



Il nuovo trio ai vertici del FiBL: il comitato esecutivo con il presidente Jörn Sanders, Michel Keppler e Beate Huber (da sin.).

## La nuova direzione a tre *del FiBL*

Jörn Sanders, Beate Huber e Michel Keppler sono i nuovi membri del comitato esecutivo ai vertici del FiBL. Prendono posizione sulla struttura gestionale riveduta, sulla strategia e sui punti forti e deboli dell'istituto.



### Jörn Sanders

Presidente del comitato di direzione (CD), responsabile del Dipartimento dei sistemi agroalimentari (si cerca un successore per la direzione del dipartimento)

Negli scorsi anni c'è stato uno scossone ai piani alti, si è trattato di un confronto chiarificatore o il FiBL deve

far fronte a un problema cronico di gestione?

Né l'uno né l'altro. Oggettivamente non c'è nulla di strano che dopo trent'anni con Urs Niggli vi siano ulteriori cambiamenti che concernono anche la direzione, anche perché in gioco ci sono sempre stati anche motivi personali.

Qual è la differenza maggiore rispetto al precedente trio?

La differenza più marcata è che non disponiamo più di una direzione bensì di un comitato di direzione (CD) con un comitato esecutivo (CE). Il CD si è rafforzato. Fornisce consulenza e decide in merito agli affari strategici nel quadro dell'indirizzo stabilito dal consiglio di fondazione. Al CE invece compete la direzione operativa dell'istituto.

Dal punto di vista della conduzione cosa ha imparato il CE?

Sono decisivi l'impegno e l'elevata responsabilità individuale dei collaboratori. Strutture sussidiarie sono pertanto molto

centrali. Nel contempo dobbiamo riposizionarci e ciò richiede un chiaro orientamento.

**Il FiBL è fortemente cresciuto. È tuttora una crescita sana o serve una battuta d'arresto?**

Penso che finora abbiamo gestito bene la crescita. Siamo consapevoli delle sfide e cerchiamo di affrontarle a tutti i livelli. Le competenze del FiBL sono molto richieste e per quanto riguarda la trasformazione dei sistemi alimentari possiamo offrire molto e ciò potrebbe comportare un'ulteriore crescita. Non dovrebbe però essere un fine a se stesso bensì migliorare ulteriormente il nostro lavoro.

**L'istituto è in condizione di reagire in modo agile all'elevata richiesta?**

L'agilità fa parte della cultura del FiBL. Quanto più cresciamo tanto più sarà impegnativo mantenerla, la parola chiave è interdisciplinarietà. Il fatto che le persone si incontrino e che interagiscano è assolutamente centrale. Proprio perché i problemi sono molto complessi è importante pensare in modo sistemico da prospettive diverse. Il nostro punto di forza è dare risposte semplici a domande complesse.

**Ci indichi tre temi prioritari per i quali il FiBL in futuro dovrebbe impegnarsi maggiormente.**

Di questo argomento stiamo discutendo intensamente proprio ora, temi importanti sono sicuramente l'alimentazione e la salute, la resilienza climatica e il potenziale di resa dell'agricoltura biologica.



### **Beate Huber**

**Vicepresidente del CD, responsabile del dipartimento della cooperazione internazionale**

**La volta scorsa la direzione a tre non ha funzionato, perché il CE insiste su questo sistema?**

Penso che sia il contrario. Il vertice a tre si è dimostrato valido facendo sì che nonostante il cambio non si sia verificata una crisi di conduzione. La partenza di Knut Schmidtke è stata un momento difficile ma è proprio in quel frangente che questa struttura gestionale ci ha resi più resilienti.

**Lei ha senza dubbio la maggiore esperienza nel CE del FiBL, si considera la custode dello spirito pionieristico?**

La parola custode mi irrita un po', è un termine molto statico. I nostri grandi punti di forza sono la transdisciplinarietà, il modo di lavorare partecipativo, l'approccio imprenditoriale e l'auto-responsabilità. Vent'anni fa venivamo derisi, oggi cercano tutti di imitarci. Ciononostante dobbiamo adeguare costantemente il nostro modo di lavorare alle nuove sfide.

**Quali sono i punti deboli di questo sistema del FiBL?**

Aumenta il rischio di sovraccaricare i collaboratori. Ognuno

deve inoltre fare in modo che si ritrovi bene in questo sistema, la grande difficoltà è quella di trovare l'equilibrio. A questo proposito dobbiamo prestare maggiore attenzione rispetto a venti anni fa. Dobbiamo anche rimanere competitivi con altri datori di lavoro.

**L'agricoltura bio continua a crescere a livello mondiale.**

**Quali sono i meriti del FiBL e delle sue attività?**

Siamo un importante attore internazionale. Sin dall'inizio ci siamo fortemente impegnati per il movimento mondiale e così è rimasto. Il FiBL per esempio ha organizzato il primo congresso mondiale di IFOAM. Il biologico si è sviluppato anche in Paesi come l'Ucraina che abbiamo seguito in modo intensivo. Un altro esempio positivo è la statistica bio mondiale World of Organic Agriculture. La visibilità delle cifre ha certamente contribuito fortemente allo sviluppo internazionale.

**Quali sono secondo lei i temi centrali delle future attività internazionali?**

Per noi è importante mantenere la flessibilità. Le attività internazionali sono escluse dal finanziamento di base della Confederazione. Seguiamo la domanda e in parte anche le possibilità di finanziamento. Non possiamo fissare priorità senza un finanziatore. L'Africa come continente maggiormente colpito dai cambiamenti climatici e confrontato con massicci problemi dovuti al degrado dei suoli rimane sicuramente una priorità. A questo proposito l'agricoltura biologica può contribuire parecchio a uno sviluppo positivo.



### **Michel Keppler**

**Vicepresidente del CD, responsabile del dipartimento finanze, risorse & amministrazione**

**Potrebbe offrirci una breve panoramica di come si finanzia il FiBL?**

Essenzialmente con i progetti di ricerca in Svizzera, nell'UE e in altri Paesi. A ciò

si aggiungono l'importante contributo dell'Ufficio federale dell'agricoltura (UFAG) e le numerose altre organizzazioni, fondazioni o privati a livello nazionale e internazionale che ci sostengono.

**Dal punto di vista finanziario il FiBL si è ritrovato per decenni sull'orlo del baratro. I fondi della Confederazione hanno migliorato la situazione?**

Il sostegno dell'UFAG per noi è essenziale e viene impiegato per pagare i nostri costi generali da un lato e dall'altro per coprire i costi di progetti che non si autofinanziano. Senza il contributo dell'UFAG dovremmo rinunciare a numerosi progetti e puntare maggiormente sulla ricerca redditizia.

**Quanto è sicuro il contributo?**

La convenzione con l'UFAG ci garantisce un contributo definito fino al 2025. Presto riprenderemo le trattative per assicurarsi il contributo per il prossimo periodo dal 2026.

**Dove vede altro potenziale per dischiudere nuove fonti di finanziamento?**

L'acquisizione è importante ma non si tratta solo di aprire nuove possibilità di finanziamento bensì anche di efficienza nell'impiego dei mezzi disponibili: dove possiamo ottimizzare i costi? Dove possiamo migliorare i processi? I mezzi sono impiegati nel posto giusto?

**Quali punti deboli deve superare il FiBL per conquistare i migliori talenti?**

La nostra reputazione per quanto riguarda la ricerca e la consulenza è ottima, anche a livello internazionale e per questo motivo i posti di stage e di dottorato sono molti richiesti. Questo è un nostro punto di forza. Essenzialmente siamo però confrontati anche noi con la concorrenza per i talenti. Dobbiamo posizionarci e presentarci ancora meglio come datore di lavoro.

**Le attività del FiBL sono molto ampie, quanto è difficile mantenere la supervisione?**

Questa è certamente una sfida. FiBL Svizzera si occupa di 800 progetti e impiega 350 collaboratori. Disponiamo però di un ottimo gruppo con ottime competenze. Anche la nuova struttura con una direzione rafforzata che contribuisce molto a una maggiore visione d'insieme si è dimostrata efficace.

*Interviste: Adrian Krebs*

Jörn Sanders in un'intervista podcast:

[www.fibl.org/de](http://www.fibl.org/de) > Infothek > Podcast > FiBL Focus > Ein Interview mit Jörn Sanders (DE e EN)