.

Con la speranza che il tema affrontato possa essere stato di qualche interesse ed utilità e l'illustrazione dell'esperienza Mens Sana di stimolo ad una riflessione per quanti impegnati ad affrontare situazioni simili, ringrazio per l'attenzione ed auguro un buon proseguimento dei lavori.