ASSOCIAZIONE ITALIANA PER IL CONSIGLIO DEI COMUNI E DELLE REGIONI D'EUROPA

Federazione Friuli Venezia Giulia

COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE

LEADERSHIP ACADEMY PROGRAMME

FRIULI VENEZIA GIULIA

DISPENSA

INTRODUZIONE GENERALE 7

1 LA BUONA GOVERNANCE DEMOCRATICA – M1 9

1.1 INTRODUZIONE 9
1.2 STRUTTURA DEL MODULO 9
1.3 DEFINIZIONI 10
1.4 CONCETTI CHIAVE 10
1.5 ESERCIZI 14

2 CAPIRE LA LEADERSHIP – M2 17

2.1 INTRODUZIONE 17
2.2 STRUTTURA DEL MODULO 17
2.3 DEFINIZIONI 18
2.4 CONCETTI CHIAVE 18
2.5 ESERCIZI 24

3 BENCHMARK DELLA LEADERSHIP – M3 31

3.1 INTRODUZIONE 31
3.2 STRUTTURA DEL MODULO 31
3.3 DEFINIZIONI 32
3.4 CONCETTI CHIAVE 33
3.5 ESERCIZI 37

4 VALORI DELLA LEADERSHIP – M4 46

4.1 INTRODUZIONE 46
4.2 STRUTTURA DEL MODULO 46
4.3 DEFINIZIONI 47
4.4 CONCETTI CHIAVE 47
4.5 ESERCIZI 50

5 MENTALITÀ DI LEADERSHIP PER IL LAVORO DI SQUADRA – M6 55

5.1 INTRODUZIONE 55
5.2 STRUTTURA DEL MODULO 56
5.3 DEFINIZIONI 56
5.4 CONCETTI CHIAVE 57
5.5 ESERCIZI 61

6 IDENTIFICARE GLI STILI DI LEADERSHIP PERSONALE – M7 69

6.1 INTRODUZIONE 69

6.2 STRUTTURA DEL MODULO 69
6.3 DEFINIZIONI 70
6.4 CONCETTI CHIAVE 70
6.5 ESERCIZI 72

7 COMPETENZE DI COMUNICAZIONE DI GRUPPO – M8 77

7.1 INTRODUZIONE 77
7.2 STRUTTURA DEL MODULO 77
7.3 DEFINIZIONI 78
7.4 CONCETTI CHIAVE 78
7.5 ESERCIZI 83

8 CULTURA ORGANIZZATIVA – M10 91

8.1 INTRODUZIONE 91
8.2 STRUTTURA DEL MODULO 91
8.3 DEFINIZIONI 92
8.4 CONCETTI CHIAVE 92
8.5 ESERCIZI 95

9 PIANIFICAZIONE DEGLI SCENARI – M11 101

9.1 INTRODUZIONE 101
9.2 STRUTTURA DEL MODULO 101
9.3 DEFINIZIONI 102
9.4 CONCETTI CHIAVE 102
9.5 ESERCIZI 105

10 L'ORGANIZZAZIONE APERTA ALL'APPRENDIMENTO – M13 107

10.1 INTRODUZIONE 107
10.2 STRUTTURA DEL MODULO 107
10.3 DEFINIZIONI 108
10.4 CONCETTI CHIAVE 108
10.5 ESERCIZI 112

11 COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA – M15 115

11.1 INTRODUZIONE 115
11.2 STRUTTURA DEL MODULO 115
11.3 DEFINIZIONI 116
11.4 CONCETTI CHIAVE 116
11.5 ESERCIZI 119

12 GESTIONE EFFICACE DEL PERSONALE – M16 123

12.1 INTRODUZIONE 123
12.2 STRUTTURA DEL MODULO 123
12.3 DEFINIZIONI 124
12.4 CONCETTI CHIAVE 124
12.5 ESERCIZI 125

13 GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – M18 129

13.1 INTRODUZIONE 129
13.2 STRUTTURA DEL MODULO 129
13.3 DEFINIZIONI 130
13.4 I CONCETTI CHIAVE 130
13.5 ESERCIZI 133

14 PARTECIPAZIONE NEI PROCESSI DECISIONALI: COINVOLGIMENTO E PARTENARIATI STRATEGICI – M20 137

14.1 INTRODUZIONE 137
14.2 STRUTTURA DEL MODULO 138
14.3 DEFINIZIONI 139
14.4 CONCETTI CHIAVE 141
14.5 ESERCIZI 151

15 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI 165

15.1 LA BUONA GOVERNANCE DEMOCRATICA – M1 165
15.2 CAPIRE LA LEADERSHIP – M2 165
15.3 BENCHMARK DELLA LEADERSHIP – M3 166
15.4 VALORI DELLA LEADERSHIP – M4 166
15.5 MENTALITÀ DI LEADERSHIP PER IL LAVORO DI SQUADRA – M6 166
15.6 IDENTIFICARE GLI STILI DI LEADERSHIP PERSONALI – M7 166
15.7 COMPETENZE DI COMUNICAZIONE DI GRUPPO – M8 166
15.8 CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE – M10 167
15.9 PIANIFICAZIONE DEGLI SCENARI – M11 167
15.10 ORGANIZZAZIONE DELL'APPRENDIMENTO – M15 167
15.11 COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA – M15 167
15.12 GESTIONE EFFICACE DEL PERSONALE – M16 167
15.13 GESTIONE DELLE PRESTAZIONI – M18 167
15.14 PARTECIPAZIONE CIVILE E IL LAVORO DI COLLABORAZIONE – M20 167

INTRODUZIONE GENERALE

Una democrazia efficace e una buona governance a tutti i livelli sono essenziali per prevenire i conflitti, promuovere la stabilità, facilitare il progresso economico e sociale e quindi creare comunità sostenibili in cui le persone vogliano vivere e lavorare, ora e in futuro. Il Buon Governo consiste infatti nel fornire servizi pubblici efficienti ed efficaci in linea con le aspettative delle comunità locali.

Il Buon Governo è un requisito che si applica a tutti i livelli della pubblica amministrazione. A livello locale assume fondamentale importanza in quanto è proprio il governo locale ad essere il più vicino ai cittadini, fornendo loro i servizi essenziali. È proprio a questo livello che i cittadini possono sentire più facilmente la titolarità dell'azione pubblica.

La leadership è una caratteristica essenziale di una buona governance locale e riflette la capacità di leadership organizzativa di fornire da un lato elevati standard di prestazione, e dall'altro lo sviluppo sostenibile (economico, sociale, ambientale, culturale, ecc.) della comunità.

La presente dispensa costituisce il materiale di supporto allo svolgimento del Leadership Academy Programme (trad. Programma dell'Accademia della Leadership) realizzato dal Consiglio d'Europa.

Il programma si configura come un corso di formazione interattivo rivolto alle autorità pubbliche di tutti i livelli che vogliano sviluppare le loro capacità nel campo della leadership, sia all'interno delle proprie organizzazioni, sia a livello strategico. Il percorso si sviluppa attraverso tre fasi differenti, ed attraverso metodologie collaborative nel processo di apprendimento, supporta i partecipanti fornendo strumenti pratici per accrescere l'efficacia del loro operato sia singolarmente che all'interno dell'amministrazione comunale.

La leadership di un'autorità locale riguarda in primo luogo il sindaco e tutti gli alti rappresentanti eletti e i funzionari, che hanno la responsabilità principale nella gestione dell'autorità locale.

La leadership è quell'elemento che contribuisce a generare un clima favorevole per una buona governance locale. Il modo in cui il sindaco e gli altri alti rappresentanti eletti e funzionari agiscono influenza, infatti, il livello di qualità della vita, sia all'interno dell'autorità locale per il personale che vi lavora, che all'interno della comunità per la cittadinanza.

Le persone in posizioni di leadership hanno il compito e la responsabilità di operare in maniera efficace per svolgere al meglio le loro funzioni e mostrare integrità per ottenere la fiducia delle persone che sono elette per servire.

I materiali del Consiglio d'Europa, articolati nei moduli utilizzati per questo percorso formativo, sono stati tradotti e aggiornati da ISIG - Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia nel novembre del 2022. I moduli sono stati organizzati in una dispensa contenente sia gli aspetti teorici, che gli esercizi da sviluppare durante la formazione.

I materiali utilizzati in questo corso sono stati selezionati dai formatori, adattando il programma alle esigenze formative locali, con l'obiettivo di concentrarsi su aree di apprendimento rilevanti per il contesto del Friuli Venezia Giulia, garantendo al contempo il raggiungimento degli obiettivi formativi e degli standard del Consiglio d'Europa. Il programma come segue:

- Fase 1 – Leadership per le organizzazioni (Moduli – M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8).
- Fase 2 – Leadership per la strategia (Moduli – M10, M11, M13, M15, M16, M18).
- Fase 3 – Leadership per il capacity building (Moduli – M20).

I materiali originali sono disponibili in inglese sul sito del Consiglio d'Europa al seguente link https://www.coe.int/en/web/good-governance/lap.

1 LA BUONA GOVERNANCE DEMOCRATICA – M1

1.1 INTRODUZIONE

1.1.1 Contesto

- Il Consiglio d'Europa (CoE) ha adottato i 12 Principi del Buon Governo Democratico a livello locale (rif. Sezione 4) per attuare quanto stabilito dalla Carta dell'Autonomia Locale e Regionale1 . Infatti, la Carta fornisce le basi per un solido quadro legislativo per il governo locale, ma non contiene gli strumenti che possono garantire un'efficace attuazione del buon governo a livello locale.
- Il programma Leadership Academy nel suo complesso mira a fornire ai partecipanti l'apprendimento e gli strumenti necessari per sostenere il raggiungimento dei 12 principi nelle loro organizzazioni.

1.1.2 Obiettivi formativi

- Comprendere a fondo i 12 Principi per la buona governance democratica e la loro rilevanza per l'attività delle loro organizzazioni.
- Comprendere le competenze necessarie per la leadership del governo locale.

1.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti conoscono i 12 principi e le sfide della loro attuazione.
- I 12 principi sono riconosciuti come standard di prestazione per monitorare le azioni delle amministrazioni locali.
- I partecipanti conoscono alcune delle competenze necessarie per la leadership del governo locale.

1.1.4 Durata

- 115 minuti

1.2 STRUTTURA DEL MODULO

Introduzione

- I 12 principi vengono presentati come uno strumento che può essere utilizzato per monitorare gli standard e migliorare le prestazioni.

Esercizio di gruppo 1- Identificazione delle sfide principali nell'attuazione dei 12 principi

- I partecipanti lavorano in piccoli gruppi (3-4 persone per gruppo) per identificare le sfide principali nell'attuazione dei 12 principi nelle loro organizzazioni.

[1] Consiglio d'Europa. (1985, Ottobre 15). European Charter of Local Self-Government. ETS no 122. Strasbourg.

Feedback e discussione 1

- I partecipanti vengono agevolati in una sessione di feedback sulle sfide identificate, al fine di raggrupparle in gruppi tematici per principio.

Esercizio di gruppo 2 - Identificare le azioni chiave per superare le sfide identificate sui 12 principi.

- I partecipanti lavorano in gruppo per identificare le azioni chiave che le loro organizzazioni dovrebbero realizzare per superare le sfide e attuare i 12 principi in modo più efficace.

Feedback e discussione 2

- I partecipanti vengono agevolati in una sessione di feedback sulle azioni chiave identificate.

1.3 DEFINIZIONI

1.3.1 L'Organizzazione

Ai fini del LAP, per "organizzazione" si intende l'Autorità Locale (AL) nella sua accezione più ampia, interpretata come organo di governo pubblico eletto direttamente o indirettamente a livello subnazionale che possiede all'interno di un determinato territorio, come definito dalla legge, un grado di autonomia dal governo centrale e una serie di competenze per fornire beni e servizi pubblici ai cittadini. Si intende dunque un'ampia varietà di organi di governo pubblico a vari livelli: comuni, comunità, distretti, contee, province, regioni, ecc. Come definito in precedenza, le autorità locali variano in una serie di dimensioni, tra cui le dimensioni della popolazione, il numero di livelli nel sistema di governo locale, le aree urbane e rurali, i mandati e le funzioni, le risorse umane e finanziarie, i legami con le istituzioni consuetudinarie, il grado di responsabilità e di rappresentatività verso il basso, e le disposizioni finanziarie.[2]

1.3.2 Il Buon governo, la Buona governance democratica

La Governance può essere definita in senso lato come le tradizioni e le istituzioni con cui viene esercitata l'autorità in un Paese. Ciò include (a) il processo con cui i governi vengono selezionati, monitorati e sostituiti; (b) la capacità del governo di formulare e attuare efficacemente politiche valide; e (c) il rispetto dei cittadini e dello Stato per le istituzioni che regolano le interazioni economiche e sociali tra loro[3] .

Ai fini del programma LAP, il buon governo è un concetto sfaccettato, che si basa sui 12 principi (vedasi sezione 4), sulle regole e sulle pratiche definite dal Consiglio d'Europa.

1.4 CONCETTI CHIAVE

1.4.1 Buon governo locale

Nel 2005, i capi di Stato e di governo degli Stati membri del Consiglio d'Europa, riuniti a Varsavia per il loro Terzo Vertice, hanno dichiarato che "una democrazia efficace e un buon governo a tutti i livelli sono essenziali per prevenire i conflitti, promuovere la stabilità, facilitare il progresso economico e sociale e, quindi, per creare comunità sostenibili in cui le persone vogliano vivere e lavorare, ora e in futuro".

---

[2] Definizione della Commissione europea - https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/index.php/Local_authorities

[3] Kaufmann, D. e altri (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues, World Bank, Brookings Institution, the International Bank for Reconstruction and Development/World Bank - http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WGI.pdf.

Il buon governo è un requisito a tutti i livelli della pubblica amministrazione. A livello locale, è di fondamentale importanza perché l'amministrazione locale è la più vicina ai cittadini e fornisce loro i servizi essenziali ed è a questo livello che essi possono sentire più facilmente la titolarità dell'azione pubblica[4] .

1.4.2 I 12 PRINCIPI DEL BUON GOVERNO

I Principi sono utili alle organizzazioni come standard di performance e come strumento di monitoraggio per le strategie e le politiche locali.

Inoltre, i 12 principi possono essere utilizzati come strumento per:

- (a livello locale) migliorare gli standard di prestazione e garantire una buona governance locale;
- (a livello centrale) per favorire il decentramento e progettare opportune modifiche legislative che diano potere alle autorità locali attraverso un'equa allocazione delle risorse.

Principio 1 - Svolgimento Equo delle Elezioni, Rappresentazione e Partecipazione

- Le elezioni locali si svolgono in modo libero ed equo, secondo gli standard internazionali e la legislazione nazionale, e senza frodi.
- I cittadini sono al centro dell'attività pubblica e sono coinvolti in modi chiaramente definiti nella vita pubblica a livello locale.
- Tutti gli uomini e le donne hanno voce nel processo decisionale, direttamente o attraverso organismi intermedi legittimi che rappresentano i loro interessi. Questa ampia partecipazione si basa sulle libertà di espressione, di riunione e di associazione.
- Tutte le voci, comprese quelle dei meno privilegiati e dei più vulnerabili, sono ascoltate e tenute in considerazione nel processo decisionale, anche per quanto riguarda l'assegnazione delle risorse.
- C'è sempre un onesto tentativo di mediare tra i vari interessi legittimi e di raggiungere un ampio consenso su ciò che è nell'interesse dell'intera comunità e su come questo possa essere raggiunto.
- Le decisioni vengono prese in base alla volontà dei molti, rispettando i diritti e gli interessi legittimi dei pochi.

Principio 2 - Reattività

- Obiettivi, regole, strutture e procedure sono adattati alle aspettative e alle esigenze legittime dei cittadini.
- I servizi pubblici vengono erogati e le richieste e i reclami vengono evasi in tempi ragionevoli.

Principio 3 - Efficienza ed Efficacia

- I risultati soddisfano gli obiettivi concordati.
- Si fa il miglior uso possibile delle risorse disponibili.
- I sistemi di gestione delle prestazioni consentono di valutare e migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi.
- Gli audit vengono effettuati a intervalli regolari per valutare e migliorare le prestazioni.

Principio 4 - Apertura e Trasparenza

- Le decisioni vengono prese e applicate in conformità alle norme e ai regolamenti.

[4] Consiglio d'Europa. (2007). Estratto della Dichiarazione di Valencia 15a Conferenza dei Ministri europei responsabili per il governo locale e regionale (Valencia, Spagna, 15-16 ottobre 2007) - Appendice I - http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Strategy_Innovation/Strategie2007_en.pdf

- È previsto l'accesso pubblico a tutte le informazioni non classificate per motivi ben specificati dalla legge (come la tutela della privacy o la garanzia di correttezza delle procedure di appalto).
- Le informazioni sulle decisioni, sull'attuazione delle politiche e sui risultati sono rese disponibili al pubblico in modo tale da consentirgli di seguire e contribuire efficacemente all'attività dell'autorità locale.

Principio 5 - Stato di Diritto

- Le autorità locali rispettano la legge e le decisioni giudiziarie.
- Le norme e i regolamenti sono adottati secondo le procedure previste dalla legge e sono applicati in modo imparziale.

Principio 6 - Condotta Etica

- Il bene pubblico viene anteposto agli interessi individuali.
- Esistono misure efficaci per prevenire e combattere tutte le forme di corruzione.
- I conflitti di interesse vengono dichiarati tempestivamente e le persone coinvolte devono astenersi dal prendere parte alle decisioni pertinenti.

Principio 7 - Competenza e Capacità

- Le competenze professionali di coloro che si occupano di governance vengono continuamente mantenute e rafforzate per migliorare i risultati e l'impatto.
- I funzionari pubblici sono motivati a migliorare continuamente le proprie prestazioni.
- Vengono creati e utilizzati metodi e procedure pratiche per trasformare le competenze in capacità e produrre risultati migliori.

Principio 8 - Innovazione e Apertura al cambiamento

- Si cercano soluzioni nuove ed efficienti ai problemi e si sfruttano i moderni metodi di fornitura dei servizi.
- C'è disponibilità a pilotare e sperimentare nuovi programmi e a imparare dall'esperienza di altri.
- Si crea un clima favorevole al cambiamento nell'interesse di ottenere risultati migliori.

Principio 9 - Sostenibilità e Orientamento a Lungo Termine

- Le politiche attuali tengono conto delle esigenze delle generazioni future.
- La sostenibilità della comunità è tenuta costantemente in considerazione.
- Le decisioni cercano di internalizzare tutti i costi e di non trasferire i problemi e le tensioni - siano essi ambientali, strutturali, finanziari, economici o sociali - alle generazioni future.
- C'è una prospettiva ampia e a lungo termine sul futuro della comunità locale e un senso di ciò che è necessario per tale sviluppo.
- C'è comprensione delle complessità storiche, culturali e sociali in cui si fonda questa prospettiva.

Principio 10 - Sana Gestione Finanziaria

- Le tariffe non superano il costo dei servizi forniti e non riducono eccessivamente la domanda, soprattutto nel caso di servizi pubblici importanti.
- La prudenza viene osservata nella gestione finanziaria, anche nella contrattazione e nell'utilizzo dei prestiti, nella stima delle risorse, delle entrate e delle riserve e nell'utilizzo di entrate eccezionali.
- Vengono preparati piani di bilancio pluriennali, in consultazione con il pubblico.

- I rischi sono adeguatamente stimati e gestiti, anche attraverso la pubblicazione di conti consolidati e, nel caso di partenariati pubblico-privati, attraverso una condivisione realistica dei rischi.
- L'ente locale partecipa a meccanismi di solidarietà intercomunale, di equa ripartizione degli oneri e dei benefici e di riduzione dei rischi (sistemi di perequazione, cooperazione intercomunale, mutualizzazione dei rischi, etc.).

Principio 11 - Diritti Umani, Diversità Culturale e Coesione Sociale

- Nell'ambito della sfera di influenza dell'autorità locale, i diritti umani sono rispettati, protetti e attuati, e la discriminazione di qualsiasi genere è combattuta.
- La diversità culturale viene trattata come una risorsa e si compiono continui sforzi per garantire che tutti abbiano un interesse nella comunità locale, si identifichino con essa e non si sentano esclusi.
- Vengono promosse la coesione sociale e l'integrazione delle aree svantaggiate.
- L'accesso ai servizi essenziali è preservato, in particolare per le fasce più svantaggiate della popolazione.

Principio 12 - Responsabilità

- Tutti i decisori, collettivi e individuali, si assumono la responsabilità delle loro decisioni.
- Le decisioni vengono comunicate, spiegate e possono essere sanzionate.
- Esistono rimedi efficaci contro la cattiva amministrazione e contro le azioni delle autorità locali che violano i diritti civili.

1.5 ESERCIZI

1.5.1 Esercizio 1 - Esercizio di gruppo 1 - Identificazione delle sfide principali nell'attuazione dei 12 principi

Principio 1. Svolgimento Equo delle Elezioni, Rappresentazione e Partecipazione	Principio 7. Competenza e Capacità
Principio 2. Reattività	Principio 8. Innovazione e Apertura al Cambiamento
Principio 3. Efficienza ed Efficacia	Principio 9. Sostenibilità e Orientamento a Lungo Termine
Principio 4. Apertura e Trasparenza	Principio 10. Una Sana Gestione Finanziaria
Principio 5. Stato di Diritto	Principio 11. Diritti Umani, Diversità Culturale e Coesione sociale
Principio 6. Condotta Etica	Principio 12. Responsabilità

1.5.3 Esercizio 2 - Esercizio di gruppo - Identificazione delle azioni chiave per superare le sfide identificate sui 12 principi.

Principio 1. Svolgimento equo delle elezioni, rappresentazione e partecipazione		Principio 7. Competenza e capacità	
Sfida:	Azione:	Sfida:	Azione:
Principio 2. La reattività		Principio 8. Innovazione e apertura al cambiamento	
Sfida:	Azione:	Sfida:	Azione:
Principio 3. Efficienza ed efficacia		Principio 9. Sostenibilità e orientamento a lungo termine	
Sfida:	Azione:	Sfida:	Azione:
Principio 4. Apertura e trasparenza		Principio 10. Una sana gestione finanziaria	
Sfida:	Azione:	Sfida:	Azione:
Principio 5. Stato di diritto		Principio 11. Diritti umani, diversità culturale e coesione sociale	
Sfida:	Azione:	Sfida:	Azione:
Principio 6. Condotta etica		Principio 12. Responsabilità	
Sfida:	Azione:	Sfida:	Azione:

2 CAPIRE LA LEADERSHIP – M2

2.1 INTRODUZIONE

2.1.1 Contesto

- Esistono molte teorie della leadership e molti approcci alla pratica della leadership, che in molti casi non sono coerenti tra loro.
- Non esiste una definizione condivisa, poiché il concetto di "leadership" può essere inteso da prospettive diverse da diverse culture (organizzative) (cfr. Fase 2 del programma LAP). Di conseguenza, esistono molti modi di interpretare la leadership.
- Il programma Leadership Academy si concentra sulla pratica della leadership nelle amministrazioni locali. In questo contesto, il programma LAP promuove l'idea che la capacità di leadership sia presente in tutti (cioè in tutto il personale, nei membri del team, ecc.) e che debba essere rafforzata e incoraggiata per garantire che ogni organizzazione realizzi una buona governance secondo i 12 principi del CoE.

2.1.2 Obiettivi formativi

- Acquisire conoscenze sulla "leadership", così come è prevista nell'ambito del programma LAP.
- Comprendere il valore aggiunto di un approccio situazionale alla leadership (non esiste una soluzione unica per tutti).

2.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti hanno acquisito la consapevolezza di come la leadership possa essere interpretata e attuata, a seconda delle esigenze specifiche.
- I partecipanti si sono attrezzati per promuovere l'approccio LAP alla leadership nelle loro organizzazioni.

2.1.4 Durata

- 145 minuti

2.2 STRUTTURA DEL MODULO

Introduzione

- Il concetto di "autorità" viene spiegato ai partecipanti;
- I partecipanti interagiscono sulla loro percezione dell'autorità;
- I partecipanti identificano le differenze percepite tra le pratiche di leadership e di gestione.

Esercizio di gruppo 1 - Identificare le caratteristiche della leadership nelle pratiche quotidiane

- Viene presentato ai partecipanti l'approccio LAP sulla leadership come "situazionale/flessibile".

Sessione di feedback 1

- I partecipanti vengono agevolati in una sessione di feedback.

Esercizio di gruppo 2 - Identificare gli stili di leadership per superare le sfide quotidiane

- I partecipanti identificano (in gruppi di 3-4 persone) situazioni all'interno delle loro organizzazioni in cui uno specifico stile di leadership sarebbe utile per superare una sfida.

Esercizio individuale - Autovalutazione "Le competenze di un leader locale per il buon governo".

- I partecipanti compilano individualmente il questionario di autovalutazione.

2.3 DEFINIZIONI

2.3.1 Leadership

L'abilità e il processo di guida di organizzazioni, team e individui. Va oltre la gestione, poiché comprende la capacità di dare l'esempio, di ispirare, di sfidare i sistemi inefficienti e di consentire agli altri di assumersi la responsabilità e di agire.

Le caratteristiche di un leader sono intrinseche a tutti. Un leader è colui che sfrutta le capacità individuali per attivare processi che prevedono l'aiuto e il sostegno di altri nella definizione della visione dell'organizzazione e nella realizzazione dei compiti corrispondenti.

2.3.2 Autorità

Ai fini del programma LAP, il concetto di "Autorità":

- Si riferisce al potere che deriva dal lavoro o dalla posizione;
- Il concetto viene spesso utilizzato in relazione a un modello di Autorità tradizionale, che può rappresentare sia il contesto di partenza che quello attuale per alcuni dei partecipanti al PAL.

2.3.3 Gestione

Il processo di definizione della strategia di un'organizzazione e di coordinamento degli sforzi dei suoi membri, considerando tutte le risorse disponibili. Si riferisce a: pianificazione, organizzazione, coordinamento, controllo, comando e personale.

2.3.4 Manager

Persona che controlla o amministra un'azienda/organizzazione o parte di essa. Ai fini del programma LAP, tale figura corrisponde ai dipendenti pubblici in grado di esercitare la gestione.

2.4 CONCETTI CHIAVE

2.4.1 Nota esplicativa sulla leadership[5]

La leadership di un'autorità locale comprende in primo luogo il sindaco e altri rappresentanti eletti e funzionari di alto livello. Essi hanno la responsabilità fondamentale della gestione dell'ente locale.

Hanno tre funzioni principali:

- Guardare avanti, sviluppando, condividendo e pianificando una visione a lungo termine della comunità.

[5] Consiglio d'Europa. (2005). Toolkit Of Local Government Capacity-Building Programmes - http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Toolkit-of-local-government-capacity-building-programmes.pdf (ultimo accesso gennaio 2017).

- Fornire una gestione strategica per l'organizzazione dell'ente locale e per l'erogazione dei servizi pubblici locali:
    - dall'autorità locale stessa;
    - in collaborazione con altre organizzazioni; oppure
    - attraverso accordi di esternalizzazione.
- Coinvolgere la popolazione e le organizzazioni locali nelle attività dell'autorità locale:
    - tenerli informati (ad esempio sui piani e le politiche del Consiglio);
    - consultarli su questioni importanti (ad esempio il progetto di bilancio); e
    - condividere il ruolo decisionale (ad esempio, nei comitati di quartiere o nella fornitura congiunta di un servizio).

La leadership crea il clima per una buona "governance" locale. Ciò che fanno le persone che ricoprono posizioni di leadership e come si comportano influisce sul fatto che l'ente locale sia un buon posto in cui lavorare per il personale e che la comunità sia un buon posto in cui vivere.

Le persone che ricoprono posizioni di leadership devono quindi:

- essere efficaci per svolgere bene le loro funzioni;
- dimostrare integrità per ottenere la fiducia delle persone che li hanno eletti per servirli.

2.4.2 Leadership e autorità

Il potere è la capacità generale di fare le cose. Il potere si esercita in tre modalità principali: coercitiva, economica e culturale.

L'autorità è la legittimazione culturale dell'esercizio del potere ed è spesso identificata con un lavoro o una posizione[6] . Le persone che occupano una posizione di autorità possono esercitare il potere in diversi modi e combinazioni: moralmente, imponendo sanzioni (coercitive), gestendo le risorse (economiche), ecc.

Questa definizione di autorità implica una gerarchia, in cui solo una persona fa affidamento sul suo potere di posizione per ottenere le cose.

Quando si sforzano di realizzare una buona governance secondo i 12 principi del CoE, molte organizzazioni incontrano ostacoli, soprattutto per il fatto che utilizzano l'autorità anziché la leadership (concetti che potrebbero essere confusi, vedasi Sezione 3).

Il programma LAP introduce l'idea che tutti i membri del personale debbano essere dotati di "elementi" di leadership, in modo da acquisire una maggiore responsabilità nei confronti dei loro compiti e quindi aumentare il loro senso di responsabilità nei confronti del risultato.

La leadership, come intesa in questo Programma, implica che TUTTI all'interno di un'organizzazione debbano riconoscere la propria responsabilità nell'attuazione della buona governance.

La cultura dell'organizzazione inquadra l'opportunità di tutti i membri dell'organizzazione di agire efficacemente in tal senso (cultura dell'organizzazione - Fase 2).

2.4.3 Il ruolo di leadership dei rappresentanti eletti[7]

Le comunità locali eleggono i propri rappresentanti in modo da essere adeguatamente rappresentate nel governo locale.

---

[6] Olse, M.E. (ed). (1970). McMillan, Londra

[7] Adattato dal Consiglio d'Europa. (2005). Toolkit Of Local Government Capacity-Building Programmes. (Sezione 3 - III.Leadership)

Si tratta di un ruolo impegnativo. I rappresentanti sono eletti per servire gli interessi del popolo che li ha eletti. Sono anche eletti per servire gli interessi della comunità in generale. In effetti, sono eletti per garantire un governo locale democratico ed efficace.

È anche una posizione di responsabilità e di opportunità. Sono lì per cercare di risolvere i problemi quotidiani dei cittadini, per assicurarsi che i servizi pubblici locali siano efficienti ed efficaci e che rispondano alle esigenze della popolazione locale.

I rappresentanti eletti hanno il compito, *tra l'altro,* di garantire che il governo locale sia trasparente e regolato da elevati standard etici, che vi sia una buona comunicazione bidirezionale tra la popolazione locale e il governo locale, che la popolazione locale sia coinvolta.

È anche una posizione che può essere abusata. L'interesse personale può prevalere sull'interesse della comunità e sull'etica pubblica. Questo è il rischio. I rappresentanti eletti non devono solo essere etici, ma devono essere visti come tali.

I rappresentanti eletti hanno l'opportunità concreta di fare la differenza e di contribuire al benessere delle loro comunità. Per svolgere tali responsabilità, hanno bisogno di esperienza e competenze.

I rappresentanti eletti devono capire come lavorare a fianco del personale e come ottenere il meglio da esso. Non sono lì per fare il lavoro del personale. Ma sia il personale che i rappresentanti eletti fanno squadra per realizzare un governo locale democratico ed efficace. Devono comprendere il ruolo dell'uno e dell'altro.

Inoltre, devono comprendere le possibilità e i limiti finanziari dell'autorità locale. Devono capire come sviluppare una politica e tradurla in azione, come trasformare le promesse in pratica e come non fare promesse che non possono mantenere. Devono saper lavorare con gli altri e imparare da loro. Devono sapere come coinvolgere la popolazione e le organizzazioni locali nel governo locale.

2.4.4 Le 9 competenze di un rappresentante eletto locale.

Di seguito sono elencate le 9 abilità che il Consiglio d'Europa ha individuato come competenze che un rappresentante eletto dovrebbe possedere.

Un rappresentante eletto:

- Fornisce una leadership alla comunità
- Attua dei regolamenti e monitora le prestazioni
- Sfida l'autorità locale a lavorare meglio
- Comunica bene
- Lavora in collaborazione con altri
- Mostra una buona comprensione ed un buon comportamento politico
- Fornisce una visione per la comunità e per l'autorità locale
- Gestisce le prestazioni per migliorare gli standard dei servizi pubblici locali.
- Offre eccellenza

I rappresentanti eletti non devono aspettarsi di essere eccellenti in tutti gli aspetti di ogni competenza. Tuttavia, un'autorità locale dovrebbe essere in grado di fare buon uso dei punti di forza e delle competenze che i rappresentanti eletti apportano all'autorità locale, e i rappresentanti eletti dovrebbero cercare di sviluppare personalmente le aree di debolezza.

Il personale dell'autorità locale deve sostenere attivamente i rappresentanti eletti. Deve comprendere le loro esigenze e prospettive. Deve garantire che i rappresentanti eletti siano pienamente informati e impegnati. Deve garantire la disponibilità di consulenza e formazione.

2.4.5 Leadership individuale

Per promuovere tale leadership e incoraggiarne la diffusione, gli individui che ricoprono un ruolo di autorità potrebbero mettere in pratica[8] azioni all'interno dei seguenti cinque gruppi:

- Fare da modello (cioè agire come modelli di riferimento ed esempi che incarnano gli atteggiamenti di leadership);
- Ispirare una visione condivisa (cioè incoraggiare l'integrazione di diverse prospettive - rif. Modulo 8);
- Mettere in discussione il processo (cioè considerare il modo "abituale" di prendere decisioni e confrontarlo con i 12 Principi);
- Consentire agli altri di agire (ad esempio, contribuire a creare una cultura organizzativa);
- Incoraggiare il cuore (cioè sostenere la motivazione negli altri).

La leadership individuale può essere descritta come l'incarnazione di molte qualità, come l'essere:

- Onesto;
- Lungimirante;
- Ispiratore;
- Competente;
- Intelligente;
- Equo;
- Diretto;
- Di ampie vedute;
- Solidale;
- Affidabile;
- Cooperativo;
- Audace;
- Determinato;
- Premuroso;
- Creativo;
- Maturo;
- Ambizioso;
- Fedele;
- Compassato;
- Indipendente.

L'elenco non è esaustivo e la leadership individuale non è una somma di tali caratteristiche, ma si tratta piuttosto di essere consapevoli delle proprie caratteristiche personali che possono essere padroneggiate per diventare un leader.

2.4.6 Diversi livelli di leadership

In qualsiasi organizzazione, la leadership non è una pratica dall'alto verso il basso, ma un processo orizzontale esercitato a tutti i livelli:

- ***Strategico*** - questo livello incarna la responsabilità del successo complessivo di un'organizzazione, concentrandosi sul "quadro generale" piuttosto che sui dettagli quotidiani. A questo livello è importante definire una visione, obiettivi e valori e comunicarli efficacemente all'interno dell'organizzazione.
- ***Operativo*** - questo livello implica la responsabilità di tradurre le strategie in azioni. Ciò include la pianificazione dettagliata delle operazioni e la garanzia delle risorse per raggiungere gli obiettivi chiave.
- ***Relazionale*** - questo livello si riferisce alla responsabilità delle interazioni quotidiane all'interno dell'organizzazione.

Affinché un'organizzazione abbia veramente successo, i dirigenti devono comprendere l'importanza del loro ruolo nel trasferire gli obiettivi strategici a tutti, condividendo così la responsabilità del contributo di ciascuno. Tutti i membri dell'organizzazione sono quindi allineati agli stessi obiettivi e lavorano insieme per raggiungerli (vedasi Cultura organizzativa - Fase 2).

[8] Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

2.4.7 Management e leadership

Il modello di leadership situazionale è stato sviluppato da Hershey[9] e da Blanchard e Johnson[10] . Il fondamento della teoria della leadership situazionale è che non esiste un unico stile di leadership "migliore". Le leadership di maggior successo sono quelle che bilanciano le esigenze del contesto con le competenze disponibili.

Gli alti funzionari di qualsiasi organizzazione possono agire come ispiratori di leadership, secondo stili diversi, ognuno dei quali risponde a esigenze specifiche. Alcuni esempi sono illustrati di seguito:

2.4.8 Un manager che utilizza uno stile di "leadership direttiva":

- Riconosce l'entusiasmo e le capacità del dipendente e fornisce indicazioni e istruzioni specifiche.
- Identifica i risultati, gli obiettivi e le scadenze desiderate.
- Definisce l'aspetto di un buon lavoro e le modalità di monitoraggio delle prestazioni.
- Assume un ruolo guida nella pianificazione delle azioni e nella risoluzione dei problemi.
- Fornisce frequenti controlli e feedback.
- Questo potrebbe essere lo stile appropriato per un contesto in cui il livello di responsabilità individuale non è ancora consolidato come pratica quotidiana. In questo caso, il manager agisce nel primo "gruppo" di azioni, come sintetizzato nella sezione 4.2, in quanto deve "dare l'esempio".

2.4.9 Un manager che utilizza uno stile di "Leadership di Coaching":

- Coinvolge il dipendente nell'identificazione dei problemi e nella definizione degli obiettivi.
- Ascolta e sostiene: offre al collaboratore l'opportunità di discutere le proprie preoccupazioni e condividere le proprie idee e fornisce indicazioni e coaching per affinare le competenze.
- Prende le decisioni finali sui piani d'azione dopo aver ascoltato le idee dei dipendenti.
- Spiega il perché di un determinato approccio.
- Fornisce una prospettiva e continua a fornire un follow-up e un feedback frequenti.
-
- Questo potrebbe essere lo stile appropriato per ispirare una visione condivisa (vedasi Sezione 4.2) quando il team è disposto a impegnarsi e ha bisogno di essere guidato.
-

2.4.10 Un manager che utilizza uno stile di "Leadership di supporto":

- Condivide con il dipendente la responsabilità dell'identificazione dei problemi e della definizione degli obiettivi, ma è il dipendente a prendere l'iniziativa per trovare le soluzioni;
- Ascolta e incoraggia la risoluzione dei problemi e il processo decisionale in autonomia;
- Fornisce rassicurazioni, sostegno, incoraggiamento e lodi;
- Spiega come rendere un obiettivo o un compito più interessante e stimolante, se la motivazione è bassa;
- Collabora con il dipendente per valutare il suo lavoro.
- Questo potrebbe essere lo stile appropriato per consentire agli altri di agire (sezione 4.2), in base alla loro volontà di assumersi la responsabilità. In questo caso la contestazione dei metodi adottati è utile anche come strumento di empowerment.

---

[9] Il leader situazionale
[10] Il manager in un minuto.

2.4.11 Un manager che utilizza uno stile di "leadership delegante":

- Consente al dipendente di prendere in mano la situazione;
- Definisce i problemi e i risultati desiderati con il dipendente;
- Si aspetta che il dipendente assuma la guida nella definizione degli obiettivi, nella pianificazione delle azioni e nel processo decisionale;
- Incoraggia il dipendente a valutare il proprio lavoro e lo sfida a raggiungere livelli di prestazione ancora più elevati;
- Offre al dipendente l'opportunità di condividere/celebrare i successi e di fare da mentore agli altri, riconoscendo, valorizzando e premiando i contributi del dipendente all'organizzazione.
- Questo potrebbe anche essere lo stile appropriato per consentire ad altri di agire (sezione 4.2), una volta che hanno già acquisito le competenze necessarie e la capacità critica di autovalutazione del proprio lavoro.

Gli ufficiali superiori competenti cercheranno di sviluppare le relazioni di lavoro con il personale, aiutando ciascuno di loro a raggiungere livelli elevati sia di competenza che di impegno.

2.5 ESERCIZI

2.5.1 Esercizio 1 - Esercizio individuale 1 - Identificare le differenze tra management e leadership

Leggete ciascuna delle affermazioni che seguono e decidete se, secondo voi, si riferiscono al management o alla leadership:

COMPORTAMENTI E AZIONI		MANAGEMENT	LEADERSHIP
1	Avvia il cambiamento		
2	È un classico buon soldato		
3	Amministrazione		
4	Innovare		
5	Mantenere		
6	Pianifica a lungo termine		
7	Modella il modo in cui comportarsi		
8	Fa le cose per bene		
9	Imita		
10	Motiva e ispira		
11	Ha un occhio di riguardo per i risultati		
12	Chiede perché - e perché no		
13	Si concentra sulle persone e sul potenziale		
14	Si concentra su sistemi e strutture		
15	Affronta la complessità		
16	Sviluppa la visione e le persone		
17	Organizza le persone		
18	Accetta lo status quo		
19	Consente agli altri di agire		
20	Ispira fiducia		
Una volta completato il compito, e non prima, controllate le vostre risposte con l'elenco sottostante.			
1:L, 2:M, 3:M, 4:L, 5:M, 6:L, 7:L, 8:M, 9:M, 10:L, 11:M, 12:L, 13:L, 14:M, 15:M, 16:L, 17:M, 18:M, 19:L, 20:L			

2.5.2 Esercizio 2 - Esercizio di gruppo 1 - Identificare le caratteristiche della leadership nelle pratiche quotidiane

Pratiche quotidiane	Caratteristiche della leadership

2.5.4 Esercizio 3 - Esercizio di gruppo 2 - Identificare gli stili di leadership per superare le sfide quotidiane

Sfide nelle Pratiche quotidiane	Stili di leadership

2.5.5 Esercizio 4 - Esercizio individuale - Autovalutazione

Si prega di compilare individualmente il questionario. Siete invitati a non condividere le vostre risposte, ma a tenere con voi il questionario compilato per un futuro riferimento.

1 - Fornire la leadership alla comunità	1	2	3	4	5
a) Cerca opportunità di coinvolgimento con la popolazione e le organizzazioni locali, cerca le loro opinioni; si rivolge a tutti i gruppi.					
b) Si tiene aggiornato sulle questioni di interesse locale, ottenendo informazioni da un'ampia gamma di fonti.					
c) Promuove la trasparenza ed elevati standard etici.					
d) È accessibile, comprensivo e incoraggia la fiducia.					
e) Da voce a tutti i settori della comunità.					
f) Media in modo equo e costruttivo tra persone con esigenze contrastanti.					
g) Si batte con entusiasmo, coraggio e perseveranza a favore degli altri.					

2 - Attuazione dei regolamenti e monitoraggio delle prestazioni	1	2	3	4	5
a) Valuta le argomentazioni in base alle prove; esprime giudizi indipendenti e imparziali.					
b) Presiede le riunioni in modo efficace; segue le procedure e mantiene i processi in corso.					
c) Segue l'iter legale, bilanciando le esigenze pubbliche e le politiche locali.					
d) Monitora le prestazioni dell'autorità locale e intervenire in modo appropriato per garantire il progresso.					
e) Cerca un feedback sulle proprie prestazioni e impara dall'esperienza.					
f) Comprende e svolge qualsiasi ruolo legale secondo gli standard più elevati.					

3 - Stimolare l'autorità locale a fare meglio	1	2	3	4	5
a) Analizza e assimila rapidamente le informazioni, tenendo conto del contesto strategico più ampio.					
b) Presenta gli argomenti in modo conciso e significativo.					
c) Chiede spiegazioni e ascolta attentamente le argomentazioni opposte.					
d) Verifica l'attuazione delle raccomandazioni.					
e) Mette in discussione processi, decisioni e persone, ove necessario, in modo obiettivo, rigoroso e resiliente.					

f) Agisce come un "amico critico", fornisce un feedback costruttivo e riconosce il successo degli altri.					
4 - Comunicare bene	1	2	3	4	5
a) Comunica regolarmente con la comunità tramite newsletter, telefonate e media locali.					
b) Ascolta, verifica la comprensione e adatta lo stile se necessario.					
c) Costruisce relazioni con i media locali; crea opportunità per comunicare decisioni, attività e risultati chiave.					
d) Garantisce che le questioni siano adeguatamente comprese, in modo che le decisioni possano essere prese sulla base di informazioni corrette.					
e) Parla con chiarezza e sicurezza in pubblico; usa un linguaggio semplice ed evita il gergo.					
f) Fornisce un feedback regolare, tiene informati i collaboratori e gestisce le aspettative.					
g) Utilizza un linguaggio appropriato per comunicare i punti chiave a voce e per iscritto (ad esempio lettere, relazioni, interviste, presentazioni).					
h) Incoraggia l'uso di meccanismi istituzionali per garantire una buona comunicazione interna ed esterna.					

5 - Lavorare in collaborazione con altri	1	2	3	4	5
a) Costruisce buone relazioni con i colleghi, il personale e la comunità in generale.					
b) Raggiunge gli obiettivi coordinando gli altri, mantenendo la concentrazione sul compito e perseverando di fronte agli insuccessi.					
c) Responsabilizza gli altri; sa quando delegare o fornire supporto; coinvolge i cittadini nel processo decisionale.					
d) Fa sentire gli altri apprezzati, fidati e inclusi, compresi coloro di diversa background.					
e) Mostra pazienza nello sviluppo di reti e partenariati.					
f) Utilizza al meglio la volontà, la capacità e l'esperienza di altre organizzazioni (pubbliche, private e di volontariato) nell'amministrazione locale.					

6 - Dimostrare una buona comprensione e un buon comportamento politico	1	2	3	4	5
a) Rappresenta attivamente le proprie opinioni e i propri valori politici attraverso decisioni e azioni.					
b) Se è membro di un gruppo politico, contribuisce a sviluppare la coesione all'interno del gruppo e garantisce una buona comunicazione.					
c) Comunica i valori politici attraverso propaganda, le campagne elettorali e altri modi di coinvolgere il pubblico.					
d) Si impegna a sviluppare una profonda comprensione politica della situazione locale e nazionale.					
e) Agisce in modo etico; comprende e comunica i valori politici agli altri.					
f) Opera al di là dei confini politici nell'interesse della comunità senza compromettere i valori politici.					

7 - Fornire una visione per la comunità e l'autorità locale	1	2	3	4	5
a) Contribuisce alla definizione delle politiche strategiche e dà priorità alle azioni in base alle esigenze locali, agli impegni e alle opportunità regionali.					
b) Collabora con il personale per raccogliere e analizzare le informazioni e informare i bilanci e i piani.					
c) incoraggia il coinvolgimento di altri stakeholder nello sviluppo delle politiche.					
d) Contribuisce e comunica una visione condivisa del futuro; fornisce una direzione chiara e promuove la comprensione.					
e) È aperto a nuove idee e si adatta in modo innovativo ai cambiamenti.					
f) Migliora la propria efficacia ampliando la propria prospettiva e imparando dagli altri e dalle migliori pratiche.					

8 - Gestire la performance per migliorare gli standard dei servizi pubblici locali	1	2	3	4	5
a) Lavora a stretto contatto con il personale senior per sviluppare, concordare e implementare strategie per la fornitura di servizi efficienti ed efficaci.					
b) Stabilisce e comunica obiettivi realistici; monitora le prestazioni e affronta le carenze.					
c) Enfatizza l'approccio di squadra e la condivisione delle responsabilità per i successi e i fallimenti.					
d) Incoraggia la messa in discussione delle prestazioni nell'erogazione dei servizi; risponde positivamente al feedback e alle nuove idee.					
e) Coinvolge gli utenti nella progettazione e nel monitoraggio dei servizi.					
f) Rappresenta la popolazione e le organizzazioni locali nei forum appropriati.					

9 - Conseguire l'eccellenza	1	2	3	4	5
a) Fornisce leadership; ispira fiducia e ottiene l'impegno per le politiche e le decisioni.					
b) Dà forma a una cultura dell'eccellenza; agisce come modello di comportamento corretto, di pratica etica e di processo democratico.					
c) Costruisce relazioni solide con il personale senior e gli altri rappresentanti eletti, basate su una comunicazione aperta e sulla collaborazione.					
d) Agisce come volto pubblico dell'autorità locale; si fa portavoce delle esigenze dell'autorità locale in altri forum.					
e) Opera al di là dei confini politici e delle autorità locali per promuovere una buona comunicazione e cooperazione.					
f) Anticipa e risolve le difficoltà; valuta quando intervenire e quando no, e quando dire "no".					
g) Si impegna ad apprendere, a sviluppare gli altri e a introdurre le migliori pratiche.					
h) Si destreggia efficacemente tra numerose e talvolta contrastanti responsabilità.					

3 BENCHMARK DELLA LEADERSHIP – M3

3.1 INTRODUZIONE

3.1.1 Contesto

- Il *Benchmark of an Effective Democratic Local Authority* (Matrice del Buon Governo Democratico Locale) del Consiglio d'Europa, o "Leadership Benchmark", stabilisce una serie di criteri che definiscono le caratteristiche delle autorità locali più o meno efficaci in termini di leadership, fornitura di servizi e impegno della comunità[11].
- Un ente locale impara meglio quando impara dalla propria esperienza. Il Leadership Benchmark consente a un ente locale di valutare innanzitutto sé stesso. Sulla base di questa valutazione, può elaborare una strategia per valorizzare i punti di forza, sfruttare le opportunità e affrontare i punti di debolezza, ovvero per raggiungere gli standard del Benchmark.

3.1.2 Obiettivi formativi

- Formare i partecipanti su uno strumento di benchmarking che può essere utilizzato per aumentare gli standard di prestazione di un Comune.

3.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti comprendono come la performance dell'organizzazione possa essere definita in un insieme di competenze e livelli.
- I partecipanti capiscono come identificare i livelli di performance di un'organizzazione e come migliorarli.
- I partecipanti comprendono come utilizzare la tecnica di intervista per scoprire il livello di prestazione in una particolare competenza.
- I partecipanti dovranno essere in grado di iniziare a utilizzare il Leadership Benchmark per valutare il proprio livello di competenza in materia di leadership, sviluppare il proprio approccio personale alla leadership e introdurre riforme all'interno della propria organizzazione per migliorare la leadership e la gestione strategica.

3.1.4 Durata

- 120 minuti

3.2 STRUTTURA DEL MODULO

3.2.1 Introduzione

- I partecipanti vengono introdotti al significato di *benchmarking* e a questo particolare benchmark sulla leadership;
- Ai partecipanti viene chiesto di identificare i 3 ruoli e le 9 competenze;
- I partecipanti vengono introdotti al colloquio tra pari.

[11] Consiglio d'Europa. (2005). Toolkit Of Local Government Capacity-Building Programmes - http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Toolkit-of-local-government-capacity-building-programmes.pdf (ultimo accesso gennaio 2017) - Sezione 3 - II. e V. Leadership

3.2.2 Lavoro di gruppo

- I partecipanti vengono divisi in gruppi di 3 per un'intervista di ruolo. L'intervistato rappresenta un sindaco; gli intervistatori dovrebbero essere 2: si tratta di colleghi senior invitati dal sindaco da altri comuni;
- A ogni gruppo verrà assegnata una competenza;
- Gli intervistatori devono valutare il livello di prestazione attuale in quella competenza cercando le prove attraverso domande al Sindaco e preparando una breve relazione (ad esempio appunti).

3.2.3 Feedback e discussione

- I partecipanti vengono agevolati in una sessione di feedback.

3.3 DEFINIZIONI

3.3.1 Benchmarking

Un benchmark stabilisce il livello di performance delle autorità locali più performanti o un insieme di standard concordati. Il benchmarking consiste nel confrontare i processi di un'organizzazione con tali standard.

3.3.2 Benchmark delle migliori pratiche

Consente di effettuare confronti in cui le organizzazioni valutano vari aspetti dei loro processi in relazione alle migliori pratiche, di solito all'interno di un gruppo di pari. Ha lo scopo di consentire lo sviluppo di un piano per migliorare i propri processi e adattarli, se del caso, a specifiche buone pratiche, al fine di aumentare le prestazioni. È un processo continuo.

3.3.3 Benchmark sulla leadership

Sviluppato dal Consiglio d'Europa, il *Benchmark of an Effective Democratic Local Authority* stabilisce i criteri che definiscono le caratteristiche delle autorità locali che operano efficacemente in termini di leadership, fornitura di servizi e impegno della comunità.

3.3.4 Prestazioni organizzative

La capacità di un'organizzazione di adempiere alla propria missione attraverso una gestione solida, una governance forte e un persistente impegno al raggiungimento dei risultati[12] .

La performance organizzativa comprende i risultati effettivi di un'organizzazione misurati rispetto ai risultati previsti (o agli obiettivi)[13] .

3.3.5 Revisione tra pari

È un processo di revisione attuato in diverse discipline e realizzato in molti modi. I numerosi *peer reviewer* anonimi di Wikipedia lo definiscono come la valutazione di un lavoro da parte di una o più persone con competenze simili a quelle dei produttori del lavoro (*peer*). Costituisce una forma di autoregolamentazione da parte di membri qualificati di una professione all'interno del proprio campo. I metodi di valutazione tra pari sono utilizzati per mantenere gli standard di qualità, migliorare le prestazioni e fornire credibilità[14] .

---

[12] Mahapatro, B.B. (2010). Human Resources Management, New Age Int. Publishers: New Dehli, disponibile all'indirizzo: http://vcm.qums.ac.ir/portal/file/showfile.aspx?id=7ae1fbd8-c088-4edd-bef8-9f77a1be432d

[13] Richard, P.J. e altri (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice in Journal of Management 35(3)

[14] Da Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Peer_review

Nell'implementazione del Leadership Benchmark, un'autorità locale potrebbe invitare un "gruppo di pari" esterno (composto da 3-4 rappresentanti eletti di alto livello e funzionari di altre autorità locali) per aiutare a valutare le proprie prestazioni.

3.4 CONCETTI CHIAVE

3.4.1 Il benchmark della leadership [15]

L'articolo 3 della Carta Europea definisce l'autonomia locale come il diritto e la capacità delle autorità locali di regolare e gestire una parte sostanziale degli affari pubblici sotto la propria responsabilità e nell'interesse della popolazione locale.

Queste sono caratteristiche essenziali del governo locale.

Deve esserci un notevole grado di evoluzione per arrivare a uno stadio in cui un'autorità locale non solo rispetta lo spirito e la lettera della Carta europea, ma raggiunge anche i migliori standard.

Non solo è necessario creare strutture e processi, ma anche sviluppare competenze, attitudini ed esperienze. Il cambiamento nel passare da una cultura di controllo centrale a una di risposta attiva agli interessi della popolazione locale è difficile e complesso. Richiede tempo. Alcune autorità locali si muovono più rapidamente di altre lungo questo percorso.

È compito di un'organizzazione stabilire i propri standard e aumentare le proprie prestazioni fino a raggiungere gli standard dei migliori.

Questo benchmark è un modello generico. Paesi diversi potrebbero avere altre competenze. Tuttavia, è uno strumento che aiuta le organizzazioni a diventare più efficaci.

È molto importante tenere presente che il Leadership Benchmark non è uno strumento per dare un voto o classificare un'organizzazione. È uno strumento che aiuta un'organizzazione a considerare i propri processi, a comprenderne la razionalità e l'impatto e a identificare le tendenze delle prestazioni, in vista di un miglioramento futuro.

3.4.2 Come utilizzare il Leadership Benchmark

Il ruolo delle organizzazioni

Il benchmarking consente a un'organizzazione di valutare la propria efficacia in tre dei suoi ruoli principali:

- capacità dell'organizzazione;
- fornitura di servizi; e
- impegno nella comunità.

Il Comune sarà in grado di confrontare le proprie prestazioni con i criteri di un Comune "ideale", come stabilito nel Benchmark. I risultati forniranno una base per un piano di miglioramento che potrà essere utilizzato per aumentare gli standard di prestazione.

Le competenze delle organizzazioni

Per i 3 ruoli, il Benchmark definisce nove competenze fondamentali. Queste descrivono ciò che un'organizzazione dovrebbe fare per svolgere efficacemente quel ruolo.

[15] Consiglio d'Europa. (2005). Toolkit Of Local Government Capacity-Building Programmes - http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Toolkit-of-local-government-capacity-building-programmes.pdf (ultimo accesso gennaio 2017) - Sezione 3 - II. e V. Leadership

Come utilizzare il Leadership Benchmark

In pratica, le organizzazioni si trovano a diversi livelli di prestazione, ma ognuna di esse dovrebbe cercare di migliorare le proprie prestazioni fino a raggiungere i livelli dei migliori. Il Benchmark stabilisce le prestazioni in ciascuna competenza dal Livello 1 al Livello 5. Ciò consente all'organizzazione di valutare il proprio livello di prestazione in ciascuna competenza.

Per ogni competenza, un'autorità locale presenterà indicatori che possono fornire tendenze positive o negative. Gli indicatori forniscono la prova della performance o del livello di competenza. Ci sono anche alcune domande che possono essere utilizzate nei colloqui e nei workshop per ottenere ulteriori evidenze della performance in ciascuna competenza.

Un'organizzazione può applicare il Benchmark alle proprie prestazioni attraverso l'autovalutazione, utilizzando sondaggi e gruppi di discussione.

Esercizio di Peer Review

Ma un processo più efficace è quello della "Peer Review" (sezione 3.5). Un'organizzazione potrebbe invitare un "gruppo di pari" esterno (composto da 3-4 rappresentanti eletti di alto livello e funzionari di altre autorità locali) per aiutarla a valutare le sue prestazioni. Questo team può utilizzare il Benchmark per effettuare una "peer review" del comune. Ciò renderebbe la valutazione molto più significativa e aggiungerebbe un certo grado di obiettività; incoraggerebbe i Comuni a lavorare insieme e a imparare gli uni dagli altri.

Un "team di pari" in visita può utilizzare documenti, workshop e interviste con tutte le parti interessate per ottenere un quadro delle prestazioni di un comune, dei suoi punti di forza e di debolezza, in un periodo di circa 3 giorni. Il team dovrebbe discutere la bozza dei risultati con il sindaco e i colleghi e cercare di ottenere un accordo sulle raccomandazioni.

Spetterà al Comune stesso redigere un Piano di miglioramento per valorizzare i propri punti di forza, sfruttare le opportunità e migliorare le prestazioni nelle aree di debolezza.

3.4.3 Ruoli e competenze fondamentali di un'autorità locale efficace

Ruolo 1: Capacità organizzativa

1. Visione e strategia

    - Un'Autorità locale efficace:
    - Sviluppa una visione realistica e una serie di valori in consultazione con la popolazione e le organizzazioni locali, bilanciando le esigenze a breve e a lungo termine;
    - Sviluppa e comunica politiche e strategie, accogliendo i contributi degli altri;
    - Dà l'esempio, fissando standard elevati di comportamento e prestazioni.

2. Gestione delle persone

    - Un'Autorità locale efficace:
    - Valorizza tutto il personale e i membri eletti e li aiuta a svolgere un ruolo costruttivo con un supporto e risorse adeguate;
    - Applica discipline del personale efficaci e promuove le opportunità di carriera;
    - Attribuisce la responsabilità ai dirigenti, ove opportuno, e sostiene l'innovazione.

3. La comunicazione

    - Un'Autorità locale efficace:
    - Raggiunge tutti i gruppi della comunità, mantiene il dialogo e li aiuta a impegnarsi nel governo locale;

- Mantiene i membri eletti, il personale e la popolazione locale ben informati sulle sue politiche e sulle sue prestazioni, e li consulta sui suoi piani;
- Assicura che tutti i membri eletti siano contattabili e abbiano a cuore gli interessi della popolazione locale.

Ruolo 2: Fornitura di servizi

1. Pianificazione e revisione del servizio

- Un'Autorità locale efficace:
- Ha una chiara pianificazione a livello comunitario, aziendale e di servizio, sia a breve che a medio termine;
- Dimostra meccanismi chiari per il controllo delle prestazioni dei servizi locali.
- Riferisce in modo chiaro e pubblico sui risultati delle prestazioni e sui piani futuri;
- Consulta i membri eletti, il personale e gli utenti dei servizi sulla progettazione dei servizi locali.

2. Innovazione e cambiamento

- Un'Autorità locale efficace:
- Sfida lo status quo e introduce nuove idee e modi migliori di fare le cose;
- Cerca le buone pratiche, diffonde le lezioni e offre opportunità di apprendimento;
- Utilizza efficacemente la gestione dei progetti per introdurre cambiamenti e raggiungere obiettivi specifici.

3. Gestione del servizio

- Un'Autorità locale efficace:
- Gestisce i servizi in modo efficiente ed efficace, in modo da ottenere un buon rapporto qualità-prezzo, incoraggiando il personale a dare il meglio di sé e tenendo conto delle opinioni degli utenti dei servizi;
- Utilizza obiettivi, priorità, indicatori di performance, standard e traguardi in tutti i servizi per aumentare le prestazioni e li monitora regolarmente per informare la politica e la pianificazione e per dimostrare la responsabilità;
- Confronta le proprie prestazioni con le migliori di altre autorità e stabilisce obiettivi di miglioramento;
- Esegue revisioni fondamentali delle prestazioni dei servizi al fine di ottenere miglioramenti reali.

4. Gestione delle risorse

- Un'Autorità locale efficace:
- Gestisce le finanze in modo trasparente per ottenere il massimo beneficio, offrire un buon rapporto qualità-prezzo ed evitare rischi ingestibili;
- Utilizza al meglio le risorse;
- Assicura che la gestione delle risorse risponda agli obiettivi e alle priorità dell'autorità locale.

Ruolo 3: Impegno nella comunità

1. Partecipazione dei cittadini

- Un'Autorità locale efficace:
- Tiene informati i cittadini; chiede, ascolta e risponde alle opinioni locali e accoglie i feedback sull'esperienza dei servizi da parte degli utenti;
- Crea opportunità di partecipazione locale alla progettazione e all'erogazione dei servizi;

- Sviluppa organismi di quartiere per garantire la partecipazione dei cittadini ai processi decisionali locali;
- Incoraggia la registrazione e il voto.

2. Creazione di alleanze

- Un'Autorità locale efficace:
- Costruisce solidi partenariati (ad esempio per la fornitura di servizi) con le organizzazioni locali e con gli altri livelli di governo;
- Crea opportunità per le organizzazioni locali di contribuire a una governance locale efficace;
- Utilizza al meglio le opportunità di cooperazione internazionale.

3.4.4 Intervista tra pari

Un'intervista di successo tra pari richiede un'attenta preparazione, al fine di familiarizzare con le informazioni di base sull'organizzazione oggetto di analisi. Non si tratta di un'indagine, ma di un processo di apprendimento reciproco volto a identificare le pratiche, il loro razionale e l'impatto sulla performance di un'organizzazione. Non è finalizzato a valutare o classificare l'organizzazione.

L'intervista tra pari si basa sull'interazione, e stabilire un rapporto di fiducia e di parità con la fonte è essenziale per ottenere informazioni.

Sia l'intervistatore che l'intervistato devono sforzarsi di creare un'atmosfera confortevole, evitando tensioni ostili, minacce all'ego e mancanza di cortesia.

Gli intervistatori devono formulare domande che siano rilevanti per l'intervistato e che lo incoraggino a parlare, fornendo prove a sostegno delle sue affermazioni.

Le domande "Sì/No" devono essere evitate e occorre un ascolto attivo (Modulo 8), tenendo conto delle seguenti strategie:

- Incoraggiare;
- Riformulare;
- Offrire esperienze simili;
- Riassumere.

3.5 ESERCIZI

3.5.1 Esercizio 1 - Lavoro di gruppo - Utilizzo del benchmark di un'autorità locale democratica efficace ("Il benchmark della leadership")

Ruolo 1: Sviluppo dell'organizzazione/Competenza 1: Visione e strategia

DEFINIZIONE DI COMPETENZA:	LIVELLO DI COMPETENZA		
	LIVELLO 1	LIVELLO 3	LIVELLO 5
In consultazione con tutti i gruppi della comunità, sviluppa una visione realistica del tipo di comunità e di governo locale che i cittadini desiderano nel lungo periodo, e sviluppa strategie pratiche e una pianificazione a lungo termine per raggiungere tale visione.	▪ Ha iniziato a definire la visione, ma con poche consultazioni. ▪ Alcuni tentativi di definire strategie, ma la pianificazione tende ad essere a breve termine e tattica.	▪ Ha consultato/comunicato la visione all'interno e all'esterno, ma non ha avuto molta influenza sui risultati del servizio. ▪ Sono state sviluppate strategie esplicite (ad esempio, codici di condotta, formazione, collegamenti con altre organizzazioni, ecc.	▪ Una comprensione diffusa della visione, rafforzata dall'introduzione e dalla formazione, con ruoli chiari per il personale e i membri eletti (compresa l'opposizione) e il rispetto reciproco tra loro. ▪ Strategie e pianificazione a lungo termine che influenzano direttamente la politica e la pratica; partenariati attivi con le istituzioni locali; chiara attenzione a fare la differenza per la popolazione locale e a risolvere i problemi della comunità.

- POSSIBILI INDICATORI +	
▪ Un buon piano strategico disponibile e utilizzato; ▪ Organizzazioni/istituzioni partner pienamente coinvolte; ▪ Tutte le parti hanno accesso a informazioni, strutture e consulenze. ▪ Scarsa comunicazione; ▪ Alcuni gruppi della comunità si sentono esclusi; ▪ Conflitto interno, condotta inappropriata.	▪ Possibili domande guida: ▪ La leadership comprende il significato di buon governo locale? Cosa pensa la popolazione locale? ▪ L'autorità locale ha le idee chiare sulle principali questioni strategiche? ▪ Quali sono le modalità di collaborazione con i partner esterni? Con quali risultati? ▪ L'autorità locale si concentra sui bisogni dei cittadini (ad esempio, i giovani) e sui problemi (ad esempio, gli alloggi)? ▪ La visione è stata tradotta in obiettivi, tappe, piani e traguardi chiari? ▪ I membri eletti (compresa l'opposizione) e il personale lavorano bene insieme?

<table>
<tr><td rowspan="2">DEFINIZIONE DI COMPETENZA:</td><td colspan="3">LIVELLO DI COMPETENZA</td></tr>
<tr><td>LIVELLO 1</td><td>LIVELLO 3</td><td>LIVELLO 5</td></tr>
<tr><td>Valorizza in modo chiaro il personale e i membri eletti; genera impegno verso l'autorità locale all'interno e all'esterno; gestisce il personale in modo efficace per garantire il contributo personale al raggiungimento della visione, delle politiche e dei programmi.</td><td>▪ La leadership si assume responsabilità limitate; strategia del personale debole.
▪ Non sono chiari i ruoli e le responsabilità del personale e dei membri eletti.
▪ La gestione del personale non è considerata importante dai dirigenti.
▪ Piani di allenamento principalmente solo su carta.
▪ Autorità centralizzata.</td><td>▪ La leadership crea fiducia e opera attraverso la strategia del personale.
▪ I ruoli sono chiari e si basano sui punti di forza dei singoli.
▪ Il lavoro di squadra e il supporto della direzione sono enfatizzati; il personale viene regolarmente consultato; la promozione è incoraggiata.
▪ Introduzione completa per i membri, formazione basata sulle competenze e valutazione per tutto il personale.</td><td>▪ La leadership ispira impegno ed entusiasmo; la strategia del personale gode di un ampio sostegno e porta a un reclutamento e a una fidelizzazione efficaci.
▪ Clima di cooperazione e apprendimento; buoni accordi di lavoro tra personale e membri eletti.
▪ Buona comunicazione e lavoro di squadra; innovazione incoraggiata; celebrazione dei risultati.
▪ Forte motivazione personale al miglioramento; il personale si sente valorizzato.</td></tr>
<tr><td>- POSSIBILI INDICATORI +</td><td colspan="2">▪ newsletter e veicoli di comunicazione per il personale;
▪ una strategia di formazione efficace;
▪ bassi livelli di malattia e di assenza e una buona disciplina del lavoro;
▪ disposizioni chiare per il riconoscimento dei successi individuali e di gruppo e per la condivisione delle buone prassi.
...
▪ la principale fonte di informazioni non è ufficiale;
▪ personale apertamente critico nei confronti dell'alta direzione e dell'organizzazione;
▪ cultura malsana, divisiva e colpevolizzante.</td><td>Possibili domande guida:
▪ Il personale è soddisfatto del proprio status lavorativo? L'ente locale è una buona organizzazione per cui lavorare?
▪ Esiste un sistema di valutazione del personale? Funziona bene e il personale lo sostiene?
▪ Il processo di reclutamento attira le persone migliori per il lavoro? Rimangono?
▪ Quali sono le modalità di comunicazione dei punti di vista del personale ai dirigenti e ai membri eletti?
▪ Il personale si impegna a fornire elevati standard di servizio?
▪ Il personale ha sufficiente autorità per gestire bene le proprie responsabilità? Questo si riflette nelle allocazioni di bilancio?</td></tr>
</table>

Ruolo 1: Sviluppo dell'organizzazione/Competenza 3: Comunicazione

DEFINIZIONE DI COMPETENZA:	LIVELLO DI COMPETENZA		
	LIVELLO 1	LIVELLO 3	LIVELLO 5
Ascolta, incoraggia il feedback e il dialogo continuo con il personale, i membri eletti e tutti i settori della comunità; informa, convince e influenza, utilizzando in modo appropriato una varietà di canali di comunicazione; costruisce/utilizza reti attraverso cui comunicare; incoraggia la partecipazione della comunità.	▪ Diffonde alcune informazioni sul comune; le responsabilità della comunicazione non sono chiare. ▪ I dirigenti non sanno cosa pensa il personale. ▪ Produce alcune informazioni su servizi specifici, ma ottiene pochi feedback dagli utenti dei servizi.	▪ Comunica un'ampia gamma di informazioni attraverso diversi canali; le responsabilità sono chiare. ▪ Comunicazione interna adeguata e chiara; il personale e i membri eletti comprendono le politiche e le priorità. ▪ Informazioni sui servizi/membri disponibili e chiare; riceve feedback dagli utenti dei servizi.	▪ Alla comunicazione viene attribuita un'importanza strategica sia all'interno che all'esterno; la tempestività, l'orientamento e l'accesso sono gestiti bene. ▪ Il personale senior e i membri eletti sono considerati buoni comunicatori; formazione e competenze disponibili; tutto il personale è coinvolto. ▪ Passi positivi compiuti per coinvolgere la popolazione locale, con sforzi particolari rivolti ai gruppi difficili da raggiungere (ad esempio, minoranze, giovani).
- POSSIBILI INDICATORI +	▪ esempi di buona comunicazione; ▪ una strategia di comunicazione aziendale; ▪ utilizzo di un'ampia gamma di canali di comunicazione; ▪ meccanismi di coinvolgimento di gruppi specifici. ... ▪ rapporti non buoni con i media locali; ▪ La leadership è vista come una pessima comunicatrice; ▪ comunicazioni utilizzate principalmente per attirare gli elogi e minimizzare le critiche; ▪ poche comunicazioni su questioni importanti.	Possibili domande guida: ▪ Esiste una relazione annuale che renda pubblico un chiaro resoconto delle prestazioni e dei piani? ▪ Il personale e i membri eletti sono consapevoli della necessità di una buona comunicazione? Sono addestrati a comunicare? ▪ Esiste una procedura di reclamo ben pubblicizzata? Come vengono utilizzate in modo costruttivo le informazioni? ▪ Come valutano le persone e le organizzazioni locali la comunicazione dell'autorità locale? Si sentono ben informati? ▪ Quali sono gli obiettivi principali della strategia di comunicazione?	

Ruolo 2: erogazione del servizio/Competenza 1: pianificazione e revisione del servizio

DEFINIZIONE DI COMPETENZA:	LIVELLO DI COMPETENZA		
	LIVELLO 1	LIVELLO 3	LIVELLO 5
Disposizioni sistematiche di pianificazione che collegano la visione e la strategia con l'attuazione pratica e la fornitura di servizi; le prestazioni sono sottoposte a una revisione rigorosa e i risultati vengono utilizzati per informare la pianificazione.	▪ Un processo di pianificazione annuale è a breve termine e principalmente un esercizio cartaceo, visto come responsabilità del personale senior. ▪ La pianificazione interna inizia a concentrarsi sul miglioramento dell'erogazione dei servizi. ▪ Una revisione poco efficace delle prestazioni.	▪ La pianificazione riguarda il breve e il medio termine (3 anni) ed è legata alla pianificazione finanziaria e del personale. ▪ La pianificazione assegna responsabilità, indicatori e obiettivi. ▪ La pianificazione deriva da scopi e obiettivi, che vengono rivisti regolarmente.	▪ La pianificazione è visibile e attiva, coinvolge tutti i membri eletti e il personale, copre periodi più o meno lunghi (fino a 10 anni) ed è integrata tra le aree di servizio. ▪ Pianificazione legata alle descrizioni delle mansioni e alla valutazione delle prestazioni individuali e di gruppo. ▪ La valutazione viene utilizzata regolarmente per informare le politiche e i piani.

- POSSIBILI INDICATORI +	▪ I piani vengono discussi regolarmente durante le riunioni del team e sono visibili attraverso le bacheche, i sistemi informatici ecc; ▪ I piani sono stati raggiunti; ▪ esempi di miglioramento dei servizi a seguito della revisione; ▪ buona comunità, azienda, piani di servizio accessibili. ... ▪ assenza di pianificazione o piani non aggiornati o non realistici; ▪ un eccessivo controllo centrale con manager non coinvolti; ▪ La pianificazione è vista solo come un esercizio annuale; ▪ membri eletti negativi sulla valutazione delle prestazioni; ▪ informazioni limitate.	Possibili domande guida: ▪ Gli scopi e gli obiettivi dell'autorità locale sono chiari a tutti? ▪ I membri eletti e i funzionari sono favorevoli alla pianificazione e alla revisione delle prestazioni? ▪ Ci sono prove che i piani siano stati discussi in riunioni di team e di comitato? ▪ In che modo il monitoraggio, la valutazione e la revisione delle prestazioni vengono utilizzati per i piani futuri? ▪ Tutte le parti dell'autorità locale contribuiscono in modo equo ed entusiasta? ▪ Il personale sente di lavorare per un'autorità locale che sa cosa sta cercando di ottenere?

Ruolo 2: Fornitura di servizi/Competenza 2: Innovazione e cambiamento

DEFINIZIONE DI COMPETENZA:	LIVELLO DI COMPETENZA		
	LIVELLO 1	LIVELLO 3	LIVELLO 5
Capacità di pensare e operare al di fuori dei parametri esistenti, sfidando lo status quo e sfruttando le opportunità; accoglie e gestisce il cambiamento per migliorare i servizi.	▪ La leadership non vede la necessità di un cambiamento. ▪ È consapevole delle nuove forme di governo locale, dei partenariati, della gestione e della fornitura di servizi. ▪ Mostra alcuni tentativi di pianificazione e attuazione del cambiamento.	▪ La leadership comunica la necessità del cambiamento al personale e ai membri eletti. ▪ Incoraggia attivamente nuovi approcci; incoraggia l'apprendimento da altri. ▪ Può mostrare diversi esempi pratici di innovazione e dispone di alcuni progetti pilota.	▪ La leadership dimostra flessibilità personale e disponibilità al cambiamento; reputazione per l'innovazione; chiede alle persone di contribuire con opinioni sul futuro. ▪ Disposizioni efficaci per valutare i nuovi approcci, trarre insegnamenti e diffondere le buone pratiche. ▪ Esempi di innovazione e prove di apprendimento ampiamente identificabili.
- POSSIBILI INDICATORI +	▪ visto come un centro di buone pratiche e di innovazione; ▪ nuovi approcci alla fornitura di servizi e al lavoro in partnership; ▪ processi in atto per supportare il cambiamento; ▪ molti collaboratori coinvolti nell'implementazione del cambiamento. ... ▪ nessun, o pochi, esempi di approcci diversi; ▪ creatività scoraggiata; ▪ scarsa accettazione del cambiamento; difesa dello status quo; ▪ esempi di cambiamento che non sono stati sostenuti o hanno avuto un effetto limitato.	Possibili domande guida: ▪ Quanto è conosciuta l'autorità locale per l'innovazione? In quali aree? ▪ L'autorità locale ha effettuato revisioni delle prestazioni dei servizi che hanno portato a un cambiamento? ▪ L'autorità locale fa parte di gruppi di benchmarking o di reti di best practice? ▪ L'autorità locale ha davvero preso in considerazione i cambiamenti impliciti nella legislazione e nella politica nazionale? ▪ L'autorità locale sta attuando un cambiamento sufficiente per raggiungere standard elevati di erogazione dei servizi? ▪ Di recente sono stati introdotti con successo cambiamenti importanti?	

Ruolo 2: erogazione del servizio/competenza 3: gestione del servizio

DEFINIZIONE DI COMPETENZA:	LIVELLO DI COMPETENZA		
	LIVELLO 1	LIVELLO 3	LIVELLO 5
Cerca attivamente di migliorare l'economia, l'efficienza e l'efficacia dell'erogazione dei servizi in modo equilibrato, in modo da soddisfare meglio le esigenze della popolazione locale e delle organizzazioni comunitarie; il personale ha l'autorità per adempiere bene alle proprie responsabilità ed è incoraggiato a dare il meglio di sé; la popolazione e le organizzazioni locali sono consultate.	▪ Alcuni tentativi ad hoc di migliorare le prestazioni, ma pochi indicatori e obiettivi; in generale si è soddisfatti dello status quo. ▪ Personale poco motivato. ▪ Le opinioni degli utenti dei servizi hanno scarsa influenza sull'erogazione dei servizi.	▪ Alcuni miglioramenti, ma l'attenzione si concentra più sul processo che sui risultati; alcuni lavori congiunti. ▪ Gestisce le prestazioni con obiettivi, indicatori, standard e traguardi. ▪ Gestisce bene i bilanci.	▪ Reale impulso a fornire elevati standard di servizio, ricercando le migliori pratiche e confrontando le prestazioni. ▪ Informazioni sulle prestazioni prontamente disponibili; buona gestione dei progetti; buon utilizzo delle tecnologie informatiche; utilizzo delle revisioni per ottenere miglioramenti. ▪ Approccio orientato verso i cittadini, gli utenti e i potenziali utenti; coinvolgimento attivo della popolazione locale.

- POSSIBILI INDICATORI +	▪ una chiara serie di indicatori di performance, standard e obiettivi utilizzati per guidare le prestazioni; ▪ varie modalità di coinvolgimento dei cittadini; ▪ recensioni utilizzate per promuovere i miglioramenti; ▪ alcuni servizi forniti congiuntamente con altri enti. ... ▪ indicatori e obiettivi di performance raramente utilizzati; ▪ le opinioni locali sui servizi non sono state prese in considerazione; ▪ soddisfazione diffusa per lo status quo; ▪ nessuna partnership esterna per la fornitura di servizi.	Possibili domande guida: ▪ Gli indicatori di performance, gli standard e gli obiettivi riflettono gli interessi degli utenti? Come vengono utilizzati per aumentare gli standard? ▪ Come si colloca la performance nelle principali aree di servizio rispetto alle altre autorità locali? ▪ Quanto sono efficaci le iniziative per incoraggiare una maggiore partecipazione della popolazione locale alla fornitura dei servizi? ▪ In che misura i servizi sono soggetti a revisioni fondamentali delle prestazioni? ▪ Quanto efficacemente vengono utilizzati i progetti per implementare le iniziative più importanti? Esiste una sufficiente competenza nella gestione dei progetti? ▪ La popolazione locale ha un buon accesso alle informazioni sui servizi? Come viene utilizzata l'informatica per fornire informazioni sulle prestazioni? Esiste una procedura di reclamo costruttiva?

Ruolo 2: erogazione del servizio/competenza 4: gestione delle risorse

DEFINIZIONE DI COMPETENZA:	LIVELLO DI COMPETENZA		
	LIVELLO 1	LIVELLO 3	LIVELLO 5
Gestisce attivamente tutte le risorse finanziarie, le strutture e i beni per garantire il massimo beneficio, un buon rapporto qualità-prezzo e un rischio gestibile; massimizza la capacità di attuare con successo le politiche e i programmi per soddisfare le esigenze degli utenti dei servizi e dei cittadini; utilizza al meglio i sistemi e i processi.	▪ La gestione del budget è completamente centralizzata. ▪ I bilanci sono gestiti in linea con le normative. ▪ La popolazione locale viene informata del bilancio. ▪ Il personale non dispone delle risorse necessarie per svolgere il lavoro in modo adeguato.	▪ Alcune responsabilità di budget con i manager; alcune attività di formazione. ▪ Imposte locali, tasse, recupero crediti e proprietà gestite attivamente; alcune entrate aggiuntive generate. ▪ La popolazione locale viene consultata in anticipo sul bilancio.	▪ I dirigenti/membri eletti sviluppano attivamente i bilanci e gestiscono le attività/passività per soddisfare le priorità del servizio; utilizzano efficacemente i sistemi informatici; attuano le migliori pratiche di gestione finanziaria. ▪ Si cercano attivamente fonti di finanziamento alternative. ▪ Il personale e la popolazione locale influenzano attivamente le priorità di bilancio.

- POSSIBILI INDICATORI +		
	▪ finanza integrata, personale, pianificazione dei servizi; ▪ una certa responsabilità finanziaria decentrata; ▪ informazioni finanziarie chiare / dati sulle prestazioni; ▪ procedure aggiornate. ... ▪ panico per i livelli di risorse o di debito; ▪ alti livelli di costi unitari, scarsi costi comparativi; ▪ approccio contabile; ▪ proprietà mal gestita.	Possibili domande guida: ▪ L'ente locale ha una reputazione di buona gestione finanziaria? Esiste una buona revisione contabile interna? In che misura l'informatica rende facilmente disponibili le informazioni finanziarie? ▪ Esiste una strategia chiara per la stesura del bilancio? ▪ Quanti finanziamenti ha ottenuto l'autorità locale da fonti alternative? ▪ Ci sono esempi di significativi risparmi sui costi grazie a un approccio diverso? ▪ In che modo l'autorità locale consulta i cittadini sulle questioni finanziarie? ▪ Ci sono esempi di lavoro congiunto con organizzazioni partner che aumentano le risorse? ▪ Quale uso innovativo viene fatto delle proprietà degli enti locali?

Ruolo 3: Impegno nella comunità/Competenza 1: Partecipazione dei cittadini

DEFINIZIONE DI COMPETENZA:	LIVELLO DI COMPETENZA		
	LIVELLO 1	LIVELLO 3	LIVELLO 5
Comprende le relazioni necessarie con tutti i settori della comunità; ascolta le opinioni degli utenti dei servizi e delle organizzazioni per capire come migliorare le politiche e le prestazioni; li coinvolge attivamente nel processo decisionale; incoraggia attivamente la registrazione degli elettori e l'affluenza alle urne.	▪ Alcuni membri eletti attivi in alcune aree. ▪ Non si preoccupa di coinvolgere la popolazione locale; la consultazione è vista come un mezzo per informare la popolazione locale. ▪ Vengono utilizzati solo metodi tradizionali, ad esempio incontri pubblici.	▪ La maggior parte dei membri è formata e rappresenta attivamente gli interessi della popolazione locale. ▪ Ha una strategia per incoraggiare il coinvolgimento della popolazione locale; incoraggia la registrazione elettorale/il voto. ▪ Consultazione ad hoc ma con qualche innovazione; formazione disponibile.	▪ Stretto contatto tra l'autorità e tutti i settori della comunità. ▪ Cultura della consultazione e dell'incoraggiamento alla partecipazione, soprattutto dei gruppi difficili da raggiungere; alta affluenza alle urne. ▪ Ampia gamma di tecniche in uso, in particolare la promozione della partecipazione dei cittadini al processo decisionale, ad esempio attraverso gli organi di quartiere.
- POSSIBILI INDICATORI +	▪ esempi di buona partecipazione innovativa; ▪ meccanismi di supporto alla registrazione/voto; ▪ misure speciali per coinvolgere le minoranze; ▪ esempi di risorse e poteri decisionali devoluti alle comunità locali. ... ▪ nessun senso di responsabilità nei confronti della popolazione locale; ▪ nessun sondaggio sull'opinione pubblica; ▪ membri eletti non visibili nella loro comunità; ▪ persone disilluse dalla politica locale.	Possibili domande guida: ▪ Quali meccanismi vengono utilizzati per coinvolgere la popolazione locale? ▪ In che modo l'autorità locale consulta gruppi specifici (ad esempio piccole imprese, minoranze, giovani)? ▪ Cosa dicono le persone sulle loro esperienze di consultazione? ▪ In che modo i risultati della consultazione vengono inseriti nelle priorità, nelle politiche e nei piani dell'autorità locale? ▪ Quanto sono aperte le riunioni del comitato? Le decisioni vengono prese apertamente o in segreto? ▪ I consiglieri cercano di mantenere un ruolo esclusivo di portavoce della popolazione locale o incoraggiano la popolazione locale a parlare per sé stessa? ▪ In che misura le popolazioni locali sono coinvolte nelle soluzioni ai problemi che devono affrontare?	

Ruolo 3: impegno nella comunità / Competenza 2: costruzione di alleanze

DEFINIZIONE DI COMPETENZA:	LIVELLO DI COMPETENZA		
	LIVELLO 1	LIVELLO 3	LIVELLO 5
Riconosce la necessità di collaborare con il governo centrale e le organizzazioni locali a beneficio della comunità; lavora in partnership con diversi enti per avviare e attuare politiche e programmi in modo congiunto o coordinato; qualche cooperazione internazionale.	▪ Comunica occasionalmente con altri settori (governo centrale, ONG, organizzazioni comunitarie, settore privato e altre istituzioni del settore pubblico).	▪ Approccio proattivo al coinvolgimento di altri settori. ▪ Strutture in atto per consentire ai diversi settori di lavorare insieme. ▪ Consapevolezza di come i partenariati avranno un impatto sulle strutture e sulle responsabilità dell'autorità locale.	▪ I partenariati producono risultati positivi; alcuni partenariati sono internazionali. ▪ Senso di responsabilità e competenze sufficienti tra il personale e i membri eletti per lavorare insieme. ▪ Pianificazione efficace a livello di comunità con il contributo di tutti i settori; evidenza di un processo decisionale condiviso, risorse condivise, gestione condivisa.

- POSSIBILI INDICATORI +	Possibili domande guida:
▪ un piano valido e completo per la comunità; ▪ forum locale / comitati misti che funzionano bene; ▪ strategie condivise per le questioni chiave (ad es. miglioramento della salute, sviluppo del business, ecc.). ... ▪ pochi tentativi di comunicare con altri settori; ▪ nessun segno evidente di collaborazione; ▪ alcuni settori della comunità esclusi; ▪ Gli accordi di partenariato sono visti come strumenti con cui si discute tanto, ma non si conclude nulla.	▪ In che misura l'autorità locale si è impegnata con il governo centrale, le altre istituzioni del settore pubblico, le ONG, il settore privato e le altre organizzazioni della comunità? ▪ Qual è il livello di investimento (impegno, personale, finanze, strutture, attrezzature) e di competenza nel lavoro in partnership? ▪ Qual è il livello di investimento da parte di altri settori nella collaborazione con l'autorità locale? ▪ Esistono esempi di successo di collaborazione? Che differenza hanno fatto nella comunità? ▪ Esistono esempi di risorse comuni o di fornitura di servizi integrati?

4 VALORI DELLA LEADERSHIP – M4

4.1 INTRODUZIONE

4.1.1 Contesto

- La leadership è una caratteristica essenziale di un'organizzazione che si impegna per una buona governance. La leadership è insita nei processi collettivi basati su valori comuni. I valori individuali (di leadership) devono essere condivisi e promossi tra tutti gli stakeholder dell'organizzazione.
- Questo modulo apre la strada a una più chiara comprensione delle competenze e dei concetti che lo Stage 2 incarna (cioè la Cultura organizzativa) ed è a sua volta collegato ai 12 Principi di buona governance (Modulo 1).

4.1.2 Obiettivi formativi

- Identificare il ruolo dei valori nella creazione di atteggiamenti e comportamenti.
- Identificare i valori individuali che stimolano la leadership e, di conseguenza, il buon governo.

4.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti comprendono i valori della leadership individuale su cui si basa un servizio pubblico efficace.
- I partecipanti identificano i valori attuali che danno forma alla loro organizzazione.
- I partecipanti identificano i modi per favorire lo sviluppo di valori orientati alla leadership nella loro organizzazione e le potenziali sfide.

4.1.4 Durata

- 125 minuti

4.2 STRUTTURA DEL MODULO

4.2.1 Introduzione

- I partecipanti sono invitati a pensare a una figura di leader e a caratterizzarla con gli aggettivi che la qualificano come leader ai loro occhi.

4.2.2 Esercizio di gruppo 1 - Comportamento organizzativo orientato al valore

- I partecipanti vengono divisi in gruppi (3-4 persone) e invitati a compilare la tabella della sezione 5.1 ("Comportamento dell'organizzazione orientato al valore").

4.2.3 Esercizio di gruppo 2 - Collegare i valori ai 12 principi

- I partecipanti vengono divisi in gruppi (3-4 persone) e lavorano per individuare le connessioni tra i valori identificati e i 12 principi del buon governo.

4.2.4 Esercizio individuale - Organizzazione orientata al valore - Presupposti - Contestualizzazione

- I partecipanti lavorano individualmente alla compilazione della tabella della sezione 4.5.3 seguendo le istruzioni.

4.3 DEFINIZIONI

4.3.1 Principio

Un "principio" è definito come l'accettazione di qualcosa come verità, partendo dal presupposto che un certo standard o una certa regola non possono essere messi in discussione.

Esistono principi individuali, ma i principi possono anche essere concordati collettivamente. Ai fini del LAP, lo standard di riferimento sono i 12 Principi di Buon Governo (Modulo 1).

4.3.2 Valore

Il concetto di "valore" indica una forte convinzione personale. I valori sono spesso sviluppati sulla base di principi (cioè valori guidati da principi)[16] . Un valore non è né intrinsecamente giusto né sbagliato. È la prospettiva di un individuo o di un gruppo su un argomento o una questione.

4.3.3 Atteggiamento/comportamento

Ai fini del programma LAP, gli atteggiamenti e i comportamenti sono quelli che all'interno di un'organizzazione incarnano valori specifici, come un'adesione ai 12 Principi.

4.4 CONCETTI CHIAVE

4.4.1 Valori della leadership

Non è possibile raggiungere standard elevati di governance se non si condividono valori specifici all'interno dell'organizzazione. È compito della leadership, così come intesa nel LAP, promuovere i valori legati ai 12 Principi di buona governance tra tutti gli stakeholder.

Ad esempio, i dirigenti non saranno in grado di sviluppare un'efficace partecipazione pubblica se non credono davvero che i cittadini abbiano qualcosa da offrire. Le organizzazioni comunitarie saranno riluttanti a collaborare con l'Autorità locale se vedranno che i dirigenti non si preoccupano della trasparenza. Una buona governance locale richiede fiducia tra le parti interessate.

I valori sono radicati in noi stessi. I valori sono ciò che riteniamo importante nella nostra vita. Guidano le nostre prestazioni. Ci danno uno scopo e una direzione, sono alla base delle nostre relazioni - in una parola: influenzano tutti i settori della nostra vita.

4.4.2 Pensieri orientati al valore sulla leadership[17]

Il paragrafo che segue offre spunti di riflessione su alcuni dei valori chiave che consentono atteggiamenti efficaci che stimolano la leadership all'interno delle organizzazioni e migliorano l'erogazione di servizi pubblici efficaci. Non si tratta di un elenco esaustivo, ma intende stimolare una riflessione personale sui valori individuali e sul loro impatto sulla leadership personale e organizzativa. Da questo punto di vista, la leadership potrebbe implicare:

- Accogliere i diversi punti di vista delle persone;
- Dare a tutti la possibilità di agire;
- Riconoscere il potere innovativo del cambiamento all'interno di un gruppo.

---

[16] Covey, S. (1989). The 7 Habits of Highly-effective people, Free Press, New York.
[17] Tratto dalla serie sulla leadership eletta dell'UNCHS

"La leadership prevede che i leader inducano i seguaci ad agire per determinati obiettivi che rappresentano i valori e le motivazioni - i desideri e i bisogni, le aspirazioni e le aspettative - sia dei leader che dei seguaci".[18]

"I leader non possono più presumere semplicemente di essere le persone che escono per prime, che prendono l'iniziativa e il primo rischio, che propongono la nuova idea. Non possono più credere, senza alcun dubbio, di essere coloro che esprimono la nuova visione, che suscitano la nuova consapevolezza, che evocano il nuovo entusiasmo. Né possono presumere automaticamente di essere quelli che si impegnano per il nuovo, che costruiscono la nuova invenzione, che ci indicano la nuova direzione".[19]

"Siamo troppo legati al concetto di seguace passivo per accettare l'idea di ruoli attivi e significativi per tutti... Solo quando cambieremo il focus dei nostri pensieri da atti solitari di leadership a dialoghi di azione reciproca, e il fondamento delle nostre convinzioni da seguaci a formatori, ci permetteremo di venire a patti con questioni come la paura e la resa". [20]

"Una donna leader ha spesso un approccio distintivo come principale narratore della storia del Paese, personificando un senso di appartenenza alla nazione e raccontando una storia che aiuta anche a formare il senso della propria identità. Si tratta di una leadership che influenza e ispira piuttosto che comandare".[21]

"I leader dovranno accettare e credere che i seguaci usano i leader per fare il percorso. I leader devono permettersi di credere che i seguaci non sono strumenti passivi e reattivi del sistema, ma piuttosto creatori di energia. Sono gli agenti che mostrano ai loro leader dove camminare... che convalidano i loro leader che si muovono in una direzione che ha un significato per tutti noi". [22]

Inoltre, la leadership potrebbe essere influenzata anche da:

- **Visione ispirata**: Aiuta a creare un'immagine mentale di ciò che desideriamo. Ai fini del LAP, si riferisce a un'organizzazione che aspira a raggiungere una buona governance a beneficio della comunità.
- **Chiarezza mentale**: La leadership richiede concentrazione, chiarezza sulle priorità e capacità di pensare in modo razionale e chiaro senza chiudere la porta all'intuizione e alla creatività.
- **Volontà, tenacia e intenzione**: Se da un lato la visione dà una direzione, dall'altro richiede l'intenzione di raggiungere un obiettivo. Gli strumenti per farlo sono la volontà e la tenacia.
- **Basso ego, alti risultati**: L'antitesi dell'ego è la cura, il servizio, la cooperazione e la dedizione ai risultati. Un basso livello di ego è direttamente associato alle vostre competenze abilitanti e alle vostre azioni abilitanti come leader.
- **Fiducia e apertura**: "La predisposizione alla fiducia crea un potente campo energetico intorno al leader. Le persone sono attratte da questa energia perché si sentono più grandi in presenza del leader. La fiducia del leader rafforza la loro fiducia, creando un

---

18 Burns, James MacGregor, Leadership (New York, Harper and Row, 1978), p.19.

19 Nicoll, David, "Leadership and Followership", in John Adams (ed), Transforming Leadership: From Vision to Results, (Alexandria, VA, Miles River Press, 1986), pp. 29-38.

20 Nicoll, p. 38.

21 Pond, Elizabeth, Women in Leadership: a letter from Stockholm, The Washington Quarterly, 1996: # 4: p.59.

22 Nicoll, David, "Leadership and Followership", in John Adams (ed), Transforming Leadership: From Vision to Results, (Alexandria, VA, Miles River Press, 1986), pp. 29-38.

senso di stabilità e sicurezza. Le visioni ispirate cadranno su un terreno sterile se non sono sostenute dalla fiducia e dall'apertura reciproca". [23]

- **Integrità**: L'integrità è strettamente legata alla fiducia. Raramente ci fidiamo di una persona che manca di integrità. L'integrità è quando c'è completa congruenza tra ciò che si dice e ciò che si fa.
- **Un contesto di crescita e realizzazione personale**: La leadership non è solo occuparsi della propria crescita e realizzazione personale, ma anche della crescita e della realizzazione del personale dell'organizzazione a beneficio dell'intera comunità.
- **Vulnerabilità**: Come leader, dovete offrire agli altri l'opportunità di dare il meglio di sé. In queste iniziative di abilitazione, dovete necessariamente diventare vulnerabili, essendo aperti e onesti. "I leader diventano vulnerabili condividendo con gli altri il meraviglioso dono di essere personalmente responsabili".[24]

[23] Ritscher, James A. "Spiritual Leadership" in John Adams (ed), Transforming Leadership: From Vision to Results, (Alexandria, VA, Miles River Press, 1986), pp. 61-80.

[24] De Pree, pp. 17-9.

4.5 ESERCIZI

4.5.1 Esercizio 1 - Esercizio di gruppo 1- Comportamento organizzativo orientato al valore

Quali valori personali sono alla base dei seguenti comportamenti?

COMPORTAMENTO	VALORI PERSONALI SOTTOSTANTI
1. Responsabilizzare il personale a prendere decisioni nel proprio ambito di competenza.	
2. Organizzare sessioni di feedback con il personale per identificare le lezioni apprese e i miglioramenti necessari sulla base di attività non riuscite.	
3. Condividere con il personale gli elementi di un'esperienza di successo	
4. Condividere le conoscenze sulle competenze e sui dati con il personale	
5. Distribuire ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione tenendo conto dei punti di forza e di debolezza di ciascuno.	
6. Valutare le prestazioni del personale in base all'effettivo potenziale individuale (e non in base a standard fissi).	
7. Proporre modifiche per rendere più efficienti le pratiche consolidate quotidiane.	
9. Creare un sistema di incentivi basati sulla motivazione per incoraggiare l'efficienza in un determinato periodo di tempo.	
10. Aprire opportunità di partecipazione dei cittadini alle attività dell'organizzazione.	
11. Cercare la collaborazione con altre organizzazioni per raggiungere gli obiettivi	
12. Creare opportunità per un sistema di feedback incorporato nell'organizzazione	
13. Agire in modo proattivo sui feedback ricevuti per risolvere i problemi sollevati.	
14. Essere aperti a nuove pratiche e approcci alle attività quotidiane.	

4.5.2 Esercizio 2 - Esercizio di gruppo 2 - Collegare i valori ai 12 principi

Principio 1. Svolgimento equo delle elezioni, rappresentazione e partecipazione	Principio 7. Competenza e capacità
Principio 2. La reattività	Principio 8. Innovazione e apertura al cambiamento
Principio 3. Efficienza ed efficacia	Principio 9. Sostenibilità e orientamento a lungo termine
Principio 4. Apertura e trasparenza	Principio 10. Una sana gestione finanziaria
Principio 5. Stato di diritto	Principio 11. Diritti umani, diversità culturale e coesione sociale
Principio 6. Condotta etica	Principio 12. Responsabilità

4.5.3 Esercizio 3 - Esercizio individuale - Presupposti dell'organizzazione orientata al valore - Contestualizzazione

Leggete di seguito alcuni presupposti di un'organizzazione orientata al valore. Indicare, per ogni presupposto:

- Quanto è sentito questo aspetto nella sua organizzazione? (I punteggi variano da 1 a 10, dove 1=non sentito affatto; 10=completamente approvato)
- Per coloro che hanno ottenuto un punteggio inferiore a 7, provate a immaginare azioni volte a sostenere ulteriormente lo sviluppo di tale presupposto nella vostra organizzazione
- Per quelli identificati sopra, provate a immaginare quali potrebbero essere i principali ostacoli nel farlo

PRESUPPOSTI DI UN'ORGANIZZAZIONE ORIENTATA AL VALORE	SCORE 1-10	COSA POTETE FARE PER PROMUOVERLI NELLA VOSTRA ORGANIZZAZIONE?	QUALI SONO GLI OSTACOLI CHE PREVEDETE PER FARLO?
▪ Il personale ritiene che le persone e le organizzazioni locali meritino la massima qualità dei servizi che sono in grado di fornire.			
▪ Il personale ritiene che le persone e le organizzazioni locali abbiano molto da contribuire al proprio governo locale.			
▪ Il personale è felice di assumersi la responsabilità del proprio lavoro e dei suoi effetti e di dare il meglio di sé.			
▪ Il personale ama aiutare i propri manager a raggiungere i loro obiettivi.			
▪ I dipendenti aiutano i loro dirigenti a creare un ambiente di lavoro in cui loro e i loro colleghi possano dare il meglio.			
▪ I rapporti tra i dipendenti sono importanti per il lavoro di loro stessi e dei loro responsabili.			
▪ Il personale incoraggia i colleghi a fare del loro meglio e offre loro sostegno.			
▪ Il personale apprezza i colleghi che supervisiona e cerca di aiutarli a raggiungere il loro pieno potenziale.			
▪ Il lavoro del personale nel servizio pubblico dà loro una profonda soddisfazione e li motiva internamente.			
▪ L'integrità del personale è di estrema importanza per loro stessi.			

▪ Il personale è felice di collaborare con organizzazioni esterne per fornire servizi migliori.			
▪ Il personale ama condividere le informazioni per sensibilizzare colleghi e partner.			

5 MENTALITÀ DI LEADERSHIP PER IL LAVORO DI SQUADRA – M6

5.1 INTRODUZIONE

5.1.1 Contesto

- Le organizzazioni efficaci lavorano soprattutto attraverso il lavoro di squadra. Il valore di un team è che può sfruttare le competenze dei suoi diversi membri, consentendo loro di affrontare questioni trasversali che vanno oltre la portata dell'azione di uno di loro. Una buona leadership diffusa all'interno dei membri di un team implica che l'organizzazione può superare le sfide grazie alle sinergie che si creano lavorando insieme.
- Lavorare in gruppo, tuttavia, non è sempre facile e intuitivo. Richiede competenze specifiche e un buon livello di autoconsapevolezza. La maggior parte di questa consapevolezza si basa sull'intelligenza emotiva (EQ) dei membri di un team. L'EQ è definita come la capacità di una persona di identificare le proprie emozioni, di comprenderne la rilevanza e l'adeguatezza in un contesto/una situazione specifica.
- Oltre all'autoconsapevolezza e alla padronanza di sé, il lavoro con i team beneficia anche della facilitazione. La facilitazione aiuta i gruppi a svolgere il loro lavoro in modo più efficace, soprattutto nelle organizzazioni complesse che sono responsabili nei confronti di una comunità e in tempi di cambiamento. La facilitazione è l'atteggiamento che aiuta gli individui a collegarsi con gli altri in situazioni professionali.

5.1.2 Obiettivi formativi

- Comprendere il tipo di mentalità che è meglio allineata con le buone prestazioni all'interno di un'organizzazione orientata alle prestazioni.
- Comprendere l'importanza dell'intelligenza emotiva (EQ) e il suo ruolo essenziale nel lavoro di squadra efficace.
- Riconoscere l'importanza della facilitazione per un lavoro di squadra efficace, che a sua volta porta a migliorare le prestazioni dei servizi pubblici.

5.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti acquisiscono competenze per comprendere i propri e altrui atteggiamenti di intelligenza emotiva e renderli funzionali all'interno di un team.
- I partecipanti comprendono e sperimentano il valore della facilitazione per un efficace lavoro di squadra.
- I partecipanti acquisiscono le competenze per valutare il livello di lavoro di squadra nella loro organizzazione.

5.1.4 Durata

- 180 minuti

5.2 STRUTTURA DEL MODULO

5.2.1 Introduzione

- I partecipanti vengono introdotti ai concetti di mentalità "statica" e "orientata alla crescita";
- I partecipanti lavorano poi in gruppi (3-4 persone) per identificare gli atteggiamenti/comportamenti relativi alle persone che lavorano in un'organizzazione "a mentalità statica" e in un'organizzazione "a mentalità orientata alla crescita".

5.2.2 Esercizio di gruppo 1 - La sfida del lavoro di gruppo

- I partecipanti del proprio gruppo valutano le proprie prestazioni come gruppo durante l'introduzione;
- I partecipanti lavorano in gruppo per identificare le conseguenze e le soluzioni degli ostacoli che possono sorgere quando si lavora in gruppo.

5.2.3 Esercizio individuale - Valutazione del lavoro di gruppo nella propria organizzazione

- I partecipanti lavorano individualmente per valutare un'esperienza di lavoro di gruppo nella propria organizzazione.

5.2.4 Esercizio di gruppo 2 - Migliorare l'EQ per migliorare le prestazioni in team

- I partecipanti vengono introdotti al concetto di intelligenza emotiva (EQ);
- I partecipanti lavorano in gruppi (3-4 persone) per identificare gli effetti positivi che le competenze EQ hanno sulle prestazioni del team, nonché le azioni/pratiche che potrebbero essere utilizzate per sviluppare/potenziare tali competenze.

5.3 DEFINIZIONI

5.3.1 Mentalità

Una mentalità è un insieme di assunti o metodi, sostenuti da una o più persone, che è talmente consolidata da creare un forte incentivo per i gruppi ad adottare o accettare comportamenti o scelte basate su di essa, dando così forma al cosiddetto "*groupthink*". Una mentalità può essere statica o orientata alla crescita[25] . Ai fini del LAP, l'espressione "mentalità di performance" verrà utilizzata per riferirsi a una mentalità orientata alla crescita, in grado di influenzare positivamente il lavoro di un'organizzazione verso la collaborazione, in modo da realizzare una buona governance.

5.3.2 Intelligenza emotiva (EQ)

L'intelligenza emotiva[26] (EQ) è definita come la capacità di una persona di identificare le proprie emozioni, di comprenderne la rilevanza e l'adeguatezza in uno specifico contesto/situazione.

---

[25] Dweck, C. S. (2007). Mindset: the new psychology of success, Random House. Ai fini del presente lavoro, l'opera della Dweck è stata ulteriormente elaborata con il supporto di Abdullah Hamad.

[26] Goleman, D. (1995). Emotional intelligence, Bantam Books.

5.4 CONCETTI CHIAVE

5.4.1 Mentalità di prestazione

Una mentalità definisce il modo in cui le persone utilizzano la loro intelligenza[27] . La gamma di mentalità è ampia quanto il numero di persone sulla terra. La sinergia delle singole mentalità modella a sua volta la mentalità di un'organizzazione. Sebbene possano esistere tante mentalità quante sono le persone sulla terra, in linea generale e ai fini del programma LAP, è importante capire la differenza tra due di esse: le cosiddette mentalità "statiche" e quelle "orientate alla crescita".

- Mentalità statica
- In un'organizzazione caratterizzata da una mentalità statica nei confronti delle opportunità e delle sfide che si presentano nelle attività quotidiane, il personale tende tipicamente a:
    - Evitare le sfide;
    - Arrendersi facilmente di fronte agli ostacoli;
    - Disprezzare lo sforzo e non valutarlo come un investimento utile;
    - Rispettare gli standard minimi di prestazione (riducendo al minimo lo sforzo);
    - Ignorare le critiche perché potrebbero implicare la necessità di un cambiamento;
    - Sentirsi minacciati dal successo degli altri;
- Mentalità orientata alla crescita
- In un'organizzazione caratterizzata da una mentalità orientata alla crescita nei confronti delle opportunità e delle sfide che si presentano nelle attività quotidiane, il personale tende tipicamente a:
    - Accogliere le sfide;
    - Persistere di fronte alle battute d'arresto, per superare gli ostacoli;
    - Considerare lo sforzo come la strada per raggiungere la padronanza e le buone prestazioni;
    - Ascoltare e imparare dalle critiche degli altri;
    - Adattarsi e cambiare per capitalizzare le opportunità e ridurre l'impatto delle sfide;
    - Trovare insegnamenti e ispirazione nel successo degli altri.

Un personale con una mentalità statica, all'interno di un'organizzazione, potrebbe bloccarsi presto e non raggiungere mai il suo pieno potenziale. Avranno la sensazione di non poter cambiare nulla e accetteranno bassi standard di rendimento. Con una mentalità orientata alla crescita, il personale all'interno dell'organizzazione potrebbe invece raggiungere livelli di rendimento sempre più elevati; potrebbe acquisire un maggiore senso di fiducia e una forza di volontà per superare gli ostacoli che trova sul suo cammino.

Le mentalità orientate alla crescita guidano il comportamento delle organizzazioni orientate alla performance.

5.4.2 Lavoro di squadra

Una mentalità orientata alla crescita si basa il più delle volte sulla condivisione di oneri e responsabilità, idee e suggerimenti. In una parola, un'organizzazione orientata alla crescita lavora come una squadra. Il valore dei team è che possono sfruttare le competenze dei diversi membri del team. Possono

[27] Questo approccio è ispirato al lavoro della dottoressa Carol S Dweck e sviluppato con l'aiuto di Abdullah Hamad.

affrontare questioni trasversali che vanno oltre la portata e le risorse di ciascun individuo. Una buona leadership all'interno del team accresce le capacità di ciascun membro del team, sfruttando le sinergie che si creano lavorando insieme.

I team sono più efficaci dei singoli, in quanto all'interno dei membri del team è possibile:

- condividere i rischi (riducendo l'onere che potrebbe gravare sulle spalle di una sola persona);
- riunire più prospettive (aggiungendo così nuove soluzioni alle sfide emergenti);
- riunire più conoscenze (consentendo così una gestione sistemica dell'organizzazione, poiché tutti conoscono il proprio lavoro ma anche ciò che accade nell'organizzazione nel suo complesso, allineando metodologie e obiettivi).

Il punto di partenza per un lavoro di squadra efficace è, infatti, l'esistenza di un obiettivo comune, un senso di direzione.

Per accendere nell'organizzazione il desiderio di lavorare in gruppo, è fondamentale individuare una sfida comune.

In un team di successo, i membri si fidano l'uno dell'altro. Discutono le idee senza riserve. Prendono decisioni e agiscono secondo i piani. Si rendono conto l'uno dell'altro. Dimostrano che ogni individuo è importante e che il suo lavoro è prezioso per il team. I membri del team tengono sempre d'occhio l'obiettivo.

Ma il lavoro di squadra è difficile. Nei momenti di stress, un team può facilmente rompersi. Le squadre possono sviluppare pregiudizi. Possono essere spinti dal conformismo; possono diventare una cricca egoista. Un membro del team potrebbe non gradire la collaborazione con un altro. Un altro potrebbe non essere disposto a condividere le informazioni. Un terzo potrebbe essere più concentrato sui propri interessi che su quelli del team.

Una buona leadership di gruppo riconosce queste potenziali disfunzioni e lavora per evitarle o ridurle al minimo, attraverso adeguate capacità di facilitazione (sezione 4.4).

5.4.3 Intelligenza emotiva

Tuttavia, la padronanza delle capacità di facilitazione e la capacità di lavorare in gruppo richiedono un alto livello di intelligenza emotiva (EQ).

L'EQ è alla base di una buona leadership e rappresenta un modo specifico di guardare a noi stessi e agli altri. Si tratta di essere consapevoli e di gestire la propria EQ. Si tratta anche di essere consapevoli e di gestire l'impatto che abbiamo sugli altri.

L'EQ implica diversi livelli:

- Autoconsapevolezza (essere consapevoli delle proprie emozioni e di ciò che le muove);
- Autogestione (controllare la manifestazione delle emozioni per non farsi sopraffare da esse);
- Consapevolezza sociale (conoscenza dei ruoli e delle relazioni e comprensione del comportamento adeguato alle diverse situazioni);
- Gestione sociale (essere in grado di agire come facilitatore/mediatore all'interno di situazioni sociali).

Attraverso l'autoconsapevolezza e la pratica, una persona può migliorare il proprio livello di QE.

All'interno di un'organizzazione, sviluppare un buon livello di EQ implica la comprensione del proprio approccio al lavoro, riconoscendo al contempo che ogni membro del team potrebbe avere un atteggiamento diverso nelle stesse circostanze. I diversi approcci al lavoro possono essere riassunti a grandi linee (anche se non si tratta di un elenco esaustivo) come:

- pragmatici (persone che hanno come obiettivo primario quello di portare a termine le cose);
- intellettuale (le persone hanno bisogno di capire le cose a un livello più profondo prima di mettersi al lavoro);
- sociale (le persone che apprezzano l'interazione con gli altri, che diventa il principale motore del loro impegno).

Queste preferenze naturali derivano dai diversi stili di gestione delle emozioni. Tutti questi atteggiamenti sono necessari all'interno di un team, poiché tendono a compensarsi a vicenda. Le persone più pragmatiche possono essere molto produttive, ma tendono a evitare discussioni più profonde che potrebbero creare una comprensione più ampia. Le persone più intellettuali possono preferire le discussioni, ma trovano più difficile essere produttive o relazionarsi con i colleghi. Le persone più sociali possono preoccuparsi di creare una buona armonia tra i membri del team, ma potrebbero non essere interessate a portare a termine il proprio lavoro individualmente quando i compiti sono condivisi.

Conoscere queste attitudini è fondamentale per bilanciare adeguatamente gli sforzi del team working. Per risollevare le sorti di un'organizzazione poco performante sarà necessario un equilibrio specifico di competenze EQ tra i membri del team, per garantire il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Se le organizzazioni iniziano a tenere conto dell'IE nel loro lavoro quotidiano, dovrebbero presto essere in grado di aumentare il livello delle loro prestazioni.

5.4.4 Facilitazione

La facilitazione è una caratteristica essenziale quando si lavora in gruppo.

Leadership come facilitazione significa sostenere gli altri all'interno di un team per condividere le percezioni di ciò che deve essere fatto, per vedere il problema da altre prospettive, per cooperare sui compiti, comprendendo le preferenze e le qualità degli altri piuttosto che sottolineare i difetti degli altri membri.

Facilitazione nell'ambito della leadership significa fornire una struttura per incoraggiare l'avanzamento del lavoro all'interno di un team, consentendo a ciascun membro di assumersi la responsabilità dei propri compiti specifici.

Se la leadership implica:

- Una visione a lungo termine;
- Segnalare le sfide;
- Articolare la visione;
- Concentrarsi sul futuro, sull'innovazione e sul cambiamento;
- Cercare collaborazione e impegno;
- Delegare il lavoro;
- Ascoltare le domande difficili;
- Ridurre al minimo i conflitti e prevenirne l'escalation;
- Cercare di sostenere gli altri.

La facilitazione offre gli strumenti per renderla operativa:

- Aiutare le persone a vedere l'obiettivo;
- Chiarire i diversi valori e creare uno scopo comune all'interno del team;
- Sfiducia nei confronti del personale/lavoro;
- Aiutare le persone a chiarire le proprie speranze;
- Aiutare le persone a dare un senso alle novità e a considerare le alternative;
- Esplorare le opinioni e l'impegno;
- Aiutare il personale a lavorare insieme;
- Mettere in discussione le ipotesi;
- Guidare i membri del team attraverso il conflitto, vedendolo come un modo per raggiungere una comprensione comune partendo da punti di vista diversi;
- Concentrare il personale su modi pratici per fornire servizi migliori[28] .

[28] Pedler et al (2010). A Manager's Guide to Leadership, Mc Graw-Hill Publishing Company, Berkshire, Regno Unito.

5.5 ESERCIZI

5.5.1 Esercizio 1 - Introduzione interattiva - Atteggiamenti statici e orientati alla crescita

Mentalità statica	Mentalità orientata alla crescita

5.5.3 Esercizio 2- Esercizio di gruppo 1 - La sfida del lavoro di gruppo

Il grafico seguente elenca 5 tipici ostacoli al lavoro di gruppo (a).

- Riuscite a immaginare quale effetto pratico potrebbero generare tra i membri del team (cioè quali comportamenti metterebbero in atto i membri del team quando si verificano tali circostanze)?
- Quali conseguenze prevede in termini di performance del gruppo?
- Avete mai incontrato uno di questi ostacoli nella vostra esperienza di lavoro di gruppo? Se sì, come avete risolto queste situazioni?

Nel vostro gruppo, considerate questi aspetti e completate la tabella.

	OSTACOLI	EFFETTO	CONSEGUENZE	SOLUZIONI
1	Mancanza di fiducia			
2	Paura del confronto			
3	Assenza di impegno			
4	Assenza di responsabilità			
5	Scarsa concentrazione sugli obiettivi			

Possibili conseguenze/soluzioni

	OSTACOLO	EFFETTO	CONSEGUENZE	SOLUZIONI
1	Mancanza di fiducia	--	▪ Paura di comunicare onestamente e apertamente ▪ Nascondere pensieri e sentimenti reali ▪ Meno disposti ad assumersi responsabilità ▪ Paura di commettere errori ▪ Difensivismo	▪ Condividere la storia personale dell'altro ▪ Identificare collettivamente un punto di forza e un'area di sviluppo di ciascun membro del team.
2	Paura del confronto	--	▪ Non impegnarsi in un dibattito costruttivo per superare i disaccordi. ▪ Discussione silenziosa, indiretta e superficiale ▪ Non lavorare sulle idee ▪ Bassa comprensione reciproca	▪ Riconoscere il valore costruttivo del conflitto ▪ Identificare le aree di disaccordo tra i membri del team e risolverle. ▪ Chiarire lo scopo e facilitare la comunicazione
3	Assenza di impegno	--	▪ Procedere per tentativi ▪ Apparire per seguire ▪ Non riuscite a cogliere le opportunità ▪ Scarsa comunicazione	▪ Usare processi di decisione per consenso e di conclusione. ▪ Dimostrare che nessuna decisione è il risultato peggiore ▪ Stabilire delle scadenze; iniziare con piccole cose ▪ Utilizzare un approccio di pianificazione dello scenario
4	Assenza di responsabilità	--	▪ Non impegnarsi reciprocamente a fornire gli standard di prestazione richiesti. ▪ Mancanza di concentrazione, dispersione di energia ▪ Lasciare che le cose vadano in pezzi	▪ Incoraggiare la pressione dei pari ▪ Chiarire obiettivi e responsabilità ▪ Offrire premi basati sul team
5	Scarsa concentrazione sugli obiettivi	--	▪ Perseguire agende personali o dipartimentali ▪ Attribuire premi individuali ▪ Sabotare i rivali	▪ Rendere pubblico l'impegno a raggiungere l'obiettivo e i risultati del team. ▪ Legare i premi al raggiungimento degli obiettivi ▪ Facilitare una migliore comprensione

5.5.4 Esercizio 3 - Esercizio individuale - Lavoro di gruppo nella propria organizzazione

Pensate a un'esperienza di lavoro di squadra nella vostra organizzazione. Valutate la qualità del lavoro di squadra in quel gruppo compilando il questionario sottostante. Accanto a ciascun comportamento elencato nella tabella seguente, indicate se lo stesso si verifica:

- Come regola generale (3)
- Occasionalmente (2)
- Non di rado (1)

	PUNTEGGIO	
1	I membri del team parlano delle loro idee senza abbandonare o fare riserve	
2	I membri del team evidenziano le carenze o i problemi degli altri.	
3	I membri del team comprendono il compito di ciascuno e sanno come tale compito contribuisce al lavoro del team.	
4	I membri del team si scusano sinceramente quando si offendono a vicenda o compromettono inavvertitamente il lavoro del team.	
5	I membri del team rinunciano a qualcosa per portare avanti gli obiettivi del team, anche al potere, al denaro o ai vantaggi personali.	
6	I membri del team ammettono liberamente quando hanno commesso un errore o quando hanno un'abilità debole.	
7	I membri del team sono interessanti, non noiosi.	
8	Dopo ogni riunione, i membri del team sono sicuri di aver raggiunto un accordo, anche dopo uno scontro, e tutti hanno concordato gli obiettivi.	
9	Se il team non raggiunge gli obiettivi, il morale ne risente.	
10	Le riunioni del team affrontano le questioni critiche, anche se sono difficili da discutere.	
11	I membri del team si preoccupano di deludere i propri compagni di squadra.	
12	I membri del team sono a conoscenza della vita domestica degli altri e ne parlano facilmente.	
13	I membri del team concludono le loro conversazioni con decisioni certe e compiti attuabili da eseguire.	
14	I membri del team si interrogano e discutono tra loro per determinare tattiche e schemi.	
15	I membri del team si elogiano a vicenda, ma esitano a rivendicare il merito individuale.	

Punteggio

Fiducia		Confronto		Impegno		Responsabilità		Focus sugli obiettivi	
Domanda	Pun-teggio	Domanda	Pun-teggio	Domanda	Pun-teggio	Domanda	Pun-teggio	Domanda	Pun-teggio
4		1		3		2		5	
6		7		8		11		9	
12		10		13		14		15	
Totale:		Totale:		Totale:		Totale:		Totale:	

I domini identificati per valutare le prestazioni di un team sono stati qui riassunti con a) Fiducia; b) Confronto; c) Impegno; d) Responsabilità; e) Focalizzazione sugli obiettivi. È possibile valutare a grandi linee il livello di prestazione dell'esperienza di lavoro di gruppo che si ha in mente per ciascun dominio osservando i punteggi totali. Se il punteggio è:

8 -9..... OK
6 -7..... Possibile problema
3 -5..... Attenzione
1- 2..... Questo aspetto deve essere ripensato all'interno del team.

5.5.5 Esercizio 4 - Esercizio di gruppo 2 - Rafforzare l'EQ per migliorare le prestazioni in un team

Per ciascuna competenza EQ riportata di seguito, provate a immaginare i suoi effetti positivi sul lavoro di gruppo e un'azione/pratica che potrebbe essere utile per sviluppare/potenziare tale competenza.

COMPETENZA EQ	EFFETTI POSITIVI	AZIONI PER MIGLIORARE LE COMPETENZE
1. La consapevolezza di sé ▪ Leggere le proprie emozioni ▪ Conoscere i punti di forza e i limiti ▪ Fiducia in sé stessi		
2. Autogestione ▪ Autocontrollo ▪ Trasparenza (integrità, onestà, affidabilità) ▪ Adattabilità ▪ Ricerca di risultati ▪ Essere pronti a prendere l'iniziativa ▪ Ottimismo		
3. Consapevolezza sociale ▪ Empatia ▪ Consapevolezza organizzativa ▪ Senso del servizio		
4. Gestione sociale (cioè delle relazioni) ▪ Ispirare ▪ Influenzare ▪ Contribuire allo sviluppo altrui ▪ Catalizzare il cambiamento ▪ Gestire i conflitti		

Effetti delle competenze EQ - Modello compilato

EQ COMPETENZA	EFFETTI POSITIVI	AZIONI PER MIGLIORARE LE COMPETENZE
1. La consapevolezza di sé ▪ Leggere le proprie emozioni ▪ Conoscere i punti di forza e i limiti ▪ Fiducia in se stessi	Facilita l'intuizione, la capacità di vedere schemi e connessioni, l'apprendimento implicito, il senso di ciò che funziona/non funziona e di ciò che è importante/non importante, la creatività.	--
2. Autogestione ▪ Autocontrollo ▪ Trasparenza (integrità, onestà, affidabilità) ▪ Adattabilità ▪ Ricerca di risultati ▪ Essere pronti a prendere l'iniziativa ▪ Ottimismo	È in grado di giustificare l'azione attraverso la ragione; incoraggia la fiducia; controlla gli impulsi; è in grado di rispondere rapidamente e di prendere l'iniziativa; crea il clima dando l'esempio.	--
3. Consapevolezza sociale ▪ Empatia ▪ Consapevolezza organizzativa ▪ Senso del servizio	Condivide la lunghezza d'onda; esprime i messaggi in modo appropriato; sostiene la diversità; genera un senso di scopo e di unità.	--
4. Gestione sociale (cioè delle relazioni) ▪ Ispirare ▪ Influenzare ▪ Contribuire allo sviluppo altrui ▪ Catalizzare il cambiamento ▪ Gestire i conflitti	Genera autenticità; dà uno scopo all'essere cordiali; facilita la concentrazione su ciò che è importante.	--

6 IDENTIFICARE GLI STILI DI LEADERSHIP PERSONALE – M7

6.1 INTRODUZIONE

6.1.1 Contesto

- Questo modulo si basa su quanto già sperimentato nel Modulo 5 sulla consapevolezza di sé. La consapevolezza di sé è infatti fondamentale per poter identificare lo stile di leadership più appropriato per ogni persona e in situazioni specifiche.
- Questo modulo illustra i diversi stili di leadership e guida i partecipanti alla comprensione delle proprie preferenze, nonché del contesto appropriato per la loro attuazione.

6.1.2 Obiettivi formativi

- Sviluppare una comprensione accurata dei diversi stili di leadership.
- Confrontare i propri punti di forza e di debolezza per scegliere gli stili di leadership appropriati per le diverse situazioni.

6.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti sviluppano ulteriormente la propria autoconsapevolezza.
- I partecipanti riconoscono le proprie preferenze di leadership.

6.1.4 Durata

- 90 min

6.2 STRUTTURA DEL MODULO

6.2.1 Introduzione

- Ai partecipanti viene chiesto di lavorare in piccoli gruppi (3-4 persone) per identificare i tratti caratteristici della consapevolezza di sé.

6.2.2 Esercizio individuale - Questionario di autovalutazione

- I partecipanti compilano individualmente il questionario della Sezione 5.1.

6.2.3 Esercizio di gruppo 1 - Stili di leadership: Punti di forza, rischi e circostanze

- I partecipanti vengono introdotti ai diversi stili di leadership.
- I partecipanti lavorano in piccoli gruppi (3-4 persone) per compilare la sezione 5.2 della tabella.

6.2.4 Esercizio di gruppo 2 - Stili di leadership personali

- I partecipanti lavorano a coppie per aiutarsi a riconoscere gli stili di leadership più "naturali" per ciascuno di loro, in base ai risultati del questionario, alle informazioni condivise e alla conoscenza reciproca.

6.3 DEFINIZIONI

6.3.1 Stili di leadership

Ai fini del programma LAP, gli stili di leadership si riferiscono a diversi approcci all'esercizio della leadership. Si basano sul lavoro sistematizzato da Daniel Goleman[29] sull'intelligenza emotiva legata alla leadership.

6.4 CONCETTI CHIAVE

6.4.1 Stili di leadership

La leadership richiede una buona capacità di relazione, di lavorare in gruppo.

Nell'approccio orientato alla leadership, tutti i membri del team dovrebbero attenersi a determinate regole di buona condotta, che rafforzano le relazioni di gruppo" (Modulo 8) e a loro volta consentono di raggiungere i risultati desiderati.

Quando si fornisce un feedback all'interno di un team, ogni membro deve assicurarsi che:

- La persona verso cui è diretto il feedback è disposta ad ascoltare (cioè a chiedere il permesso);
- Il feedback viene dato in prossimità dell'evento su cui si vuole fare un commento e si riferisce solo all'azione compiuta, non alla persona che l'ha compiuta;
- Il feedback non deve riguardare questioni personali, ma solo il lavoro;
- Il feedback è breve e diretto, evitando lunghi preamboli e introduzioni.

Se da un lato queste possono funzionare come regole d'oro da applicare in quasi tutti i contesti di lavoro in team, in cui si prediligono atteggiamenti di leadership positivi, dall'altro costituiscono la struttura portante del cosiddetto stile di leadership di *"coaching*". In effetti, potrebbero esistere diversi stili di leadership che danno forma a contesti organizzativi specificamente diversi.

L'utilizzo del giusto stile di leadership nella giusta occasione può fare la differenza tra prestazioni medie ed eccellenti all'interno di un'organizzazione. Trovare il giusto equilibrio fa parte del repertorio dell'"intelligenza emotiva" (Modulo 4).

Esistono 6 stili fondamentali di leadership[30] :

- Visionario - indica la direzione in cui il team dovrebbe andare, ma non definisce le fasi operative per raggiungere l'obiettivo. Questo stile può essere utile quando sono necessarie nuove idee e intuizioni all'interno di un'organizzazione.
- Team working (o affiliativo) - crea legami emotivi e armonia all'interno del team. Questo stile si dimostra particolarmente efficace quando è necessario creare o rafforzare la fiducia o quando la collaborazione di squadra è essenziale per il raggiungimento dell'obiettivo.
- Coaching - si concentra sugli individui, piuttosto che sul lavoro di squadra nel suo complesso. L'obiettivo è aiutare i singoli membri del team a sviluppare le proprie capacità e a collegare i propri obiettivi a quelli perseguiti dall'organizzazione. Questo stile potrebbe

[29] Goleman, D. e altri (2013). Primal Leadership, Harvard Business School Publishing, Boston.

[30] Goleman, D. (2000). Leadership that gets results, Harvard Business Review, disponibile online all'indirizzo https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results, Goleman, D. et al. (2013). Primal Leadership, Harvard Business School Publishing, Boston.

essere utile in un ambiente di lavoro in cui alcuni membri del team sono particolarmente desiderosi di contribuire di propria iniziativa.

- Pace setting (che segna il passo) - stabilisce standard di rendimento molto elevati all'interno del team. Potrebbe essere necessario in team con prestazioni molto scarse, per innalzare il livello di impegno lavorativo. Una volta raggiunto l'obiettivo, questo stile dovrebbe essere sostituito da un altro.
- Democratico - costruisce il consenso attraverso la partecipazione, assegnando le responsabilità ai membri del team. Questo stile è molto utile quando la direzione dell'organizzazione non è chiara e occorre una raccolta collettiva di idee e intuizioni per definire più chiaramente obiettivi e risultati.
- Stile di comando - ordinare e comandare ai membri del team cosa fare. Il potere è nelle mani di una o poche persone. Questo stile dovrebbe essere utilizzato solo in circostanze di crisi o nei casi in cui è necessaria un'azione urgente.

Ogni stile ha i suoi punti di forza e i suoi rischi, che devono essere compresi per poter giudicare quale sia lo stile da utilizzare in una specifica circostanza.

L'utilizzo di uno stile specifico per una determinata occasione è una funzione non solo della mente, ma anche delle emozioni. L'utilizzo di uno stile di lavoro di squadra, ad esempio, richiede la delega di responsabilità. Se una persona ha difficoltà a delegare le responsabilità, può trovare difficile anche questo stile. Una persona che ha difficoltà a delegare (ad esempio per mancanza di fiducia, Modulo 4) potrebbe voler microgestire (ad esempio utilizzando uno stile di coaching) per assicurarsi di ottenere i risultati desiderati. D'altra parte, questa microgestione potrebbe non rafforzare la capacità del team di assumersi la responsabilità di fornire prestazioni di alto livello. Delegando, una persona potrebbe avere la percezione di perdere potere. Questo potrebbe essere psicologicamente difficile, soprattutto se la persona ha un background autoritario.

6.5 ESERCIZI

6.5.1 Esercizio 1 - Esercizio individuale - indagine di autovalutazione

Questo sondaggio è stato progettato per fornirvi un feedback sulle vostre caratteristiche, in modo da identificare lo stile di leadership che vi è più "naturale".

Utilizzando la scala sottostante, cerchiate il numero accanto a ciascuna domanda che ritenete si avvicini di più alla vostra preferenza naturale. Siate onesti nelle vostre scelte, perché non ci sono risposte giuste o sbagliate: è solo per la vostra comprensione.

Punteggio:

Molto forte - 5; Moderatamente forte - 4; In maniera adeguata - 3; Moderatamente debole - 2; Molto debole - 1.

1. Mi piace lavorare in gruppo.	5 4 3 2 1
2. Sono in grado di parlare chiaramente agli altri.	5 4 3 2 1
3. Mi piace relazionarmi con gli altri su base interpersonale.	5 4 3 2 1
4. Sono bravo a pianificare.	5 4 3 2 1
5. So interpretare norme e regolamenti.	5 4 3 2 1
6. Mi sento a mio agio nel chiedere consigli agli altri.	5 4 3 2 1
7. Mi piace raccogliere e analizzare i dati.	5 4 3 2 1
8. Sono bravo a risolvere i problemi.	5 4 3 2 1
9. Mi sento a mio agio nello scrivere promemoria per gli altri.	5 4 3 2 1
10. Sono in grado di delegare il lavoro ad altri.	5 4 3 2 1
11. Voglio prendere il comando.	5 4 3 2 1
12. Dare indicazioni è comodo per me.	5 4 3 2 1
13. So come sviluppare obiettivi e portarli a termine.	5 4 3 2 1
14. Sono a mio agio nell'implementare nuove tecniche.	5 4 3 2 1
15. Mi piace valutare le prestazioni e dare feedback.	5 4 3 2 1
16. Se ho commesso un errore, lo ammetto e lo correggo.	5 4 3 2 1
17. Sono curioso.	5 4 3 2 1
18. Credo nella diversità sul posto di lavoro.	5 4 3 2 1
19. Mi piace il cambiamento.	5 4 3 2 1
20. Mi piace usare le mie capacità di leadership.	5 4 3 2 1
Totale di ogni colonna	__ __ __ __ __

Punteggio totale per tutte le 5 colonne _____

Punteggio

Sommare ciascuna delle cinque colonne e poi sommarle per ottenere il punteggio finale. Il punteggio massimo è 100, mentre il punteggio minimo è 20.

Come già detto, non esistono risposte giuste o sbagliate. Ciò significa che non ci sono punteggi giusti o sbagliati.

Questo sondaggio è stato progettato per aiutarvi a:

- Identificare le aree che potreste voler sviluppare (cioè le risposte con il punteggio più basso);
- Determinare quali sono le capacità su cui si può fare leva (punti di forza).

Quali sono i vostri punti di forza?

_____

_____

_____

_____

Quali sono le vostre aree di sviluppo?

_____

_____

_____

_____

6.5.2 Esercizio 2- Esercizio di gruppo 1 - Stili di leadership: Punti di forza, rischi e circostanze

Considerate l'elenco di stili di leadership riportato di seguito. Lo stile giusto al momento giusto crea l'ambiente per migliorare le prestazioni. I manager con un'ampia gamma di stili sono probabilmente più flessibili. Considerate i punti di forza e i rischi di ogni stile e definite le circostanze in cui lo stile può essere utilizzato al meglio.

STILE	PUNTI DI FORZA	RISCHI	CIRCOSTANZA
1. Visionario			
2. Coaching			
3. Lavoro di squadra			
4. Democratico			
5. Pace setting (che segna il passo)			
6. Comandante			

- Quali ostacoli impediscono alle persone di fare buon uso di stili specifici?
- Una volta completata questa tabella (non prima), guardate a tergo per confrontare le risposte.

Modello completato

Considerate l'elenco di stili di leadership riportato di seguito. Lo stile giusto al momento giusto crea l'ambiente per migliorare le prestazioni. I manager con un'ampia gamma di stili sono probabilmente più flessibili. Ogni stile di leadership presenta punti di forza e rischi, che devono essere compresi. Inoltre, ci sono circostanze in cui determinati stili di leadership sono più efficaci di altri.

STILE	PUNTI DI FORZA	RISCHI	CIRCOSTANZA
Visionario	Costruisce risonanza, senso dello scopo; base per il lavoro di squadra e gli standard.	Non funziona se il leader è meno esperto o appare pomposo; rischia la flessibilità.	Quando è necessario un chiaro senso di orientamento
Coaching	Può aiutare il personale a raggiungere obiettivi a breve termine; è utile per lo sviluppo a lungo termine; crea un lavoro di squadra verticale.	Microgestione, se si concentra troppo sul compito piuttosto che sulla persona; può creare disarmonia se si sospetta un favoritismo.	Quando delegare richiede un supporto per garantirne l'efficacia
Lavoro di squadra	Mette in contatto le persone tra loro in uno sforzo condiviso; massimizza l'uso dei talenti individuali; può gestire i conflitti.	Difficile prendere iniziative personali. L'armonia e la direzione possono essere turbate dall'ambizione personale, se non vengono gestite bene; il team leader deve gestire le emozioni del gruppo.	Quando la sfida è trasversale ed è importante superare i confini, apportare idee e coerenza all'organizzazione.
Democratico	Crea fiducia e coinvolgimento; dà sicurezza in situazioni di incertezza; genera idee; crea uno spazio sicuro in cui poter parlare.	Potenziale di tentennamento e indecisione; può minare il senso della direzione.	Quando il personale deve essere coinvolto e deve essere padrone della sfida e della risposta
Pace setting (che segna il passo)	Genera standard elevati; elimina le prestazioni scadenti; ottiene risultati a breve termine.	Potrebbe essere troppo pressante, ignorare il contesto, causare ripensamenti, creare ansia; la pressione può essere debilitante. Il team attende di ricevere direttive prima di agire; meno attenzione alla qualità; può sacrificare la qualità per il compito.	Quando c'è bisogno di un'azione decisiva dopo risultati scarsi. Quando c'è una scadenza.
Comandante	Meglio in caso di crisi o quando si devono prendere decisioni difficili.	Può portare a impazienza, risentimento e microgestione; può concentrarsi su ciò che non va piuttosto che su ciò che deve essere sviluppato; può non riuscire a dare un senso di direzione o a sfruttare tutte le competenze disponibili.	Quando l'urgenza è fondamentale e quando è necessario superare gravi ostacoli al cambiamento.

7 COMPETENZE DI COMUNICAZIONE DI GRUPPO – M8

7.1 INTRODUZIONE

7.1.1 Contesto

- L'arte della leadership dipende in larga misura dalla capacità personale di comunicare bene. La comunicazione è un processo a due vie. Non si tratta solo di trasmettere messaggi nel modo più efficace, ma anche di ascoltare e di capire cosa l'interlocutore sta realmente dicendo.
- Il terreno più comune per l'esercizio della comunicazione è l'ambiente di lavoro. Il lavoro di gruppo rappresenta infatti una delle forme più significative di interazione nella società in generale e nelle organizzazioni in particolare. Il lavoro di gruppo implica la definizione di piani, la revisione delle attività o il raggiungimento di decisioni concordate sulla base di tutte le informazioni disponibili e di un buon giudizio, superando il potenziale disaccordo che potrebbe sorgere tra i membri del team. Si tratta di una parte essenziale della gestione del cambiamento, per la quale la leadership è fondamentale.

7.1.2 Obiettivi formativi

- Comprendere i fattori che determinano una comunicazione efficace.
- Sperimentare l'importanza del gruppo come "moltiplicatore" di idee e prospettive.
- Apprendere e sperimentare strumenti per diversi metodi di interazione di gruppo.

7.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti diventano consapevoli di come comunicare in modo più efficace e rafforzano le proprie capacità di ascolto.
- I partecipanti comprendono i punti di forza e i rischi delle diverse strategie che possono essere impiegate nell'approccio a un argomento.
- I partecipanti imparano a utilizzare la strategia per una determinata situazione che massimizza le possibilità di successo.

7.1.4 Durata

- 210 minuti

7.2 STRUTTURA DEL MODULO

7.2.1 Introduzione

- I partecipanti lavorano a coppie, parlando tra loro a turno (3 minuti ciascuno), su un argomento a scelta;
- I partecipanti vengono introdotti al concetto e alla pratica dell'ascolto attivo e all'importanza di prestare attenzione non solo alle parole ma anche al tono di voce e al linguaggio del corpo;
- I partecipanti si riuniscono nelle loro coppie e provano a fare lo stesso esercizio applicando i principi dell'ascolto attivo.

7.2.2 Esercizio di gruppo 1 - Gioco di ruolo

- I partecipanti vengono introdotti al concetto di dinamiche di gruppo e alla loro importanza nel favorire il raggiungimento di un obiettivo o nel contribuire al suo fallimento;

- I partecipanti vengono divisi in gruppi (di 11 persone, in base al numero di partecipanti, di cui 9 sono personaggi del gioco di ruolo e 2 osservatori) e preparano un gioco di ruolo, secondo le istruzioni ricevute;
- Ai partecipanti osservatori viene chiesto di prendere appunti su:
- Quale personaggio ha dominato la discussione? Quale ha avuto un impatto minore?
- Quali erano gli obiettivi dichiarati e i possibili obiettivi nascosti di ogni personaggio?
- In che modo l'interazione stessa è stata incoraggiata/ostacolata?
- In che misura la discussione è riuscita per raggiungere un accordo?

7.2.3 Esercizio individuale - Assertività

- Ai partecipanti viene chiesto di lavorare individualmente sull'autovalutazione dell'assertività.

7.2.4 Esercizio di gruppo 2

- I partecipanti vengono introdotti alle diverse strategie di gestione dei conflitti all'interno di un gruppo;
- Ai partecipanti viene chiesto di identificare i punti di forza e di debolezza di ciascuna strategia, lavorando in piccoli gruppi (3-4 persone).

7.2.5 Esercizio di gruppo 3

- I partecipanti lavorano in piccoli gruppi per compilare le tabelle della Sezione 5.3, immaginando esempi in cui l'uso di una certa strategia potrebbe essere utile/successivo. Possono trarre esempi dalla loro esperienza lavorativa o inventare situazioni realistiche in cui ciascuna strategia potrebbe essere applicata.

7.3 DEFINIZIONI

7.3.1 Comunicazione

Ai fini del programma LAP la "comunicazione" è intesa come un processo a due vie, che non si limita a trasmettere messaggi nel modo più efficace (Assertività), ma anche a comprendere ciò che l'altro sta realmente dicendo (Ascolto attivo).

7.3.2 Ascolto attivo

Secondo la definizione data da Carl Rogers, l'ascolto attivo implica la capacità dell'ascoltatore di verificare costantemente la propria capacità di vedere il mondo nel modo in cui lo vede l'oratore. Questo avviene di solito riflettendo con parole proprie ciò che l'oratore sembra intendere con le sue parole e azioni. La risposta all'ipotesi dell'ascoltatore dirà se l'interlocutore si sente compreso o meno.

7.3.3 Assertività

Il termine "assertività" descrive una forma di comunicazione dei propri bisogni e sentimenti in modo diretto e rispettoso degli altri.

7.4 CONCETTI CHIAVE

7.4.1 Ascolto attivo

Le abilità comunicative sono essenziali ai fini del programma LAP, poiché la leadership implica necessariamente un livello di interazione all'interno delle organizzazioni. La base della comunicazione è l'ascolto.

"L'ascolto attivo" è un modo di ascoltare e rispondere a un'altra persona che migliora la comprensione reciproca superando gli ostacoli alla comunicazione.

Sulle ragioni dell'ascolto attivo e sul suo significato. "Poiché capire un'altra persona è in realtà molto più difficile di quanto sembri a prima vista, è importante verificare costantemente la propria capacità di vedere il mondo nel modo in cui lo vede l'oratore. Potete farlo riflettendo con le vostre parole ciò che l'interlocutore sembra voler dire con le sue parole e le sue azioni. La sua risposta vi dirà se si sente capito o meno. Una buona regola è quella di pensare che non si capisce mai veramente finché non si riesce a comunicare questa comprensione alla soddisfazione degli altri". [31]

Ciò implica che è importante per un buon ascoltatore non supporre mai di aver capito ciò che l'interlocutore sta dicendo o provando, senza averlo verificato prima e direttamente con l'interlocutore stesso.

Uno strumento utile in questo senso è la parafrasi. Attraverso la parafrasi, l'ascoltatore ripete brevemente ciò che pensa di aver capito dall'oratore. Le fasi del processo di parafrasi sono, in breve, le seguenti:

- Lasciare che l'oratore finisca quello che voleva dire.
- Riportare con parole proprie ciò che si è capito dalle parole dell'oratore.
- Se l'interlocutore conferma la comprensione, è possibile continuare la conversazione, con il valore aggiunto che l'interlocutore si sente compreso.
- Se l'oratore indica che le sue parole sono state male interpretate, si apre la possibilità per l'oratore di specificare o chiarire meglio ciò che intendeva dire.

La parafrasi è molto utile per i fatti e le affermazioni. Tuttavia, nella comunicazione c'è sempre anche uno strato emotivo, che definisce il "sapore" di quella comunicazione ed è importante per codificare lo stato d'animo di chi parla su un certo argomento. Un ascoltatore attento coglie i tratti emotivi della storia che l'oratore sta raccontando. Potrebbe anche "riformulare" l'emozione che ha provato nell'oratore.

- Es. L: "Sembra che questo episodio ti abbia fatto arrabbiare molto".

Qui l'oratore avrebbe la possibilità di chiarire meglio o di approfondire i propri sentimenti.

Possibili risposte:

- S: "Sì, ero davvero molto arrabbiato!".
- S: "No, non proprio. Credo che tutta questa storia mi abbia spaventato piuttosto che turbarmi".
- S: "Non ho mai pensato che questo fosse un evento sconvolgente. Tuttavia, ora che me lo dici, credo di essere stato un po' turbato".

In poche parole, l'ascolto attivo implica innanzitutto un controllo costante tra le due persone che comunicano.

A questo strumento di base dell'ascolto attivo potrebbero aggiungersi altri strumenti. Qui, alcuni di essi sono riassunti in base agli sviluppi successivi della pratica dell'ascolto attivo negli ambienti di lavoro[32] :

- Riconoscimento di base dell'altro: Include segni verbali, visuali / non verbali e suoni vocali; questi fanno capire a chi parla che chi ascolta sta effettivamente ascoltando con interesse e rispetto. Tra questi vi sono: annuire con la testa, sporgersi in avanti o all'indietro, stabilire un contatto visivo, dire cose come "Sì", "Ti ascolto", "Allora...", "Vedo", "Dimmi di più", per incoraggiare l'oratore a continuare e garantire la presenza.

[31] Rogers, C. R. e Farson, R. E. (1987). Active Listening, estratto da Communicating in Business Today, R.G. Newman, M.A. Danzinger, M. Cohen (eds), D.C. Heath & Company, 1987.

[32] Wisinski, J. (1993). Resolving conflicts on the job, American Management Association.

- Domande: Fare domande è importante per una buona comprensione, perché è facile fraintendere o trascurare dettagli importanti per l'interlocutore.

Un ascoltatore attivo pone domande al fine di:

- Saperne di più, per comprendere meglio il punto di vista dell'oratore.
- Saperne di più, per scoprire cose che l'oratore considera "ovvie" (dal suo punto di vista) e che quindi non dichiara.

In queste situazioni, le domande aperte forniscono all'ascoltatore ulteriori dettagli per comprendere meglio l'interlocutore. Inoltre, permettono all'oratore di aprirsi e di esplorare ulteriormente i propri pensieri e sentimenti.

7.4.2 Assertività

"L'assertività" è una forma di comunicazione dei propri bisogni e sentimenti in modo diretto e rispettoso degli altri.

L'assertività è strettamente legata a una buona consapevolezza di sé (Modulo 5) ed è un'abilità molto preziosa da sviluppare ai fini della leadership.

Prima di descrivere come sia possibile migliorare i propri stili di assertività, è importante avere una visione d'insieme dei modi di comunicare che non riescono a essere diretti e chiari o a rispettare le esigenze e i sentimenti degli altri. Questi sono:

- Comunicazione passiva: una persona che utilizza questo stile spesso lo fa per evitare critiche e/o conflitti. È uno stile che implica il compiacimento degli altri, ma ciò avviene a scapito dei bisogni e dei sentimenti di chi parla, che non sono valutati in primo luogo dall'interlocutore stesso.
- Comunicazione aggressiva: una persona che comunica in modo aggressivo può sembrare un buon comunicatore (gli ascoltatori potrebbero temere l'oratore e tendere ad obbedirgli). Tuttavia, questo stile di comunicazione si basa sulla predominanza di uno sugli altri, non considerando i bisogni e i sentimenti al di là dei propri. A lungo termine, questo stile non è efficace (soprattutto per quanto riguarda la leadership) perché non permette di creare fiducia.
- Comunicazione passivo-aggressiva: le persone che utilizzano questo stile tendono a usare un tono o dei modi piacevoli o rilassati, mentre in realtà agiscono in modo aggressivo "sotto la superficie". In definitiva, significa che non si è disposti ad accontentarsi di ciò che è stato deciso/concordato, o di ciò di cui gli altri hanno bisogno o chiedono, ma senza dichiararlo. In genere, in questo caso, manca l'autoconsapevolezza dei propri bisogni e sentimenti. Ciò spesso implica il danneggiamento degli altri, spesso senza esserne consapevoli.

Diventare assertivi nella comunicazione richiede innanzitutto un buon grado di autoconsapevolezza dei propri bisogni e sentimenti. Quando si è consapevoli degli eventi, delle circostanze, delle persone, si può comunicare in modo assertivo agli altri, utilizzando una semplice formula:

1. Descrivere ciò che l'altro ha fatto "Quando tu...". In questo caso è importante descrivere i fatti, non le interpretazioni di ciò che l'altra persona ha fatto. Ad esempio, "Quando hai alzato il tono della voce nel rispondere alla mia domanda" piuttosto che "Quando mi hai attaccato senza alcun motivo!".
2. Descrivere l'effetto che questo ha avuto su di sé. "Ho sentito...". Si può aggiungere una breve spiegazione dei dettagli. È importante dichiarare i propri sentimenti e non accusare l'altra persona di tali sentimenti. Ad esempio, "Ho avuto molta paura" piuttosto che "Mi hai fatto sentire molto spaventato".

3. Chiedere un approccio diverso in una prossima potenziale comunicazione (se la sensazione non è stata piacevole). "La prossima volta gradirei che...". In questo caso è importante riconoscere i propri bisogni reali e non chiedere una "compensazione". Ad esempio, continuando l'esempio precedente, "gradirei che tu tenessi un tono di voce più basso, sono facilmente impressionabile" piuttosto che "gradirei che tu smettessi di attaccarmi e quindi non alzassi mai più il tono con me!".
4. O ringraziare l'altra persona se la sensazione è stata piacevole:"Quando ha dedicato il suo tempo a spiegarmi un concetto che mi aveva già spiegato, mi sono sentito compreso nella mia difficoltà. È stata una sensazione molto bella, grazie".

7.4.3 Raggiungere un accordo

Il litigio è un'esperienza umana comune. Può verificarsi nelle discussioni individuali, nelle riunioni di gruppo, nelle valutazioni delle prestazioni, nelle riunioni della comunità, nelle trattative, ecc. - ovunque ci sia interazione umana.

In molti casi, la discussione può essere costruttiva. Può far emergere le idee di entrambe le parti in modo che i partecipanti a una discussione possano giungere a una decisione più proficua. Può incoraggiare la creatività che può essere necessaria per trovare nuove soluzioni a problemi comuni.

Ci sono molti tipi di argomenti che possono sorgere durante il lavoro di gruppo all'interno di un'organizzazione. Possono essere, ad esempio:

- Sulla decisione delle priorità per un budget;
- Tra un membro del personale e il suo manager su un aspetto della prestazione;
- Le differenze all'interno del team sulla definizione delle priorità
- ecc.

La gestione dei conflitti e la costruzione del consenso possono avvenire secondo diverse strategie:

Strategie per la creazione del consenso[33]

Assertività:	Concentrarsi sulle proprie esigenze, sui risultati desiderati e sull'agenda.
Cooperatività:	Concentrarsi sui bisogni propri e altrui e sulle relazioni reciproche.
Competizione:	Lotta per il potere, che si risolve in una sconfitta.
Collaborazione:	Ampliare la gamma di opzioni; ottenere un risultato vantaggioso per tutti.
Compromesso:	Raggiungere un risultato accettabile per tutti; proteggere le relazioni.
Elusione:	Ritirarsi dalla situazione; mantenere la neutralità.
Accondiscendenza:	Accettare gli interessi dell'altra parte; mantenere l'armonia.
Perdita:	Assicurarsi che entrambe le parti perdano per evitare che la situazione peggiori.

Queste strategie sono simili agli stili di leadership. Tuttavia, alcune strategie sono poco adatte a gestire certi tipi di conflitti. Ad esempio, una strategia competitiva può essere dannosa nei casi in cui è essenziale il lavoro

[33] Elaborazione del modello Thomas-Kilman, Thomas, K.V. e Kilman, R.H. (1977). Developing a forced choice measure of conflict-handling behavior.

di squadra. Una strategia accomodante può essere inefficace se è necessario un chiaro senso di direzione. È quindi importante utilizzare la strategia giusta alla luce del contesto specifico. La leadership consiste nell'essere a proprio agio nell'utilizzare non solo una strategia "preferita", ma nell'essere sicuri e capaci di utilizzare una serie di strategie.

È importante riconoscere il contesto appropriato quando si decide di utilizzare una strategia specifica. Ad esempio, una strategia concorrente può aumentare lo stress; anche se sembra la più appropriata per risolvere il problema in questione, potrebbe non essere saggio usarla se all'interno del team sono già diffusi alti livelli di stress.

Se si cerca di generare un senso collettivo di scopo in un team, evitare le tensioni sottostanti potrebbe rivelarsi controproducente. Se si cerca di raggiungere standard elevati nelle prestazioni di un team, una strategia accomodante sarà meno auspicabile, poiché potrebbe implicare la necessità di accettare gli atteggiamenti di coloro che si accontentano del mediocre.

Organizzazioni diverse possono incoraggiare - intenzionalmente o meno - strategie diverse per risolvere il disaccordo.

Questa predominanza di strategie specifiche all'interno di un'organizzazione può portare a comportamenti specifici che diventano luoghi comuni[34] :

STRATEGIA	COMPORTAMENTO	RISULTATO CULTURALE
Competizione	Regole e punizioni; retribuzione per le prestazioni	"Produrre o morire"
Collaborazione	Elevati livelli di impegno; preferenza per le soluzioni win-win	Raggiungere i risultati attraverso il lavoro di squadra
Compromesso	Bilanciare gli interessi dell'organizzazione e del personale	Puntare all'accettabile
Elusione	Evitare gli errori; minimizzare le responsabilità	Impoverito
Accondiscendenza	Privilegiare le speranze rispetto alla realtà, i piani rispetto ai risultati.	Sicurezza e comfort
Perdita	Ostinazione, ma per un motivo valido	Ritardo e possibile perdita di fiducia

[34] Questo si basa sulla teoria alla base della Griglia di gestione Blake-Mouton, sviluppata negli anni '50 dalla matematica e psicologa Jane Mouton e dallo psicologo Robert Blake.

7.5 ESERCIZI

7.5.1 Esercizio 1- Esercizio di gruppo 1- Gioco di ruolo

Argomenti di discussione

- L'Autorità locale è determinata a migliorare le prestazioni e inizierà a prendere provvedimenti per rimuovere il personale con scarse prestazioni e migliorare significativamente le prestazioni del resto del personale.
- L'Autorità locale vuole lanciare un'importante iniziativa per coinvolgere la popolazione e le organizzazioni locali nel lavoro dell'Autorità locale; a questo scopo sposterà il 5% del budget del prossimo anno.
- L'Autorità locale vuole avviare un progetto di cooperazione intercomunale con 3 Autorità locali vicine per condividere il servizio antincendio.

Carte ruolo

Le seguenti 9 schede di ruolo devono essere stampate o copiate a mano e distribuite tra i partecipanti in modo che ciascuno riceva una sola scheda. I partecipanti non devono conoscere i ruoli degli altri partecipanti.

Tenete conto della natura speciale dei seguenti compiti:

- Ci sono 4 compiti di supporto all'informazione: dare informazioni, trovare informazioni, porre una domanda, spiegare qualcosa o definirlo più esattamente, riassumere.
- Ci sono 3 compiti con funzioni affermative: incoraggiare gli altri membri, armonizzare l'attività del gruppo ed essere una forza di guida.
- Ci sono 3 ruoli individuali: bloccare e vantarsi.

Ruoli individuali

(Ritagliateli e distribuiteli tra i membri del gruppo; i partecipanti non devono conoscere i ruoli degli altri).

1. La vostra funzione: dare un'informazione. Potete fornire alcuni fatti (anche se dovrete inventarli), esprimere le vostre convinzioni e proporre qualsiasi idea vi venga in mente.
2. La vostra funzione: trovare informazioni. Chiedete informazioni. Potete porre domande sul gruppo. Chiedete loro di esprimere suggerimenti e proposte; cercate di ottenere le idee da loro.
3. La vostra funzione: spiegare e specificare, definire con maggiore precisione le informazioni. Potete chiarire una questione interpretando le parole di qualcuno, aggiungendo esempi per illustrare un problema; potete ripetere le idee di altri con parole vostre.
4. La vostra funzione: riassumere. Potete farlo in qualsiasi momento (non aspettate la fine). Cercate di raccogliere idee simili. Indicate i punti di accordo e di disaccordo, oppure cercate di offrire un modo per raggiungere il consenso proponendo una strada in linea con le idee degli altri.
5. La vostra funzione: incoraggiare gli altri membri. Comportatevi in modo benevolo, dimostrate la vostra cordialità e il vostro rispetto per tutti. Mostrate che accettate il loro contributo e lo apprezzate.
6. La vostra funzione: armonizzare le contraddizioni, riconciliandole. Indicate le aree che non suscitano controversie. Riducete la tensione dando al gruppo l'opportunità di analizzare le differenze di opinione.
7. La vostra funzione: coordinare l'attività del gruppo, essere una forza di guida. Assicuratevi che a tutti coloro che volevano parlare sia stata data questa opportunità. Per esempio, dite: "Ascoltiamo così e così... Lui o lei voleva parlarci di qualcosa". Potete anche esprimere la vostra opinione su come migliorare l'interazione.
8. La vostra funzione è quella di bloccare l'attività del gruppo. Mostrate di avere opinioni diverse. Quando il gruppo è vicino a raggiungere un accordo, annunciate la vostra opinione contraria. Potreste rallentare il processo di lavoro ricordando alcuni dettagli concordati in precedenza o assumendo una posizione irragionevole.

9. La vostra funzione: vantarvi. Sostenete di sapere tutto su un argomento e di aver già preso tutte le misure possibili. Esprimete la vostra buona volontà e cercate il consenso per essere a capo di qualcosa; fate tutto ciò che può enfatizzare la vostra importanza personale.

7.5.2 Esercizio 2 - Esercizio individuale - Autovalutazione dell'assertività

Prima di imparare a sviluppare la vostra assertività, è importante prendersi qualche momento per farsi un'idea della vostra situazione attuale. Rispondete onestamente alle domande che seguono. Vi aiuteranno a capire il vostro attuale livello di assertività.

Assegnate un valore ad ognuna delle seguenti affermazioni, utilizzando la seguente scala: 1 MAI – 5 SEMPRE

1. Chiedo agli altri di fare delle cose senza sentirmi in colpa o in ansia.	
2. Quando qualcuno mi chiede di fare qualcosa che non voglio fare, dico "no" senza sentirmi in colpa o in ansia.	
3. Mi sento a mio agio quando parlo a un gruppo numeroso di persone.	
4. Esprimo con sicurezza le mie opinioni oneste alle figure di autorità (come il mio capo).	
5. Quando provo sentimenti forti (rabbia, frustrazione, delusione, ecc.), li verbalizzo facilmente.	
6. Quando esprimo rabbia, lo faccio senza incolpare gli altri per avermi "fatto arrabbiare".	
7. Sono a mio agio nel parlare in situazioni di gruppo.	
8. Se non sono d'accordo con l'opinione della maggioranza in una riunione, posso "attenermi alle mie idee" senza sentirmi a disagio o risultare irritante.	
9. Quando commetto un errore, lo riconosco.	
10. Dico agli altri quando il loro comportamento mi crea un problema.	
11. Incontrare nuove persone in situazioni sociali è qualcosa che faccio con facilità e comodità.	
12. Quando discuto delle mie convinzioni, lo faccio senza etichettare le opinioni degli altri come "pazze", "stupide", "ridicole", "irrazionali".	
13. Presumo che la maggior parte delle persone sia competente e affidabile.	
14. Quando penso di fare qualcosa che non ho mai fatto prima, mi sento sicuro di poter imparare a farlo.	
15. Credo che i miei bisogni siano importanti quanto quelli degli altri e ho il diritto di vederli soddisfatti.	
TOTALE	

Il vostro punteggio

- Se il vostro totale è pari o superiore a 60, avete un approccio costantemente assertivo e probabilmente gestite bene la maggior parte delle situazioni. In questa sessione potreste ricevere alcune idee per migliorare ulteriormente le vostre capacità e la vostra efficacia.
- Se il vostro totale è 45-60, avete un approccio abbastanza assertivo. Ci sono situazioni in cui si può essere naturalmente assertivi, ma questa sessione vi aiuterà ad aumentare la vostra assertività attraverso la pratica.
- Se il totale è 30-45, sembra che siate assertivi in alcune situazioni, ma la vostra risposta naturale è non assertiva o aggressiva. Utilizzando i suggerimenti di questa sessione per cambiare alcune percezioni e praticando nuovi comportamenti, in futuro potrete gestire le situazioni in modo molto più assertivo.
- Se il vostro totale è 15-30, è possibile che ci siano alcuni atteggiamenti che possono essere migliorati per aumentare la vostra assertività. Se seguite la strada tracciata in questa sessione, vi esercitate e vi

date il tempo di crescere e cambiare, potrete diventare molto più a vostro agio nelle situazioni in cui affermare sé stessi è importante.

7.5.3 Esercizio 3- Esercizio di gruppo 3- Strategie per raggiungere un accordo

Esistono diverse strategie che possono essere utilizzate per affrontare un problema o raggiungere un accordo con altre persone. Tuttavia, ci sono situazioni specifiche in cui una delle strategie è l'approccio che ha maggiori probabilità di successo. Ogni approccio comporta dei rischi che devono essere gestiti.

Collaborare (io vinco, tu vinci)

Un buon lavoro di squadra e la cooperazione aiuteranno tutti a raggiungere i propri obiettivi mantenendo un buon senso di squadra. Lavorare attraverso le differenze può portare a soluzioni creative che soddisfano entrambe le parti.

SITUAZIONI	RISCHI
▪ Dove c'è un alto livello di fiducia ▪ Quando si vuole condividere la responsabilità ▪ Quando si vuole che gli altri siano responsabili delle soluzioni ▪ Quando si vuole cambiare il modo di pensare delle persone ▪ Quando è necessario risolvere l'ostilità	▪ Il processo richiede tempo ed energia ▪ Alcune persone possono approfittare della fiducia e dell'apertura degli altri.
ESEMPIO	

Compromesso (tu ti pieghi, io mi piego)

Ciò significa vincere qualcosa e allo stesso tempo perdere qualcosa, al fine di ottenere un risultato soddisfacente per entrambe le parti. Ciò consente a ciascuna parte di salvare qualcosa della propria posizione originaria.

SITUAZIONI	RISCHI
▪ Quando persone di status simile sono entrambe impegnate per un risultato soddisfacente ▪ Quando è possibile risparmiare tempo raggiungendo un accordo su questioni intermedie ▪ Quando gli obiettivi sono importanti	▪ Valori importanti e obiettivi a lungo termine possono essere sacrificati. ▪ Può fallire se le richieste iniziali sono eccessive ▪ Può generare cinismo
ESEMPIO	

Accomodante (io perdo, tu vinci)

Questo approccio può essere utile per raggiungere un obiettivo particolarmente importante. Può evitare un confronto serio che potrebbe danneggiare le relazioni, sminuendo il conflitto.

SITUAZIONI	RISCHI
▪ Quando una questione non è importante per voi quanto per l'altra persona ▪ Quando ci si rende conto di avere torto o di non poter vincere ▪ Quando è il momento di lasciare che gli altri imparino per errore ▪ Quando è il momento giusto per costruire il credito per il futuro ▪ Quando l'armonia è molto importante ▪ Quando ciò che le parti hanno in comune è molto più significativo delle loro differenze.	▪ Le vostre idee non ricevono l'attenzione che meriterebbero ▪ La credibilità e l'influenza possono andare perdute
ESEMPIO	

7.5.5 Competizione (io vinco, tu perdi)

Questo può essere importante quando gli obiettivi sono molto importanti e quando un deterioramento delle relazioni può essere un prezzo da pagare.

SITUAZIONI	RISCHI
▪ Quando si sa di essere nel giusto ▪ Quando il tempo è poco e occorre prendere una decisione ▪ Quando una parte sta usando tattiche di bullismo che non possono avere successo ▪ Quando è importante difendere i diritti o i valori delle persone	▪ Può aggravare il conflitto ▪ Può provocare ritorsioni ▪ Potrebbe perdere supporto altrove
ESEMPIO	

Evitare (né vincere né perdere)

Questo può essere necessario quando il momento o il luogo non sono adatti per risolvere il problema. Questo approccio evita il conflitto ritirandosi, scansandosi o rimandando.

SITUAZIONI	RISCHI
▪ Quando il conflitto è piccolo e le relazioni sono in gioco ▪ Quando è necessario un tempo per la de-escalation del conflitto ▪ Quando questioni più importanti richiedono attenzione ▪ Quando vedete che non avete alcun potere o opportunità di ottenere le vostre preoccupazioni ▪ Quando si è troppo coinvolti emotivamente nel problema e altri potrebbero fare un lavoro migliore per affrontarlo. ▪ Quando sono necessarie ulteriori informazioni	▪ Le decisioni importanti possono essere prese per difetto ▪ Rimandare può peggiorare la situazione
ESEMPIO	

Perdere (io perdo, tu perdi)

Questo può aiutare a prevenire l'aggravarsi del conflitto, soprattutto quando le due parti sono disomogenee.

SITUAZIONI	RISCHI
▪ Quando la prospettiva che una delle due parti vinca la discussione potrebbe portare a un conflitto più grave.	▪ Può portare a una perdita di fiducia nel processo ▪ Ritarda il problema, anziché risolverlo.

8 CULTURA ORGANIZZATIVA – M10

8.1 INTRODUZIONE

8.1.1 Contesto

- La cultura di un'organizzazione riguarda il modo in cui vengono fatte le cose, il modo in cui il personale si comporta in particolari circostanze, i suoi valori e atteggiamenti, ciò che ritiene importante e non importante.
- La cultura è unica per ogni organizzazione e riguarda "tutto": prestazioni, attenzione al cittadino, innovazione, soddisfazione, accettazione del cambiamento, ecc.

8.1.2 Obiettivi formativi

- Imparare come una buona leadership può cambiare la cultura dell'organizzazione per ottenere prestazioni migliori.

8.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti comprendono la natura della cultura organizzativa e il ruolo che essa svolge nella performance organizzativa.
- I partecipanti imparano come la leadership potrebbe intervenire per plasmare il sistema in modo da renderlo favorevole ad elevati standard di rendimento.

Come risultato i partecipanti saranno in grado di pianificare e gestire il miglioramento delle prestazioni organizzative.

8.1.4 Durata

- 120 minuti

8.2 STRUTTURA DEL MODULO

8.2.1 Introduzione

- Ai partecipanti vengono spiegate le caratteristiche e la natura della cultura organizzativa;
- I partecipanti possono scrivere una definizione su un post-it.

8.2.2 Esercizio di gruppo 1 - Leggere la cultura organizzativa

- I partecipanti (in gruppi di 2/3 persone) identificano il modo tramite cui un’organizzazione può plasmare la propria cultura organizzativa.

8.2.3 Esercizio di gruppo 2 - Dimensioni di una cultura organizzativa

- I partecipanti (in gruppi di 2/3 persone) devono classificare, su una scala, le varie dimensioni che contribuiscono alla definizione della cultura organizzativa.

8.2.4 Esercizio di gruppo 3 - Migliorare la cultura di un'organizzazione

- Sulla base dell'esercizio 2, ogni gruppo deve identificare 1-2 ostacoli culturali alle buone prestazioni nell'organizzazione selezionata.

8.2.5 Compiti a casa

- Ogni partecipante può utilizzare la lista di controllo "Cultura dell'organizzazione aperta" per valutare la cultura della propria organizzazione.

8.3 DEFINIZIONI

8.3.1 Cultura dell'organizzazione

L'insieme dei valori e delle norme condivise che caratterizzano una determinata organizzazione.

8.4 CONCETTI CHIAVE

La cultura organizzativa è l'insieme di valori e norme condivise che caratterizzano una data organizzazione.

Una cultura forte, su cui le persone concordano e tengono intensamente ai valori organizzativi, può migliorare la performance organizzativa motivando i dipendenti e coordinando il loro comportamento. I valori organizzativi possono dare un'attenzione particolare ai dipendenti e riunirli intorno a una serie di obiettivi significativi. Inoltre, focalizzano l'attenzione dei dipendenti sulle priorità organizzative, che guidano poi il loro comportamento e il processo decisionale.

Un metodo per rafforzare la cultura è quello di scegliere i nuovi dipendenti sulla base dei valori stessi espressi dall'organizzazione. I nuovi dipendenti possono poi essere socializzati alla cultura insegnando loro i valori e i comportamenti attesi all'interno dell'organizzioen stessa. Le prime interazioni tra dipendente e datore di lavoro sono fondamentali: possono determinare il desiderio del dipendente di "aderire" alla filosofia dell'organizzazione e stabilire modelli di comportamento duraturi.

La cultura di un'organizzazione riguarda il modo in cui vengono fatte le cose, il modo in cui le persone si comportano in particolari circostanze, i loro valori e atteggiamenti, ciò che è ritenuto importante e non importante.

La cultura di un'organizzazione influisce sulle sue prestazioni: se il personale non è motivato o ha poco rispetto per i propri manager, non darà il meglio di sé. Spesso in un clima organizzativo autoritario, dove l'iniziativa personale tende a essere criticata, i membri dello staff non cercheranno di essere innovativi. Quando a un membro del personale viene detto cosa fare, lo farà perché deve farlo, non necessariamente perché lo vuole o perché ci crede.

I leader e i manager possono avere un'influenza davvero potente sulla cultura della loro organizzazione. Alti livelli di prestazione richiedono una cultura orientata alla prestazione stessa.

Prendiamo ad esempio la comunicazione, sia formale che informale, che è una parte fondamentale della cultura di un'organizzazione.

- I dirigenti che credono in una comunicazione aperta vedranno gli altri dipendenti comunicare tra loro, dando l'esempio.
- Le comunicazioni orizzontali possono portare a uno scambio di buone pratiche e a una comprensione del contesto più ampio.
- La condivisione delle informazioni non solo all'interno dell'organizzazione, ma anche con i suoi partner, incoraggerà il pensiero di collaborazione che porterà a nuove opportunità.
- Tenere per sé informazioni non riservate può essere una soddisfazione personale per alcuni, ma non porta a prestazioni migliori.
- Un'organizzazione avrà un senso più forte delle sue finalità ed obiettivi se le discussioni nelle sale riunioni rispecchiano le conversazioni nei corridoi e se il personale senior e junior si sente libero di parlare insieme.

Il modo in cui la comunicazione funziona in un'organizzazione deriva dalla sua cultura.

Quando i manager vogliono aumentare gli standard di prestazione o introdurre nuovi modi di fare qualcosa, devono innanzitutto esaminare la cultura dell'organizzazione e decidere se è necessario cambiare qualcosa nella cultura in modo che sostenga l'iniziativa e non diventi un ostacolo al successo.

Le caratteristiche culturali tipiche di un'organizzazione di successo includono:

- Apertura
  - **Consultazione:** l'amministrazione locale è aperta agli stakeholder e dispone di modalità di consultazione; basa le proprie aspirazioni sui loro bisogni e sulle loro aspettative; gli stakeholder ne sono consapevoli e ritengono utile far conoscere le proprie opinioni.
  - **Ricettività:** i rappresentanti eletti e il personale dell'amministrazione locale sono aperti al controllo, al feedback e alle sfide; gli stakeholder ritengono che l'amministrazione locale faccia buon uso delle loro opinioni.
  - **Mutualità:** i rappresentanti eletti e il personale dell'amministrazione locale sanno di dipendere dagli stakeholder per contribuire ai risultati dell'amministrazione locale e per aiutarla ad avere un impatto.
- Aspirazione
  - Orientamento ai risultati: gli stakeholder possono vedere le loro priorità riflesse in quelle dell'amministrazione locale e indicatori di performance e obiettivi chiari aiutano tutti a sapere cosa è stato pianificato e cosa è stato raggiunto.
  - Unanimità: c'è un senso comune dell'obiettivo e una comprensione del contributo dei rappresentanti eletti, del personale e delle parti interessate.
  - Fiducia: i rappresentanti eletti, il personale e gli stakeholder dell'amministrazione locale sono fiduciosi nelle loro capacità e ambizioni di raggiungere gli obiettivi che si prefiggono.
- Leadership
  - Ispirazione: le persone hanno fiducia nella leadership dell'amministrazione locale e credono nella visione che essa esprime.
  - Praticità: le persone ritengono di poter contare su una leadership in grado di rimanere concentrata, di avere priorità chiare e di mettere in atto le misure pratiche necessarie per trasformare le aspirazioni in realtà.
  - Integrità: la leadership ascolta e agisce in modo da promuovere l'equità, la fiducia e l'uguaglianza.
- Organizzazione
  - Appropriatezza: i sistemi e le procedure incarnano i valori dell'amministrazione locale.
  - Utilità: le persone trovano che i sistemi e le procedure li aiutino a svolgere meglio il loro lavoro.
  - Diversità: l'organizzazione è aperta, flessibile e reattiva nelle sue modalità di lavoro.
- Rafforzamento
  - Impegno: le persone si dedicano agli obiettivi dell'amministrazione locale e ai risultati che stanno cercando di raggiungere.
  - Apprendimento: il personale è incoraggiato ad acquisire la consapevolezza, le conoscenze e le competenze necessarie; gli sforzi e i risultati sono premiati; le persone sono stimolate e aiutate a migliorare.
  - Latitudine: il personale è autorizzato a usare la propria discrezione, creatività e innovazione per raggiungere determinati risultati.
- Realizzazione

- Risultati: le persone possono facilmente vedere la differenza che l'amministrazione locale fa nella governance locale e nel benessere sociale, economico e ambientale.
- Eccellenza: l'amministrazione locale è riconosciuta per essere tra le migliori e per aver raggiunto le migliori pratiche.
- Reputazione: l'amministrazione locale gode di una reputazione tra gli stakeholder, il governo e le altre amministrazioni locali per il suo orientamento ai risultati, la sua competenza e il suo contributo positivo al governo locale.

8.5 ESERCIZI

8.5.1 Esercizio 1 - Esercizio di gruppo - Lettura della cultura dell'organizzazione

La cultura organizzativa è codificata nei valori, nel pensiero, nella storia e nel comportamento di un'organizzazione. È all'interno della cultura che si determina l'eccellenza delle prestazioni. È importante, quindi, essere in grado di comprendere la cultura e i fattori che la compongono. La leadership richiede sensibilità alla cultura e disponibilità al cambiamento.

Pensando alla vostra organizzazione, analizzate i principali fattori che definiscono la cultura e prendete nota del modo in cui ciascuno di essi modella la vostra organizzazione.

CONTRIBUENTI ALLA CULTURA	PAROLE CHIAVE DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE
1. FISICO: Come si presenta l'ambiente fisico (ad esempio, gli edifici, se sono storici/moderni, le attrezzature, l'uso completo delle tecnologie informatiche, ecc.) Quali messaggi trasmettono? 2. PUBBLICITÀ: Cosa dice di sé l'organizzazione in relazioni, opuscoli, comunicati stampa, sito web, social media, ecc. 3. PERSONE: Quali sono le prime impressioni dei visitatori e del nuovo personale quando visitano l'organizzazione? Cosa dicono gli utenti dei servizi e le organizzazioni locali dell'amministrazione locale? 4. STORIA: Quali sono gli eventi e le storie chiave che illustrano i primi anni dell'organizzazione? 5. LINGUA: Quali sono le parole chiave, le frasi ad effetto, ecc. che il personale usa e che potrebbero illustrare la cultura di fondo? 6. ATTIVITÀ: Quali sono gli argomenti di conversazione abituali del personale? Parlano del loro lavoro fuori dall'ufficio? Le loro conversazioni riflettono le priorità dell'organizzazione? 7. STORIE: Quali storie e aneddoti utilizza il personale per condividere le proprie esperienze? Qual è lo scopo di queste storie? 8. SOTTOCULTURE: Ci sono delle sottoculture evidenti? Come si differenziano? A quali scopi servono? 9. PERSONALE: Che tipo di personale lavora nell'organizzazione? Chi viene promosso? Chi è influente? In che misura sono motivati a servire l'interesse pubblico? In che misura i dirigenti supportano il personale di cui sono responsabili? 10. VALORI: In cosa crede il personale? Che cosa è più apprezzato dal personale? Cosa è importante per loro?	

8.5.3 Esercizio 2 – Esercizio di gruppo 2 – Dimensioni della cultura organizzativa

Un'organizzazione sana riflette la forza di una serie di dimensioni culturali. Come valutereste la vostra organizzazione in base allo spettro di valori riportato di seguito? Segnate tra 1 (lato sinistro) e 10 (lato destro) per riflettere l'equilibrio tra i vecchi e i nuovi modelli. Siate pronti a spiegare la vostra valutazione.

		PUNTEGGI (1-10)	
1	Il personale è motivato dall'esterno	Il personale è motivato internamente	
2	Personale visto come funzionale	Personale visto come individuo e persona intera	
3	Il personale fa i propri interessi	Il personale opera all'interno del quadro aziendale per raggiungere gli obiettivi condivisi	
4	Approccio orientato al compito	Approccio orientato ai risultati	
5	L'individualità del personale è scoraggiata	Le differenze di pensiero sono incoraggiate	
6	Valori dichiarati non reali	Un vero impegno per il perseguimento dei valori	
7	Strutture statiche	Strutture orientate alle persone e ai compiti	
8	Il personale è visto come un costo	Il personale è visto come un investimento	
9	Le parti interessate sono viste come manipolate	Sfruttare il sostegno delle parti interessate	
10	Estraneità alla società civile	In sintonia con le esigenze dei cittadini	
11	Le cattive notizie sono viste come una minaccia	Gli errori sono visti come opportunità di apprendimento	
12	Processo decisionale chiuso	Processo decisionale trasparente	
13	Responsabilità individuale per l'apprendimento	Apprendimento supportato dall'azienda	
14	Comunicazioni chiuse	Comunicazioni aperte	
15	Interesse personale dominante	Interesse di gruppo dominante	
16	I desideri dei cittadini ignorati	Rispondere alle esigenze dei cittadini	
17	Concentrarsi solo sulla fornitura di servizi	Focus sulla buona governance locale	
18	Accettazione di prestazioni scadenti	Richiesta di standard elevati	

8.5.5 Esercizio 3 - Esercizio di gruppo 3 - Sostenere il cambiamento culturale

	OSTACOLI CULTURALI ALLE BUONE PRESTAZIONI	CAUSE DELL'OSTACOLO	CONSEGUENZE DELL'OSTACOLO	AZIONI DA INTRAPRENDERE
1.				
2.				
3				

8.5.6 Esercizio 4 - Compito a casa - Lista di controllo - Cultura dell'organizzazione aperta

La seguente lista di controllo stabilisce 25 criteri per una "cultura aperta". Potete usarla per valutare l'apertura della cultura nella vostra organizzazione. Potete usarla come base per una discussione con il vostro personale e per identificare i modi in cui potete usare la vostra leadership per spostare la cultura verso le aspirazioni stabilite in questa lista di controllo. Se lo fate ogni anno, potrete tracciare i progressi compiuti.

(Punteggio: 1 = debole; 10 = forte)

CRITERI	PUNTEGGIO (1-10)	AZIONE
1. La leadership emerge in tutta l'organizzazione.		
2. Il contributo di una persona è considerato più importante delle sue credenziali.		
3. L'influenza viene esercitata da persone che aggiungono valore più che dal loro titolo.		
4. Gli individui competono per fare la differenza, non per scalare una piramide.		
5. Le risorse vengono assegnate in base alle esigenze e alle priorità.		
6. La sperimentazione e le prove sono una competenza chiave.		
7. Il coordinamento avviene attraverso la collaborazione piuttosto che la centralizzazione.		
8. Le comunicazioni laterali sono più importanti di quelle verticali.		
9. La struttura emerge laddove crea valore, altrimenti scompare.		
10. La strategia emerge da conversazioni dinamiche a livello comunale.		
11. Il cambiamento inizia in luoghi inaspettati.		
12. Il controllo viene esercitato attraverso la trasparenza, il feedback e la pressione dei pari.		
13. I confini sono porosi.		
14. Tutti pensano come il Sindaco e sono altrettanto responsabili.		
15. Le decisioni vengono prese il più vicino possibile alla prima linea.		
16. Il feedback è visto come un dono da accogliere.		
17. Il processo decisionale è trasparente e le decisioni vengono spiegate.		

18. I posti di lavoro vengono ampliati in base alle competenze. 19. Il pensiero di carriera si basa sui risultati prima della promozione. 20. Il personale è responsabile a 360 gradi. 21. I manager sono aperti alla leadership degli altri. 22. I valori chiave sono mantenuti in equilibrio: libertà, coraggio, impegno e responsabilità. 23. Si favorisce il dibattito aperto. 24. Il personale e i dirigenti accettano le critiche e le cattive notizie senza prenderle sul personale. 25. Il coinvolgimento delle parti interessate viene prima della comunicazione.		

9 PIANIFICAZIONE STRATEGICA BASATA SUGLI SCENARI – M11

9.1 INTRODUZIONE

9.1.1 Contesto

- Le comunità devono concordare la direzione che vorrebbero perseguire e le priorità che ne derivano. Ciò consente alle parti interessate di avere un approccio coordinato per l'attuazione dei loro obiettivi. Esistono diversi metodi per creare accordi sulle direzioni e sulle strategie desiderate. Uno di questi è guidato da una visione; una chiara direzione di ciò che deve essere raggiunto. La maggior parte dei leader ha familiarità con questa visione, basando il proprio approccio strategico sulla pratica e sui piani e progetti che possono essere sviluppati sulla base di un approccio di pianificazione statica. Questo modulo offre un altro approccio alla definizione di una direzione strategica. Lo sviluppo di scenari dinamici è un approccio per elaborare nuove strategie che consentono una maggiore flessibilità nell'attuazione. Il modulo offre una comprensione del ruolo dello "strategizing" (processo di riflessione strategica continua) e delle conversazioni strategiche nelle organizzazioni, concetti che saranno richiamati ed estesi durante il modulo sulle organizzazioni che apprendono.

9.1.2 Obiettivi formativi

- Introdurre il metodo per sviluppare scenari dinamici e avviare dialoghi strategici inclusivi per la pianificazione strategica e la risoluzione dei problemi.

9.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti comprendono la pianificazione dinamica e sistemica dello scenario e ne sperimentano il processo creativo.
- I partecipanti imparano ad affrontare le sfide organizzative con un pensiero e un'azione strategici.
- I partecipanti comprendono il ruolo chiave delle conversazioni strategiche per (a) creare un'organizzazione che apprende e (b) migliorare la motivazione e l'efficacia del personale e dei partner.

9.1.4 Durata

- 120 minuti

9.2 STRUTTURA DEL MODULO

9.2.1 Introduzione

- I partecipanti discutono i punti di forza e di debolezza dei processi di pianificazione che conoscono e i metodi di pianificazione che utilizzano nella loro comunità;
- Dopo le discussioni in piccoli gruppi, i partecipanti riportano i punti deboli tipici dei processi di pianificazione attuali in una discussione plenaria.

9.2.2 Esercitazione di gruppo - Esercizio di pianificazione dello scenario

- Gruppi di partecipanti sviluppano scenari per un ambizioso programma di miglioramento del servizio pubblico.

- Nel corso di una sessione plenaria, i partecipanti presentano e confrontano i loro scenari, identificano i fattori trainanti dei diversi scenari e discutono su quanto la comprensione dei principali fattori trainanti degli eventi possa aiutare la resilienza delle strategie locali e il potere delle azioni.

9.2.3 Discussione - Discutere il ruolo delle conversazioni strategiche nelle comunità e nelle organizzazioni

- I partecipanti riflettono sul modo in cui tali processi di scenario potrebbero essere implementati nelle loro organizzazioni e sul ruolo che le conversazioni strategiche svolgerebbero nello sviluppo e nell'efficacia organizzativa.

9.3 DEFINIZIONI

9.3.1 Scenari

Nel metodo di pianificazione dinamica degli scenari che introduciamo "gli scenari non sono previsioni, ma un insieme di futuri strutturalmente diversi concepiti attraverso un processo di pensiero casuale, piuttosto che probabilistico" è una linea narrativa che esplora diversi derivati chiave degli eventi e stabilisce una relazione casuale tra di essi".[35]

9.3.2 Pianificazione dinamica dello scenario

La pianificazione dinamica degli scenari è un processo di riflessione su modelli di possibili futuri casuali e strutturalmente diversi. La pianificazione di scenario coinvolge il pensiero di sistema e consente alle organizzazioni di allontanarsi dai processi di pianificazione lineare, aiutandole a comprendere meglio e a prepararsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

9.3.3 Conversazione strategica

La conversazione strategica è un processo di conversazione continua su questioni strategiche che si instaura per il miglioramento continuo del funzionamento dell'organizzazione. Quando è efficace, collega gli spazi formali e informali di comunicazione all'interno dell'organizzazione e crea un'esperienza collettiva, teorie in uso accettate e condivise, interpretazioni che sono alla base dell'azione congiunta[36] .

9.4 CONCETTI CHIAVE

Esistono due approcci alla pianificazione strategica:

- Tradizionale - creazione di una visione e di obiettivi, quindi elaborazione di un piano strategico, di programmi e progetti per l'attuazione degli obiettivi.
- Un approccio più dinamico e creativo, basato sulla progettazione di possibili scenari futuri e sull'identificazione dei fattori chiave degli eventi che portano al successo di un progetto. La comprensione dei driver può aiutare a riconoscere tempestivamente i cambiamenti dell'ambiente e a pianificare gli adeguamenti.

9.4.1 Approccio tradizionale alla pianificazione strategica

Una comunità forte o una buona organizzazione sa dove sta andando. Ha una visione, una visione chiara di dove vuole arrivare in futuro. La visione non deve essere della leadership, ma del personale e dei

[35] van der Heijden 2005: 27
[36] van der Heijden 2005: 42

rappresentanti eletti, della comunità nel suo complesso. Una buona leadership farà in modo che si tratti di una visione condivisa.

Una pianificazione efficace è impegnativa. Si basa sul dialogo e sull'apertura all'apprendimento. La visione deve essere guidata da emozioni e valori, ma non da emozioni legate al passato. La curiosità disciplinata è importante. Mentre la mente può pensare alle fasi e ai piani, la visione deve basarsi su ciò che riteniamo importante; allo stesso tempo, deve catturare i cuori del personale, dei rappresentanti eletti e delle persone e organizzazioni locali. È la convinzione che fornirà l'energia e renderà la visione una sfida entusiasmante. La visione di una persona è un'idea, ma una visione condivisa rappresenta un potere.

Criteri per una buona visione;

- Ne accettiamo la necessità?
- Ne vale la pena?
- Che cosa sarà distintivo della nostra comunità e/o organizzazione?
- Le ipotesi di fondo sono solide?
- È chiaro, fattibile, significativo ed emozionante?
- Si adatta alla nostra immagine?

Ci crediamo? Il personale e i rappresentanti eletti si impegneranno in tal senso? Li motiverà? Daranno il meglio di sé per realizzarlo?

9.4.2 Pianificazione dello scenario

La pianificazione strategica non deve necessariamente essere un processo statico e lineare in cui le attività vengono dedotte dalla visione e dalla strategia. Possiamo usare la nostra immaginazione e lavorare a ritroso su scenari futuri plausibili, non per implementarli ma per identificare i fattori chiave che guidano gli eventi. Il metodo della pianificazione dinamica degli scenari coinvolge il pensiero sistemico e consente alle organizzazioni di allontanarsi dai processi di pianificazione lineare, aiutandole a comprendere meglio e a prepararsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Uno scenario è un resoconto di un futuro realistico che ha un significato per le parti interessate. La pianificazione può produrre scenari contrastanti che riflettono l'incertezza del futuro. Possono essere scenari ottimali, peggiori o "altri casi". Nel processo di pianificazione degli scenari, un gruppo eterogeneo di persone viene coinvolto in un processo sistematico di raccolta, discussione e analisi di possibili scenari e processi in evoluzione. Dal processo di riflessione le parti interessate traggono vantaggio:

- una maggiore comprensione delle principali incertezze;
- la capacità di incorporare prospettive alternative nella pianificazione;
- maggiore resilienza delle decisioni agli eventi imprevisti.

La riflessione comune delle parti interessate porta a una comprensione condivisa di problemi, opportunità e soluzioni e alla possibilità di collaborare efficacemente per ottenere i migliori risultati.

Il risultato più importante di un processo di pianificazione dello scenario non è una "strategia ottimale" o un grande piano, ma il processo che mette in contatto le parti interessate, una chiara comprensione dei fattori di cambiamento e un processo che unisce le parti interessate nell'azione futura.

Le "conversazioni strategiche" sono le basi dell'azione coordinata per raggiungere i nostri obiettivi. Una direzione condivisa e sostenibile non si svilupperà attorno a un tavolo da conferenza, anche se una sala riunioni può essere il luogo in cui si raggiunge l'accordo finale. Ci vorranno mesi di dialogo tra i dirigenti e il personale dell'organizzazione, tra i rappresentanti eletti, tra l'organizzazione e le organizzazioni della comunità. Un

dialogo che inizia durante le riunioni formali ma che si collega anche alle conversazioni informali del personale e degli stakeholder, collegando i processi formali e informali e mobilitando l'energia di tutti i soggetti coinvolti.

Sono le conversazioni strategiche che danno un senso di finalità condivisa al personale, ai rappresentanti eletti e alle persone e organizzazioni locali; sviluppano l'impegno; creano la motivazione e la spinta necessarie.

I pianificatori di scenari spostano la loro attenzione dai piani ai sistemi e ai processi. Condividono il principio di Kees van der Heijden, uno degli elaboratori del metodo: "Quando c'è molta incertezza, il successo è più legato all'avere un buon processo che all'aver trovato la "strategia ottimale". Dopotutto, quando le cose si muovono velocemente, ciò che sembra ottimale oggi può sembrare un disastro domani. Ciò che conta è l'agilità mentale". [37]

[37] van der Heijden, 2005: XI

9.5 ESERCIZI

9.5.1 Esercizio 1 - Esercitazione di gruppo - Esercizio di pianificazione dello scenario

Sviluppare scenari per un ambizioso programma di miglioramento del servizio pubblico.

Le fasi sono le seguenti:

- I partecipanti in gruppo devono immaginare di trovarsi nell'anno 2030. Immaginano che il progetto sia stato realizzato con successo e che i risultati siano stati raggiunti. I gruppi devono definire gli aspetti chiave del progetto di successo e discutere perché e come funziona, chi è coinvolto e quali ruoli svolge.
- I partecipanti (immaginando di vivere nel 2030) devono guardare indietro (al passato dal 2030) e identificare le componenti che hanno portato al successo del progetto. Devono capire come questi componenti hanno interagito e devono discutere in dettaglio come ciascuno di essi è stato realizzato per il successo dell'intero progetto. Questa discussione deve includere la considerazione di quanto segue;
- Come ci si sente (nel 2030) a realizzare questo progetto, sia dal punto di vista personale che organizzativo? Perché funziona? Chi ha contribuito e come? Le parti interessate sono state coinvolte? La comunicazione ha svolto un ruolo interno ed esterno? Il personale era in grado di supportare la realizzazione del progetto?
- Pensando retrospettivamente, cosa è stato necessario per farlo accadere? Come si sono evolute le condizioni? Quali sono stati i fattori trainanti?
- Durante una sessione plenaria, i gruppi devono presentare i loro scenari concentrandosi su come si è evoluto il processo. Dovranno confrontare gli scenari e identificare i fattori determinanti nei diversi scenari e discutere quanto la comprensione dei fattori determinanti degli eventi li aiuterà a progettare strategie e a salvare il progetto anche quando le condizioni cambieranno.

	2030	I principali fattori di successo
Obiettivi del progetto		
Risultati		
Beneficiari		

10 ORGANIZZAZIONI APERTE ALL'APPRENDIMENTO – M13

10.1 INTRODUZIONE

10.1.1 Il contesto

- Il ruolo di una buona leadership è quello di tendere al miglioramento. Gli individui e le organizzazioni che desiderano migliorare devono riflettere sulle prestazioni effettive, valutare i progressi e identificare le sfide. Una riflessione aperta sui processi passati e attuali, sui loro punti di forza e di debolezza e sulle prestazioni che producono è una fonte fondamentale di apprendimento e un importante motore di cambiamento. Solo le organizzazioni in grado di affrontare il proprio presente possono migliorare le proprie prestazioni future. Un'organizzazione che apprende crea la struttura e i processi che consentono una riflessione e un miglioramento continui.

10.1.2 Gli obiettivi del modulo

- Presentare il concetto di "organizzazione che apprende" e fornire idee su come i partecipanti possono incoraggiare l'apprendimento nelle loro organizzazioni.

10.1.3 I risultati attesi

- I partecipanti comprendono il ruolo dell'apprendimento nel migliorare le prestazioni della loro organizzazione.
- I partecipanti imparano a conoscere le varie fonti e tecniche di apprendimento organizzativo.
- I partecipanti diventano più consapevoli delle proprie tendenze personali a incoraggiare l'apprendimento e di come possono contribuire alla cultura dell'apprendimento dell'organizzazione.

Come risultato di questo apprendimento, i partecipanti rafforzeranno la cultura dell'apprendimento all'interno della loro organizzazione come un modo per aumentare gli standard di performance.

10.1.4 La durata

- 90 minuti

10.2 STRUTTURA DEL MODULO

10.2.1 Introduzione

- I partecipanti identificano i tipici ostacoli all'apprendimento organizzativo.

10.2.2 Esercizio individuale - Autovalutazione - Quanto siete in grado di incoraggiare personalmente un approccio all'apprendimento?

- I partecipanti lavorano da soli per valutare quanto incoraggiano un approccio di "apprendimento" nella loro organizzazione, completando il questionario di autovalutazione;
- Discussione in plenaria.

10.2.3 Esercizio di gruppo - Rafforzare l'approccio all'apprendimento di un'organizzazione

- In gruppo, i partecipanti completano la Tabella della Sezione 5.2;

- I gruppi discutono su come i diversi elementi dell'approccio all'apprendimento potrebbero essere rafforzati in un'organizzazione tipica. Che differenza farebbe? Quali elementi dell'apprendimento devono essere rafforzati maggiormente nella loro organizzazione? Quali sono gli ostacoli? Come si potrebbe istituzionalizzare un approccio all'apprendimento?

10.3 DEFINIZIONI

10.3.1 Organizzazione che apprende

Il concetto di organizzazione che apprende è stato creato da Peter Senge[38] L'espressione organizzazione che apprende si riferisce a un'organizzazione che stabilisce una riflessione sistematica sui propri processi e facilita l'apprendimento istituzionale e dei propri membri, e attraverso la riflessione e l'apprendimento si trasforma continuamente.

10.4 CONCETTI CHIAVE

L'apprendimento può produrre un cambiamento. Il punto di partenza della leadership organizzativa è la comprensione delle sfide che l'organizzazione deve affrontare. Questo è il punto di partenza per innalzare gli standard di prestazione e per avviare il cambiamento.

Il superamento delle sfide richiede sempre un cambiamento, ma il cambiamento è difficile. Ci sono sempre degli ostacoli. Come si possono superare? L'apprendimento è essenziale.

10.4.1 Sette ostacoli al cambiamento[39]

1. *Gestione per misurazioni*
   - (si concentra sul breve termine; ignora i fattori intangibili che possono essere importanti; alcuni fattori fuori controllo)
2. *Cultura della conformità*
   - (basato solo su motivazioni esterne; fare carriera compiacendo il capo; uso della paura)
3. *Risposte giuste o sbagliate*
   - (enfatizza le questioni tecniche; ignora le aree "grigie")
4. *Uniformità*
   - (la diversità è vista come un problema; i conflitti sono soppressi a favore di accordi superficiali)
5. *Prevedibilità e controllabilità*
   - (gestione vista come controllo; approccio di routine)
6. *Eccessiva competitività e sfiducia*
   - (porta a uno scarso lavoro di squadra, obiettivi divergenti, agende personali)
7. *Perdita del senso di organizzazione integrata*
   - (non riesce a vedere l'insieme; frammentazione; ignora le forze sottostanti a favore e contro il cambiamento; le buone pratiche e le innovazioni locali non si diffondono)

---

[38] Senge, Peter M. (1990, rivisto nel 2006) The fifth discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation New York: Doubleday

[39] Parte di questo materiale è ispirato a Peter M. Senge (The fifth discipline).

Il modo per superare questi ostacoli al cambiamento è l'apprendimento, non solo individuale ma anche organizzativo. Le sfide organizzative sono questioni quotidiane sul posto di lavoro. Come le hanno affrontate le altre organizzazioni? Quali sono le "migliori pratiche"? In che misura il personale esistente potrebbe sviluppare le proprie competenze per affrontare le sfide? Imparano prontamente gli uni dagli altri e all'interno dei team? I dirigenti incoraggiano questo tipo di apprendimento?

Per un funzionamento efficace è necessaria una comunicazione aperta, un clima in cui si possano sollevare questioni problematiche e una "cultura dell'apprendimento", in cui la riflessione e l'apprendimento siano un'abitudine quotidiana. Ciò consentirà di:

a) Riflessione critica sull'operazione e sui risultati ottenuti;
b) Esperienza da condividere;
c) L'innovazione va incoraggiata;
d) Nuovi approcci da testare e lezioni da imparare;
e) Le migliori pratiche devono essere identificate e integrate all'interno dell'organizzazione.

Un livello di apprendimento è quello personale. Il personale deve essere rispettato per le sue competenze e messo in grado di sfruttare appieno il suo potenziale; la formazione e lo sviluppo personale devono essere considerati importanti; la comunicazione aperta è essenziale; il coaching è una tecnica di formazione quotidiana.

Maslow[40] ha proposto una gerarchia dei bisogni:

I fattori chiave dell'autorealizzazione sono:

- Sfidare costantemente lo status quo con coraggio, curiosità e volontà;
- Desiderio di ottenere il meglio per sé stessi;
- Aiutare gli altri a raggiungere appieno il loro potenziale.

Questi fattori richiedono l'apprendimento. L'apprendimento migliore si ha quindi quando il membro del personale cerca di massimizzare la propria esperienza di lavoro nell'organizzazione. Un maggiore apprendimento può consentire al personale di assumere livelli di responsabilità più elevati. I manager possono delegare di più. Purtroppo, poche organizzazioni supportano l'apprendimento.

È importante capire che, così come noi siamo ciò che siamo principalmente grazie all'apprendimento che abbiamo acquisito nel corso della vita, lo stesso vale per le organizzazioni. Per un efficace funzionamento

[40] Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396. Disponibile all'indirizzo: http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

organizzativo, l'apprendimento deve avvenire non solo a livello personale, ma è necessario stabilire processi organizzativi che sfruttino le conoscenze, le intuizioni e le esperienze del personale per l'apprendimento a livello organizzativo. Ci sono anche diversi fattori che ostacolano l'apprendimento organizzativo.

10.4.2 Sette ostacoli all'apprendimento organizzativo

1. *Io sono la mia posizione*

   (gode dell'autorità della posizione piuttosto che della leadership)

2. *Sempre qualcuno/qualcosa da incolpare*

   (non ha il coraggio di accettare la responsabilità; routine difensiva; non ascolta attivamente)

3. *Reattività*
   (felice di seguire gli eventi; manca di una visione e di uno scopo per un futuro migliore)

4. *Focus sugli eventi*

   (paura del conflitto; breve termine; focalizzazione sui sintomi; stress per eccessivo cambiamento)

5. *Non vede tendenze e processi*

   (superficiale; ha paura di esaminare i problemi in profondità per trovare le vere cause; si affida a luoghi comuni; si attiene alla routine e affronta la noia)

6. *Non impara dalle decisioni*

   (paura di assumersi la responsabilità degli errori)

7. *Agende personali dei team di gestione*

   (non vede le conseguenze a lungo termine; la capacità organizzativa e l'interesse pubblico passano in secondo piano)

I leader dovrebbero riflettere se il loro personale e le loro organizzazioni sono passivi o attivi nel nostro approccio all'apprendimento. Se sono attivi, cosa li rende tali? Quali meccanismi potrebbero introdurre i senior manager per garantire e migliorare l'apprendimento quotidiano in tutta l'organizzazione?

Un maggiore apprendimento può consentire al personale di assumere livelli di responsabilità più elevati. I manager possono delegare di più. Ma l'apprendimento organizzativo crea un senso condiviso di direzione, flessibilità e potenzialità di cambiamento allo stesso tempo. Allo stesso modo, il processo sociale di apprendimento organizzativo garantisce che il personale rimanga allineato all'interno dell'organizzazione mentre esercita una maggiore autorità.

Una "cultura dell'apprendimento" è la base per ottenere elevati standard di performance. Creare una cultura dell'apprendimento è una sfida fondamentale per i senior manager, soprattutto quando le condizioni cambiano e il futuro è incerto.

10.4.3 Elementi di un approccio all'apprendimento

Peter Senge (1990) ha introdotto il concetto di *learning organization* per le organizzazioni che imparano a prosperare nel cambiamento e a innovare costantemente. Esse creano una cultura e processi sistematici per coltivare l'innovazione che le aiuta ad adattarsi alle condizioni mutevoli e a migliorare costantemente il loro

funzionamento. Senge ha riassunto il suo concetto in cinque discipline chiave che le organizzazioni devono padroneggiare per diventare organizzazioni di apprendimento. Queste discipline[41] sono:

- Padronanza personale;
- Visione condivisa;
- Modelli mentali;
- Apprendimento di 111gruppo;
- Pensiero sistemico.

Ciascuna di queste discipline è necessaria per le organizzazioni che apprendono.

La padronanza personale ha a che fare con la "consapevolezza di sé": quanto conosciamo di noi stessi e l'impatto che il nostro comportamento ha sugli altri. La padronanza personale è il volto umano del cambiamento: gestire le relazioni di cambiamento con sensibilità, essere disposti a mettere in discussione le proprie convinzioni e i propri valori e garantire che le interazioni e i comportamenti di cambiamento siano autentici, congruenti e basati su principi. I leader imparano a utilizzare strumenti come le "posizioni percettive" e il *"reframing"* per migliorare la qualità delle interazioni e delle relazioni all'interno e all'esterno dei loro team.

Visione condivisa: La domanda chiave sulla visione è "Cosa vogliamo creare insieme?". Prendersi del tempo all'inizio del processo di cambiamento per avere le conversazioni necessarie a dare forma a una visione veramente condivisa è fondamentale per costruire intese e impegni comuni, liberare le aspirazioni e le speranze delle persone e identificare riserve e resistenze. I leader imparano a usare strumenti come il *"Positive Visioning"*, il *"Concept-shifting"* e l'"Allineamento dei valori" per creare una visione condivisa, forgiare un significato/focus comune e concordare reciprocamente quali dovrebbero essere gli obiettivi di apprendimento, le strategie di miglioramento e le sfide da affrontare per raggiungerli.

Modelli mentali: Una delle chiavi del successo del cambiamento consiste nel far emergere modelli mentali radicati: credenze, valori, mentalità e presupposti che determinano il modo in cui le persone pensano e agiscono. È essenziale entrare in contatto con il pensiero del cambiamento sul posto di lavoro, mettere in discussione o chiarire le ipotesi e incoraggiare le persone a riformularle. I leader imparano a usare strumenti come la "Scala delle inferenze" e l'"Inchiesta riflessiva" per esercitarsi a rendere più chiari i propri modelli mentali e a mettere in discussione i presupposti degli altri per costruire una comprensione condivisa.

L'apprendimento di gruppo avviene quando i gruppi iniziano a "pensare insieme", condividendo le proprie esperienze, intuizioni, conoscenze e competenze su come migliorare le cose. I gruppi sviluppano capacità di riflessione, indagine e discussione per condurre conversazioni sul cambiamento più abili, che costituiscono la base per la creazione di una visione condivisa del cambiamento e la decisione di impegni comuni all'azione. Si tratta anche di gruppi che sviluppano la disciplina per utilizzare rigorosamente il ciclo di apprendimento dell'azione nel lavoro di cambiamento. I leader imparano a usare strumenti come il "Ciclo di apprendimento dell'azione" e il "Dialogo" per sviluppare capacità di riflessione critica e condurre discussioni più solide e abili con i loro gruppi e tra di loro.

[41] Fonte: Rame 2016

10.5 ESERCIZI

10.5.1 Esercizio 1 - Esercizio individuale - Autovalutazione - Quanto incoraggiate personalmente un approccio all'apprendimento?

(1: non molto bene. 4: molto bene)

	DOMANDE	1	2	3	4
1	Incoraggio gli altri a intraprendere nuovi progetti per ampliare la loro esperienza.				
2	Spiego sempre il quadro generale dei progetti in corso.				
3	Chiedo agli stakeholder un feedback sulle strategie che stiamo seguendo.				
4	Cerchiamo di coinvolgere molte persone nel processo decisionale.				
5	Incoraggio tutti i membri del team a mettere in discussione il nostro modo di lavorare.				
6	Le persone sono incoraggiate a lavorare in piccoli gruppi a scopo di apprendimento.				
7	Trattiamo i problemi come opportunità di apprendimento.				
8	Condivido i miei piani di sviluppo personale con il mio team.				
9	Tutti i nostri dipendenti hanno un proprio piano di sviluppo personale.				
10	Ci prendiamo del tempo per pensare insieme al quadro generale.				
11	Voglio sempre sapere come funzionano le strategie nella pratica.				
12	Cerco di coinvolgere tutte le persone coinvolte in un problema nella ricerca della soluzione.				
13	Incoraggio la sperimentazione ponderata del nostro modo di fare le cose.				
14	Condividiamo sempre i risultati degli esperimenti, che funzionino o meno.				
15	Quando qualcuno commette un errore, si apre una buona discussione piuttosto che un rimprovero.				
16	Nelle riunioni di gruppo, rendo evidente ciò che sto imparando dalla discussione.				
17	Quando incontro i colleghi, chiedo cosa hanno imparato di recente.				
18	Ho un forte senso della direzione strategica e lo comunico.				
19	Il nostro team è desideroso di far sapere ai dirigenti come procedono i programmi.				
20	Fino alla scadenza, tutti possono dire la loro.				
21	Le persone pensano costantemente a come stanno lavorando.				
22	Troviamo il tempo per trasferire le conoscenze tra i team.				
23	Quando si presenta un problema, facciamo a gara per metterci al lavoro.				
24	Mantengo lo spazio per il mio apprendimento nonostante le pressioni.				
	TOTALE				

<u>Punteggio</u>:

Sommate i punteggi delle 24 domande in 8 colonne; gli 8 totali finali corrispondono agli 8 elementi dell'approccio di apprendimento alla strategia.

(1 - Spazio; 2 - Quadro generale; 3 - Feedback; 4 - Partecipazione; 5 - Struttura; 6 - Esperimento; 7 - Apprendimento; 8 - Esempio personale):

<u>Domande</u>:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>
	9	10	11	12	13	14	15	16
	<u>17</u>	<u>18</u>	<u>19</u>	<u>20</u>	<u>21</u>	<u>22</u>	<u>23</u>	<u>24</u>
Punteggio:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) (elementi)

Non ci sono risposte giuste o sbagliate. Ma i punteggi vi indicheranno dove potreste voler sviluppare e dove siete un buon esempio.

- Quali sono i vostri punti di forza in questo settore?
- Come si collocano le vostre risposte rispetto a quelle dei vostri colleghi?
- Quale cosa potreste fare per svilupparvi ulteriormente?
- Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione in quanto organizzazione che apprende?
- Come potreste trasformare la vostra organizzazione in un'organizzazione che apprende?

10.5.2 Esercizio 2 - Esercizio di gruppo - Rafforzare l'approccio all'apprendimento di un'organizzazione

NO.	ELEMENTI DI APPRENDIMENTO	SITUAZIONE ATTUALE	COME RAFFORZARLI?
1	Spazio		
2	Visione		
3	Feedback		
4	Partecipazione		
5	Struttura		
6	Esperimento		
7	Riflessione		
8	Esempio personale		

Quali sono gli elementi chiave dell'apprendimento che un'organizzazione tipica dovrebbe perseguire ora per massimizzare le proprie possibilità di affrontare le sfide strategiche che le attendono?

11 COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA – M15

11.1 INTRODUZIONE

11.1.1 Contesto

- Per dare vita alla propria visione, un'organizzazione deve essere in grado di comunicare e influenzare un'ampia gamma di organizzazioni, individui e partner in modo coeso e coordinato.
- Una buona comunicazione, sia interna che esterna, è fondamentale perché un'organizzazione si impegni con i suoi stakeholder per fornire servizi pubblici di alta qualità. Una buona comunicazione aumenta la comprensione dell'organizzazione da parte di tutti gli stakeholder, compresa la comunità. Altrettanto importante è la necessità di comunicare efficacemente con il personale.
- La comunicazione funziona solo quando i messaggi sono chiari e facili da capire e quando è un processo bidirezionale. Non basta parlare, bisogna saper ascoltare e rispondere.

11.1.2 Obiettivi formativi

- Apprendere gli strumenti per sviluppare i più elevati standard di comunicazione interna ed esterna.

11.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti valutano la qualità della comunicazione nell'organizzazione.
- I partecipanti riflettono sul rapporto dell'organizzazione con i principali gruppi di stakeholder.
- I partecipanti comprendono la natura della comunicazione e imparano a confrontarsi con diversi gruppi di stakeholder.
- I partecipanti riflettono sull'uso di diversi metodi di comunicazione.
- I partecipanti comprendono l'importanza di una strategia di comunicazione che crei coerenza e professionalità.

Come risultato di questo apprendimento, i partecipanti saranno in grado di sviluppare e implementare un approccio più professionale alla comunicazione nella loro organizzazione.

11.1.4 Durata

- 90 minuti

11.2 STRUTTURA DEL MODULO

11.2.1 Introduzione

- Ai partecipanti viene spiegata l'importanza di una buona comunicazione.

11.2.2 Esercizio di gruppo 1 - Fattori di successo nelle comunicazioni

- I partecipanti lavorano in piccoli gruppi, utilizzando il modulo della sezione 5.1 "Autovalutazione: Fattori di successo nella comunicazione" per valutare la qualità della comunicazione nella propria organizzazione. I partecipanti esaminano le prove come gruppo intero;
- Nella sessione di feedback, ogni gruppo identifica 2 azioni che potrebbero essere intraprese dall'organizzazione per migliorare la comunicazione.

11.2.3 Esercizio di gruppo 2 - Comunicazioni con gli stakeholder

- I partecipanti sono divisi in cinque gruppi;
- Ogni gruppo lavora su uno dei seguenti interlocutori, utilizzando il modello della Sezione 5.2:
- (1) Altre organizzazioni governative locali; (2) Cittadini; (3) Media; (4) Imprese locali; (5) ONG locali
- Ogni gruppo analizza la relazione tra lo stakeholder e l'organizzazione:
- Perché e come lo stakeholder è importante per l'organizzazione.
- Cosa si aspetta lo stakeholder dall'organizzazione.
- Esigenze di comunicazione degli stakeholder che l'organizzazione deve rispettare.
- I partecipanti vengono coinvolti in una sessione plenaria di feedback.

11.2.4 Esercizio di gruppo 3 - Sviluppare un approccio comunicativo

- I partecipanti (in gruppi di 3) selezionano un messaggio strategico da comunicare. Potrebbe trattarsi dell'annuncio di un nuovo servizio, di un cambio di servizio, di un messaggio alla comunità, ecc;
- I partecipanti vengono coinvolti in una sessione plenaria di feedback.

11.3 DEFINIZIONI

11.3.1 Strategia di comunicazione

Una strategia di comunicazione è un documento che esprime il modo in cui l'attività di comunicazione sarà utilizzata per sostenere la realizzazione della strategia generale dell'organizzazione. Include il modo in cui un'organizzazione desidera condividere le informazioni con gli stakeholder esterni e interni. Dovrebbe dare una direzione a tutte le attività di comunicazione con i media, online, interne, di marketing, di pubblicazioni e di pubbliche relazioni intraprese dall'organizzazione.

11.4 CONCETTI CHIAVE

Una buona comunicazione - sia interna che esterna - è fondamentale per un'organizzazione per coinvolgere le parti interessate e per fornire servizi pubblici di alta qualità. Una buona comunicazione aumenta la comprensione dell'organizzazione da parte degli stakeholder; consente loro di concentrare gli sforzi per impegnarsi con l'organizzazione; pone le basi per la condivisione di una visione plausibile del futuro in cui tutti i gruppi hanno un interesse e a cui ogni gruppo può contribuire.

Una buona comunicazione è aperta. Lo è:

- **verticale**: dall'alto verso il basso (quando i manager devono tenere informato il personale) e dal basso verso l'alto (quando i manager devono ascoltare il personale e permettergli di assumersi le proprie responsabilità);
- **orizzontale**, all'interno dei team e tra i team dell'organizzazione e con gli stakeholder esterni, come fondamento di una "organizzazione che apprende", in modo che gli insegnamenti tratti da buone o cattive pratiche in un'area possano essere appresi in tutta l'organizzazione e le implicazioni delle iniziative politiche siano comprese nella loro interezza.

Alcune organizzazioni non considerano il significato e i rischi associati a un approccio inadeguato alla comunicazione. All'interno, questa mancanza di attenzione verso la comunicazione può portare a un personale disimpegnato e improduttivo, mentre all'esterno può danneggiare la reputazione delle stesse comunità a cui l'organizzazione deve fornire servizi. Spesso i dirigenti si aspettano che la comunicazione "accada e basta"; non la pianificano, non accantonano risorse per pagarla e non forniscono le competenze che una buona comunicazione richiede. Gli ostacoli che impediscono una buona comunicazione (ad esempio, una cultura gerarchica)

vengono lasciati al loro posto. I dirigenti non vedono lo stretto legame tra una buona comunicazione e alti livelli di performance.

Questa situazione deve cambiare se l'organizzazione vuole garantire una buona governance. La comunicazione deve essere professionale e utilizzare tutte le opportunità, compresi i social media. Ogni approccio deve essere gestito in base ai rischi: un commento fuori luogo su un sito di social media può avere ripercussioni significative.

Una strategia di comunicazione deve basarsi sui principi di una buona comunicazione, vale a dire;

- Visibilità;
- Semplicità;
- Ripetizione;
- Valore;
- Varietà;
- Ascolto;
- Coerenza;
- Valutazione.

Visibilità - una forte comunicazione bidirezionale richiede visibilità, che porta al riconoscimento e all'accettazione, e permette alla comunità di vedere l'ampiezza e il valore di ciò che l'organizzazione offre.

Semplicità - gli stakeholder sono impegnati in molti aspetti della loro vita; quindi, la comunicazione deve essere semplice e diretta per essere efficace.

Ripetizione - quando è possibile, si dovrebbe ideare un programma ripetitivo per la collocazione dei messaggi, in modo da garantire che vengano presi in considerazione dalla comunità. Più un messaggio viene ripetuto, più ampio sarà il suo pubblico.

Valore - garantire che un messaggio abbia un ragionevole livello di valore per il destinatario è fondamentale per ottenere la sua attenzione e il suo interesse.

Varietà - per garantire che un messaggio venga recepito dalla comunità in generale, è necessario che venga trasmesso attraverso una serie di veicoli di comunicazione diversi. Più sono i veicoli (sito web, giornali, mailing list, ecc.) in cui appare, più ampia sarà la sua probabile copertura.

Ascolto - una buona (ed efficace) comunicazione richiede due parti: chi dà e chi riceve. Se inviate un messaggio, dovete anche aspettarvi di ricevere una qualche forma di risposta. È importante che il feedback su tutte le questioni sia incoraggiato ed elaborato. Niente smorza l'entusiasmo degli stakeholder più rapidamente della convinzione di non essere ascoltati.

Gli obiettivi della comunicazione possono essere

- garantire e rafforzare la reputazione dell'organizzazione come leader della comunità e fornitore efficace ed efficiente di risultati di alta qualità incentrati sui valori e sulle priorità della comunità;
- costruire e mantenere un'identità aziendale professionale;
- promuovere l'immagine dell'organizzazione come organismo efficace, efficiente e attento alle esigenze del pubblico;
- garantire che i messaggi trasmessi siano coerenti e coordinati su tutti i canali per dare il massimo sostegno alle priorità strategiche dell'organizzazione;
- garantire che tutto il personale comprenda le priorità dell'organizzazione e si senta valorizzato e in grado di contribuire ai principali cambiamenti che riguardano i servizi offerti;

- garantire che l'intera diversità della comunità abbia visibilità, contribuendo a garantire la parità di accesso a tutti i servizi.

La comunicazione interna svolge un ruolo fondamentale nel garantire che il personale conosca i piani e le priorità dell'organizzazione.

11.5 ESERCIZI

11.5.1 Esercizio 1 - Esercizio di gruppo - Autovalutazione: Fattori di successo nella comunicazione s

Considerate i fattori di successo indicati nella tabella seguente; valutate quanto la vostra organizzazione sia brava nella comunicazione. Se ci sono margini di miglioramento, elencate le azioni da intraprendere.

FATTORI DI SUCCESSO NELLA COMUNICAZIONE	IN CHE MISURA LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE LI RAGGIUNGE?	AZIONE
▪ L'organizzazione dà importanza alla comunicazione interna ed esterna. ▪ Tutto il personale è impegnato e formato alla buona comunicazione. ▪ Il personale ritiene di essere ben informato sul lavoro dell'organizzazione. ▪ Gli stakeholder ritengono di essere ben informati sul lavoro dell'organizzazione. ▪ La strategia, le politiche e i piani di comunicazione dell'organizzazione sono realistici. ▪ Esiste una strategia di comunicazione aggiornata e ben finanziata che viene utilizzata per dirigere le comunicazioni dell'organizzazione. ▪ È chiaro chi parla ufficialmente a nome dell'organizzazione, quali sono i messaggi principali e chi sono i destinatari principali. ▪ L'organizzazione utilizza in modo efficace un'ampia gamma di strumenti di comunicazione, compresi i social media. ▪ L'organizzazione è brava ad ascoltare e a ricevere feedback. ▪ L'organizzazione lavora bene con i media.		

11.5.2 Esercizio 2 - Esercizio di gruppo - Comunicazioni con gli stakeholder

	ALTRE ORGANIZZAZIONI GOVERNATIVE LOCALI	CITTADINI	MEDIA	IMPRESE	ONG
Importanza degli stakeholder per l'organizzazione.					
Le aspettative degli stakeholder nei confronti dell'organizzazione dell'amministrazione locale.					
Principali esigenze di comunicazione degli stakeholder					

11.5.3 Esercizio 3 - Esercizio di gruppo 3 - Sviluppo di un approccio comunicativo

In gruppo scegliete una questione che deve essere comunicata, ad esempio un cambiamento in un servizio fornito ai cittadini, e completate la tabella.

AREA DI CONSULTAZIONE		DATE/ATTIVITÀ/INFORMAZIONI CHIAVE
Perché è necessaria la consultazione (breve sintesi)		
Quali sono le finalità e gli obiettivi principali?		
Che cosa dovete scoprire?		
Cosa sapete già? (da precedenti consultazioni, conoscenze o esperienze)		
Con chi vi consulterete?		
Quando si consulterà?		
Come si consulterà?		
Come verrà comunicata e pubblicizzata la consultazione?		
Chi analizzerà i risultati della consultazione?		
Chi si occuperà della consultazione?		
A chi saranno comunicati i risultati e quando?		
In che modo e quando fornirete un feedback ai rispondenti?		
Chi valuterà il successo della consultazione e quando?		

12 GESTIONE EFFICACE DEL PERSONALE – M16

12.1 INTRODUZIONE

12.1.1 Contesto

- Lavorare con il personale e sostenerlo è una sfida di leadership sia a livello politico che manageriale. In molti casi, i dirigenti considerano il personale come un mezzo per portare a termine i compiti. Con questa mentalità, il personale non lavorerà a livelli ottimali, a causa della mancanza di motivazione e di responsabilizzazione.
- La funzione di gestione delle risorse umane è costituita da un insieme di attività diverse finalizzate a una serie di funzioni di gestione del personale. Ciò include la garanzia di un approccio globale e strategico per assicurare che la capacità del personale sia allineata alle priorità organizzative, la presenza di descrizioni chiare delle mansioni, processi di assunzione solidi e una valutazione continua del personale.

12.1.2 Obiettivi formativi

- Sostenere i leader nell'applicazione della leadership alla gestione del personale.

12.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti comprendono gli approcci e i valori che devono essere sviluppati con il personale per sostenere una buona performance.
- I partecipanti imparano a vedere la gestione attraverso gli occhi del personale.
- I partecipanti imparano a creare un ambiente di lavoro costruttivo per il personale (descrizione delle mansioni / processi di valutazione, ecc.).
- I partecipanti utilizzano una valutazione per capire come un'organizzazione possa investire in modo più costruttivo nel personale.

A seguito di questo apprendimento, i partecipanti saranno in grado di aiutare i dirigenti a lavorare con il personale in modo molto più costruttivo.

12.1.4 Durata

- 90 minuti

12.2 STRUTTURA DEL MODULO

12.2.1 Introduzione

- Ai partecipanti viene spiegato il concetto di personale come risorsa più importante di un'organizzazione.

12.2.2 Esercizio di gruppo 1 - Aspettative reciproche di dirigenti e personale

- I partecipanti, in gruppi di 2/3 persone, scrivono le cose che secondo loro: a) i manager vedono come importanti nel personale; e b) il personale vede come importanti nei manager.

12.2.3 Esercitazione di gruppo 2 - Elementi costitutivi per un impiego efficace del personale

- I partecipanti lavorano individualmente per completare la Sezione 5.2 della Tabella;

- I partecipanti condividono le loro idee durante una discussione plenaria sugli elementi chiave per un'efficace distribuzione del personale.

12.2.4 Esercizio di gruppo 3 - Investire nel personale

- I partecipanti, in gruppi di 4/5 persone, sviluppano un piano d'azione (o una serie di azioni) che può essere adottato per affrontare le aree a basso punteggio.

12.3 DEFINIZIONI

12.3.1 Descrizione del lavoro

La *job description (*mansionario*)* è un documento che consente di organizzare e definire con precisione la gamma di attività di ogni dipendente di un'organizzazione. Definisce il quadro di un determinato lavoro, sia per i dipendenti che per i loro responsabili. La *job description (*mansionario*)* consente di chiarire e formalizzare le responsabilità, le attività e i compiti, nonché i collegamenti organizzativi, e di definire le competenze richieste per determinate professioni, nonché di definire in dettaglio le condizioni necessarie per l'impiego.

12.4 CONCETTI CHIAVE

Una buona leadership manageriale consiste nel vedere il lavoro e l'organizzazione attraverso gli occhi del personale. La motivazione più importante per il personale è l'insieme di valori che porta con sé. Apprezzano il servizio pubblico? Rispettano i colleghi? Sono pronti a imparare? Mettono sempre se stessi al primo posto? Si preoccupano delle prestazioni?

- Se non vedono il servizio pubblico come importante, si annoieranno e non se ne cureranno.
- Se non rispettano i colleghi, il lavoro di squadra sarà debole.
- Se non credono davvero che le altre organizzazioni debbano essere consultate sulle priorità e sugli standard dell'organizzazione, le iniziative di partenariato falliranno.
- Se non sono orgogliosi del loro lavoro, gli standard saranno bassi.

I dirigenti a tutti i livelli devono cercare continuamente di rafforzare tra il personale quei valori che sono fondamentali per il buon governo.

Un manager e il suo staff sono una squadra. Hanno un obiettivo condiviso. Il manager non raggiungerà i suoi obiettivi senza il lavoro del personale. Allo stesso modo, il personale non sarà in grado di dare il meglio di sé senza il sostegno del manager. Quali sono le aspettative del manager nei confronti del personale? Cosa si aspetta il personale dal proprio manager? La comprensione di queste aspettative reciproche è importante per una gestione efficace del personale.

Il personale ha bisogno di un ambiente che lo sostenga nel suo lavoro. Sanno cosa li ostacola, se si tratta di regolamenti insignificanti o di mancanza di consulenza o di scarsa delega o di un clima di paura. Che cosa li aiuterebbe davvero a dare il meglio di sé?

Il personale deve comunicare ai dirigenti l'ambiente che meglio supporta il loro lavoro. Devono capire le priorità del loro manager e come il loro lavoro contribuisce all'efficacia del manager e agli obiettivi dell'organizzazione. Devono essere onesti riguardo alle proprie competenze e prestazioni. Si tratta di "gestione ascendente". Tra il manager e i suoi collaboratori devono esserci alti livelli di fiducia, un senso di condivisione degli obiettivi e una stretta comunicazione.

L'organizzazione facilita questo tipo di gestione del personale? Investe nei suoi manager e nel suo personale? La leadership consiste nel garantire la capacità istituzionale di facilitare una buona gestione del personale in tutta l'organizzazione. Ad esempio, ogni manager dovrebbe essere formato al coaching. Allo stesso tempo, il personale ha bisogno di una sfida da affrontare e delle competenze necessarie per dare il meglio di sé.

12.5 ESERCIZI

12.5.1 Esercizio 1 - Esercizio di gruppo 1 - Aspettative reciproche di dirigenti e personale

LE ASPETTATIVE DEL PERSONALE NEI CONFRONTI DEI DIRIGENTI	LE ASPETTATIVE DEI DIRIGENTI NEI CONFRONTI DEL PERSONALE
▪ Lavorare come concordato nella *Job Description*, in linea con il piano strategico ▪ Guida chiara; parametri per l'iniziativa personale ▪ Mezzi per raggiungere gli obiettivi ▪ Servire uno scopo collettivo ▪ Informazioni chiare; buone comunicazioni ▪ Accesso ai colleghi ▪ Ambiente di lavoro attraente ▪ Equa rappresentazione ▪ Apprezzamento per il lavoro svolto ▪ Opportunità di apprendere e accrescere le competenze ▪ Capacità di problem solving ▪ Ispirazione ▪ Competenza ▪ Fiducia nel senior management ▪ Leadership ▪ Integrità, onestà e genuinità ▪ Fare quello che dicono di fare ▪ Mettere in pratica ciò che si predica ▪ Valutazione costruttiva delle prestazioni ▪ Consigli di carriera ▪ Supporto allo sviluppo personale	▪ Esecuzione del lavoro al meglio delle proprie capacità ▪ Al servizio della collettività ▪ Competenza ▪ Concentrarsi sui risultati e sulle realizzazioni ▪ Autovalutazione onesta dei risultati ottenuti ▪ Buona qualità del lavoro ▪ Uso sensato e onesto della reputazione, del tempo e delle risorse dell'organizzazione. ▪ Rispetto delle regole ▪ Rispetto dei colleghi ▪ Cooperazione nello sviluppo di politiche e piani ▪ Lavoro di squadra ▪ Fiducia nella gestione ▪ Trasparenza e integrità ▪ Pensiero creativo ▪ Motivazione

12.5.2 Esercitazione 2 - Esercitazione di gruppo 2 - Elementi costitutivi per un impiego efficace del personale

1.	Esistono chiare priorità aziendali a cui l'Human Resources Manager deve collegarsi?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2.	Le priorità sono informate dalla consultazione locale e dall'analisi dei bisogni locali?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3.	La realizzazione delle priorità viene misurata?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4.	Esistono piani di servizio e piani d'azione a supporto della realizzazione?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5.	La gestione del personale è inclusa nei piani?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6.	I piani vengono monitorati regolarmente e vengono presi provvedimenti se non vengono realizzati?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7.	Avete sistemi di gestione delle prestazioni?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8.	Vengono utilizzate le informazioni sulle prestazioni?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9.	Le risorse, comprese quelle del personale, sono collegate alle priorità?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10.	Esiste una relazione annuale che illustra i risultati del monitoraggio dei risultati ed esamina le prestazioni rispetto alle priorità?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11.	Ci sono obiettivi per i singoli individui per realizzare la loro parte nei piani?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12.	Gestite le capacità e le competenze del personale dell'organizzazione?	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
13.	Disponete delle seguenti politiche HRM? ▪ Politica di reclutamento ▪ Politica di valutazione del personale ▪ Politica di malattia	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12.5.3 Esercizio 3 - Esercizio di gruppo 3 - Matrice di investimento nel personale

I senior manager potrebbero valutare l'efficacia dell'approccio dell'organizzazione alla gestione del personale (scala 1 (debole) - 10 (forte)) chiedendo a campioni di (i) middle/junior manager e (ii) front-line staff. Confrontate i loro punteggi. Cosa spiega le differenze? Elaborate un piano d'azione per aumentare i punteggi. Potreste voler effettuare l'esercizio ogni 2 anni.

		PUNTEGGI (1-10)		
	PROVE DI INVESTIMENTO NEL PERSONALE	RAP-PRESENTANTE ELETTO	DIRIGENTI DI ALTO LIVELLO	
1	L'organizzazione si impegna a sostenere lo sviluppo del proprio personale.			
2	Il personale è incoraggiato a migliorare le proprie e altrui prestazioni e a imparare gli uni dagli altri.			
3	Il personale ritiene che il proprio contributo all'organizzazione sia riconosciuto			
4	L'organizzazione investe sufficientemente nello sviluppo professionale del proprio personale.			
5	L'organizzazione si impegna a garantire le pari opportunità nello sviluppo del personale.			
6	L'organizzazione ha scopi e obiettivi chiari e compresi da tutti.			
7	Lo sviluppo del personale è in linea con gli obiettivi dell'organizzazione.			
8	Il personale comprende come contribuisce al raggiungimento degli scopi e degli obiettivi dell'organizzazione.			
9	I manager sono efficaci nel supportare lo sviluppo del personale			
10	Il personale apprende e si sviluppa in modo efficace			
11	Lo sviluppo del personale migliora le prestazioni (i) dell'organizzazione, (ii) dei team, (iii) dei singoli.			
12	Il personale comprende l'impatto dello sviluppo del personale sulle prestazioni (i) dell'organizzazione, (ii) dei team, (iii) dei singoli.			
13	L'organizzazione sta migliorando lo sviluppo del personale			

13 GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – M18

13.1 INTRODUZIONE

13.1.1 Contesto

- I cittadini meritano e si aspettano servizi di buona qualità; la gestione delle prestazioni facilita la definizione di obiettivi realistici per le prestazioni dei servizi che possono essere utilizzati per aumentare gli standard dei servizi.
- La gestione delle prestazioni è l'approccio sistematico all'identificazione, alla raccolta e all'utilizzo dei dati sulle prestazioni per migliorare gli standard di fornitura dei servizi. Si concentra in particolare sulla definizione di indicatori chiave di prestazione in aree prioritarie, sulla definizione di standard minimi di prestazione e sull'utilizzo del processo di pianificazione annuale per stabilire e monitorare gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni.
- La gestione delle prestazioni è sempre più utilizzata dalle amministrazioni nazionali e locali in Europa per migliorare gli standard di fornitura dei servizi. Il Consiglio d'Europa promuove lo sviluppo della gestione delle prestazioni nelle amministrazioni locali per sostenere il miglioramento dei servizi pubblici.

13.1.2 Obiettivi formativi

- Approfondire la comprensione della gestione delle prestazioni e di come può essere utilizzata per ottenere risultati più efficaci da parte dell'organizzazione.

13.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti comprendono il valore della gestione delle prestazioni nel migliorare gli standard dell'amministrazione locale.
- I partecipanti riconoscono i fattori critici necessari per rendere efficace la gestione delle prestazioni.
- I partecipanti comprendono l'attuale maturità degli approcci alla gestione delle prestazioni nella vostra organizzazione e ciò che è necessario per ottenere risultati migliori.

Al termine di questa formazione, i partecipanti saranno in grado di introdurre un approccio più efficace alla gestione delle prestazioni nella propria organizzazione.

13.1.4 Durata

- 90 minuti

13.2 STRUTTURA DEL MODULO

13.2.1 Esercizio di gruppo 1 - Valutazione della maturità del Performance Management

- I partecipanti, in gruppi di 2/3, completano la tabella della sezione 5.1 "Valutazione della maturità della gestione delle prestazioni" per comprendere i punti di forza e le aree di sviluppo all'interno della propria organizzazione;
- I partecipanti discutono in gruppo sulle aree chiave da sviluppare.

13.2.2 Presentazione e discussione sui principi chiave del Performance Management

- Una presentazione fornisce ai partecipanti un'ampia panoramica dei principi chiave della gestione delle prestazioni, dei tipi di indicatori, di un modello di performance e degli approcci di reporting delle prestazioni.

13.2.3 Esercizio di gruppo 2 - Sviluppo di un indicatore di performance

- I partecipanti, in gruppi di 5, sviluppano un indicatore di performance in un'area che sia a) rilevante per le priorità chiave dell'organizzazione e b) focalizzata sui risultati;
- I partecipanti completano il modello della sezione 5.2 e presentano l'indicatore all'intero gruppo.

13.2.4 Esercizio di gruppo 3 - Completare la tabella sulla gestione delle prestazioni

- I partecipanti, in gruppi di 5, completano la tabella di gestione della performance nella sezione 5.3, mostrando come l'indicatore sviluppato nella sezione 2.3 sarà supportato da chiare tappe e avrà disposizioni di rendicontazione associate e persone responsabili della realizzazione;
- I partecipanti riferiscono all'intero gruppo e spiegano il loro lavoro.

13.3 DEFINIZIONI

13.3.1 Linea di base

Una linea di base è un punto di partenza stabilito. Consente di confrontare le prestazioni attuali nel tempo.

13.3.2 Standard minimi

Gli standard minimi possono essere fissati a livello nazionale o locale. Ciò consente di confrontare le prestazioni attuali con gli standard al di sotto dei quali non si dovrebbe mai scendere.

13.3.3 Obiettivo

Gli obiettivi possono essere fissati a livello nazionale e locale. Essi forniscono al personale un obiettivo di performance; le informazioni sulla performance possono dire a che punto è il raggiungimento di tale obiettivo.

13.3.4 Benchmark

Un benchmark stabilisce il livello di performance, ad esempio, di un gruppo di autorità locali con le migliori prestazioni o di un insieme di standard concordati; ciò consente a un'organizzazione di confrontare le proprie prestazioni all'interno dell'amministrazione locale o rispetto a un livello riconosciuto di performance.

13.4 I CONCETTI CHIAVE

L'uso di informazioni solide sulla performance è essenziale per guidare un'organizzazione di successo. Sempre più spesso la gestione della performance viene utilizzata per dimostrare il raggiungimento dei risultati definiti nella strategia dell'organizzazione, che di per sé viene sviluppata in collaborazione con i principali stakeholder, compresi i cittadini.

L'uso corretto della gestione delle prestazioni in un'organizzazione può fare la differenza nel migliorare gli standard di rendimento. Ma deve essere introdotto con sensibilità.

Il sistema deve essere chiaro e diretto; deve concentrarsi sulle priorità; deve distinguere tra le esigenze informative dei diversi livelli dell'organizzazione (comunità, azienda, servizio e individuo). Deve riguardare almeno l'efficienza, l'efficacia e l'impatto (risultati). Le indagini sulla soddisfazione degli stakeholder dovrebbero farne parte.

Il sistema deve essere di proprietà del personale stesso, in modo che voglia utilizzare le informazioni ricavate dal sistema di gestione delle prestazioni per aumentare i propri standard di rendimento. Ma i rappresentanti eletti si assumono la responsabilità finale delle prestazioni dell'organizzazione. Sia il personale che i rappresentanti eletti devono quindi essere coinvolti nel sistema. Il sistema deve essere relativamente semplice, costruito dal basso verso l'alto e concentrarsi solo su ciò che è importante.

La gestione delle prestazioni comporta dei rischi. Può essere usata in modo inappropriato per controllare piuttosto che per informare; può assorbire risorse inutilmente; può aumentare la burocrazia; può demotivare il personale se non viene usata correttamente. Questi rischi devono essere compresi ed evitati.

Per questo i leader dell'organizzazione, sia politici che manageriali, hanno un ruolo importante da svolgere. Il sindaco e l'alta dirigenza devono decidere su quali priorità concentrarsi, come funzionerà il sistema e quale personale assumerà le responsabilità chiave.

I senior manager devono motivare il personale a utilizzare il sistema in modo oculato. Devono mostrare il legame tra le informazioni sulla performance e il lavoro del personale, per garantire il suo impegno. Devono mostrare il coraggio necessario per rendere pubblici i dati chiave sulle prestazioni, anche quando riflettono prestazioni più deboli. Solo in questo modo coinvolgeranno le persone e le organizzazioni locali nell'innalzamento degli standard di performance dell'organizzazione.

I tipi di indicatori di performance.

Gli indicatori di input forniscono informazioni sulle risorse impegnate per un servizio in termini di finanziamenti, personale, attrezzature, terreni e proprietà.	- costi unitari - numero di personale - area di proprietà o di terreno in uso
Gli indicatori di attività forniscono informazioni sui processi, i sistemi, le culture e le procedure necessarie per fornire un servizio.	- tendenza nell'uso delle tecnologie informatiche - tempi di risposta ai reclami - velocità di risposta telefonica
Gli indicatori di output forniscono informazioni sulle prestazioni del servizio fornito in termini, ad esempio, di capacità, di prestazioni e di livello di servizio.	- n. di utenti del servizio - n. di ore di servizio fornite - miglia passeggeri dei servizi di trasporto - livello di conoscenza del servizio - percentuale di utenti del servizio rispetto ai potenziali utenti del servizio - libri prestati dalla biblioteca - numero di diplomi rilasciati
Gli indicatori di risultato forniscono informazioni sull'impatto del servizio sugli utenti e sulla comunità in generale.	- aumento del livello di partecipazione del pubblico - riduzione dei reati commessi dai giovani - riduzione della disoccupazione di lunga durata - tendenze dei livelli di alfabetizzazione

Gli attributi di buoni indicatori di performance (cfr. criteri SMART):

- **Specifici:** Chiari, privi di ambiguità e facilmente comprensibili da coloro che sono tenuti a realizzarli.
- **Misurabile**: Stabilire un obiettivo il cui successo può essere valutato facendo riferimento a una o più misure specifiche. Stabilire processi praticabili per la raccolta tempestiva delle informazioni. Ponetevi la domanda: "Posso dimostrarlo?".
- **Raggiungibili**: Esprimere obiettivi specifici che il personale ritiene possano essere realisticamente raggiunti, con un certo sforzo. Chiedere al personale coinvolto se l'obiettivo è

raggiungibile. Coinvolgere il personale nel processo e chiedere loro cosa è necessario fare per raggiungere l'obiettivo. Considerare sempre le risorse e le priorità disponibili quando si considera la raggiungibilità.

- Rilevanza: Gli obiettivi devono essere rilevanti per coloro che dovranno raggiungerli; devono avere un controllo sufficiente sul loro lavoro per poterli raggiungere. È necessario trovare un delicato equilibrio tra obiettivi ambiziosi, che ispirano e sfidano le persone a raggiungerli, e obiettivi irraggiungibili, che possono indurre le persone a rinunciare.
- Tempistica: Dovrebbe esistere un calendario prestabilito per il raggiungimento di un obiettivo; gli obiettivi aperti non incoraggiano uno sforzo mirato per migliorare le prestazioni.

Il modello di gestione delle prestazioni

ATTIVITÀ	TAPPA INTERMEDIA	TEMPISTICHE	MISURA DEL SUCCESSO (INDICATORE DI PRESTAZIONE)	MODALITÀ DI MONITORAGGIO	BILANCIO	RISULTATO	RESPONSABILITÀ

13.5 ESERCIZI

13.5.1 Esercizio 1 - Esercizio di gruppo 1 - Questionario sulla maturità del Performance Management

Si prega di valutare i seguenti elementi su una scala da 1 a 5:
1 = per niente 2 = poco 3 = abbastanza 4 = molto 5 = totalmente

		PUNTEGGIO (1 - 5)
1	L'organizzazione ha chiare priorità aziendali?	
2	Le priorità sono informate dalla consultazione locale e dall'analisi dei bisogni locali?	
3	La realizzazione delle priorità viene misurata?	
4	Esistono piani di supporto alla realizzazione?	
5	I piani sono chiari? Hanno obiettivi chiari?	
6	I piani vengono monitorati regolarmente? Vengono presi provvedimenti se non vengono realizzati?	
7	Utilizzate un sistema di gestione delle prestazioni?	
8	Vengono utilizzate le informazioni sulle prestazioni?	
9	Le risorse sono collegate alle priorità, come quelle finanziarie e umane?	
10	Esiste una relazione annuale che illustra i risultati del monitoraggio dei risultati e dell'esame delle prestazioni rispetto agli obiettivi?	
11	C'è una discussione pubblica sulla performance dell'organizzazione?	
12	Ci sono obiettivi per i singoli per realizzare la loro parte nei piani?	
13	Una migliore gestione delle prestazioni aiuterebbe a migliorare i servizi?	

13.5.2 Esercizio 2 - Esercizio di gruppo 2 - Modulo di definizione degli indicatori di prestazione

Obiettivo dell'organizzazione:

Indicatore:			
Motivazione	[Indicare qui il motivo della necessità di un indicatore].		
Definizione	[Definire l'indicatore di prestazione]		
Formula	[Indicare la formula eventualmente necessaria per un indicatore come la % di mancate raccolte di rifiuti domestici].		
Esempio di lavoro		Buone prestazioni	[Cosa rappresenterebbe una buona prestazione - raggiungere una certa percentuale, ecc.]
Intervallo di raccolta	[Con quale frequenza si analizzerebbe l'indicatore di performance?]	Responsabilità	[Chi è responsabile delle prestazioni dell'indicatore in questione].
Commento	[Eventuali commenti generali]		

Modulo di definizione degli indicatori di prestazione (esempio)

Area di performance organizzativa: Manutenzione stradale

Indicatore: strade ipal dove è necessaria la manutenzione			
Motivazione	Fornisce un'indicazione della percentuale di strade che necessitano di manutenzione.		
Definizione	L'indicatore misura la percentuale di strade dell'organizzazione che necessitano di manutenzione. L'indicatore di prestazione deriva da un'indagine sulle condizioni della superficie della rete stradale locale. I risultati sono riportati per il 100% della rete locale. Dovrebbero essere inclusi tutti i tipi di superficie stradale.		
Formula	**L'indicatore è la quantità di rete stradale locale che necessita di manutenzione come percentuale della rete stradale locale totale.** $\left(\frac{x}{y}\right)*100$ dove: x = lunghezza della strada identificata come avente una condizione che richiede manutenzione y = lunghezza totale delle strade locali		
Esempio di lavoro	N/D	**Buone prestazioni**	Una buona prestazione si riflette in una percentuale bassa. Una riduzione dei livelli rappresenta un miglioramento.
Intervallo di raccolta	Sondaggio annuale	**Responsabilità**	Responsabile dei servizi di trasporto
Commento			

13.5.3 Esercizio 3 - Esercizio di gruppo 3 - Tabella degli indicatori di prestazione

Obiettivo strategico dell'amministrazione locale:.....

ATTIVITÀ	PIETRA MILIARE	SCALA TEMPORALE	MISURA DEL SUCCESSO (INDICATORE DI PRESTAZIONE)	MODALITÀ DI MONITORAGGIO	BILANCIO	RISULTATO	RESPONSABILITÀ

NB. Le attività potrebbero riguardare: l'aumento dei posti di lavoro, il rafforzamento delle competenze degli imprenditori, la fornitura di strutture a sostegno delle nuove imprese, il lancio di iniziative per attrarre nuove imprese, una campagna di marketing congiunta con le organizzazioni governative locali vicine, l'introduzione di competenze imprenditoriali per gli studenti, ecc.

14 PARTECIPAZIONE NEI PROCESSI DECISIONALI: COINVOLGIMENTO E PARTENARIATI STRATEGICI – M20

14.1 INTRODUZIONE

14.1.1 Contesto

- "La partecipazione civile è al centro dell'idea di democrazia. Una democrazia efficace dipende dal fatto che i cittadini abbiano voce in capitolo e siano ascoltati. L'impegno per una maggiore partecipazione pubblica è al centro della raccomandazione del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa sulla partecipazione dei cittadini alla vita pubblica locale [Rec(2001)19]. L'obiettivo è che la consultazione e la partecipazione siano integrate nella cultura di tutte le autorità locali in tutti gli Stati membri"[42] .
- "La partecipazione di tutti gli individui e i gruppi della società civile al processo decisionale a tutti i livelli di governo è uno dei prerequisiti per un migliore e corretto funzionamento della società democratica e per garantire la sicurezza democratica. Essa consente un dialogo aperto su questioni critiche, che si traduce in decisioni migliori da parte delle autorità e in una migliore governance.
- La partecipazione civile è ancora più importante oggi che, in molti Paesi, la democrazia è in crisi. La partecipazione civile integra e sostiene la democrazia rappresentativa. I cittadini che sentono di avere voce in capitolo nel dibattito politico generale e nelle decisioni quotidiane hanno maggiori probabilità di accettare le decisioni prese e, più in generale, di fidarsi dei propri rappresentanti eletti.
- È quindi fondamentale che gli individui, le organizzazioni non governative (ONG) e la società civile in generale siano coinvolti nella gestione degli affari pubblici e si sentano autorizzati a farlo"[43] .
- Le organizzazioni governative locali, per garantire un uso efficiente ed efficace delle risorse disponibili, devono coinvolgere tutte le parti interessate per ottenere un reale valore pubblico. Questo processo incarna la transizione dai principi di governo alla governance.
- L'impiego di meccanismi efficaci di partecipazione civile per realizzare una buona governance locale significa che l'impegno dei cittadini deve essere promosso in modo inclusivo, onesto e trasparente. Questo, a sua volta, costruisce una forte relazione tra i cittadini e il governo locale, basata sul rispetto e sulla fiducia reciproci.

14.1.2 Obiettivi formativi

- Aumentare la consapevolezza del ruolo della partecipazione civile per una governance locale efficiente ed efficace.
- Migliorare la comprensione dei requisiti, dei benefici e delle relazioni intrinseche alla partecipazione civile.
- Acquisire conoscenze sui diversi approcci alla partecipazione civile e scegliere il migliore per una determinata situazione.

---

[42] Consiglio d'Europa, CDLR. (2008). C.L.E.A.R. Tool - Versione finale [CDLR(2008)42], CdE: Strasburgo p.6 Disponibile all'indirizzo: https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2564749&SecMode=1&DocId=2010906&Usage=2 (ultimo accesso gennaio 2017).

[43] Consiglio d'Europa, Progetto di testo rivisto dal Segretariato, tenendo conto delle proposte della CDDG nella riunione del 14-15 novembre 2016 – Guidelines for Civil Participation.

14.1.3 Risultati formativi

- I partecipanti acquisiscono la comprensione del ruolo della partecipazione civile e le competenze necessarie per coinvolgere i cittadini nello sviluppo delle politiche e delle priorità, nel monitoraggio delle prestazioni comunali e nel miglioramento della qualità dei servizi comunali.

14.1.4 Durata

- 370 minuti (1 giorno intero)

14.2 STRUTTURA DEL MODULO

14.2.1 Introduzione

- I partecipanti fanno un brainstorming in piccoli gruppi (3/4 persone) sulla loro comprensione della pratica della partecipazione;
- Vengono presentati il ruolo della partecipazione civile e le competenze necessarie per coinvolgere i cittadini nello sviluppo delle politiche e delle priorità, nel monitoraggio delle prestazioni comunali e nel miglioramento della qualità dei servizi comunali.

14.2.2 Lezioni sulla partecipazione

- I partecipanti condividono e discutono in sessione plenaria le loro esperienze di partecipazione civile.

14.2.3 Esercizio di gruppo 1 - Identificazione delle sfide principali nell'attuazione dei 7 principi

- I partecipanti lavorano in piccoli gruppi per identificare le sfide che prevedono o hanno sperimentato nell'attuazione di ciascuno dei 7 principi di partecipazione.

14.2.4 Feedback e discussione

- I partecipanti condividono i risultati del loro lavoro durante una sessione plenaria.

14.2.5 Esercizio di gruppo 2 - Identificare le azioni chiave per superare le sfide identificate sui 7 principi.

- I partecipanti, sulla base dell'esercizio precedente, lavorano in piccoli gruppi per identificare le azioni chiave per superare le sfide individuate.

14.2.6 Feedback e discussione

- I partecipanti condividono i risultati del loro lavoro durante una sessione plenaria.

14.2.7 Esercizio di gruppo 3 - Identificare le parti interessate

- I partecipanti lavorano in piccoli gruppi per elaborare uno scenario (ad esempio, la posta in gioco, il contesto, il numero e la tipologia degli stakeholder), sia esso fittizio o basato su un caso reale, per l'attuazione di un processo partecipativo;
- All'interno dei gruppi di lavoro, i partecipanti identificano il livello di coinvolgimento degli stakeholder sulla base della matrice fornita, identificando anche, per ogni stakeholder, i propri tabù e il "margine di negoziazione".

14.2.8 Feedback e discussione

- I partecipanti condividono i risultati del loro lavoro durante una sessione plenaria.

14.2.9 Esercizio individuale - Comprendere il quadro C.L.E.A.R.

- I partecipanti lavorano individualmente per valutare l'ambiente di partecipazione nella propria organizzazione, utilizzando i questionari C.L.E.A.R.

14.2.10 Feedback e discussione

- I partecipanti condividono le intuizioni del loro lavoro durante una sessione plenaria.

14.2.11 Esercizio di gruppo 4 - Identificazione di spazi, ostacoli, benefici e rischi della partecipazione civile

- I partecipanti lavorano in piccoli gruppi per compilare la Tabella della Sezione 5.5, sulla base delle intuizioni del precedente lavoro individuale (si sostengono a vicenda nell'analisi e nell'identificazione di soluzioni per le rispettive organizzazioni).

14.2.12 Feedback e discussione

- I partecipanti condividono le intuizioni del loro lavoro durante una sessione plenaria.

14.3 DEFINIZIONI [44]

14.3.1 Comunità

Una "comunità" può essere definita come un gruppo di persone che interagiscono e vivono in un luogo comune. La comunità è talvolta definita come un'entità sociale più stretta e coesa rispetto alla "società", a causa della presenza all'interno di una comunità di una "unità di volontà". Il comunitarismo interpreta le comunità come originate da atti volontari di individui pre-comunitari. Sottolinea il ruolo della comunità nel definire e plasmare gli individui e la loro identità. In una prospettiva comunitaria, i valori e le credenze non possono esistere al di fuori dello spazio pubblico, in cui si svolge il dibattito. Ciò suggerisce che la comunità è una condizione e un risultato della partecipazione. Essa crea un "senso di comunità", che da una prospettiva psicologica necessita di 1) appartenenza, 2) influenza, 3) integrazione e soddisfazione dei bisogni e 4) connessione emotiva condivisa.

14.3.2 Partecipazione politica

La partecipazione politica può essere definita come un impegno *attivo* da parte di individui e gruppi nei processi governativi che riguardano la loro vita. Questo comprende sia il coinvolgimento nel processo decisionale che gli atti di opposizione. Gli atti di impegno attivo includono la partecipazione politica *convenzionale* (come il voto, la candidatura e la campagna per un partito politico) e atti *non convenzionali*, che possono essere legittimi (protesta, lobbying, petizione).

14.3.3 Società civile

La società civile è composta dall'insieme delle organizzazioni e delle istituzioni civiche e sociali volontarie che costituiscono la base di una società funzionante, in contrapposizione alle strutture sostenute dalla forza di uno Stato (indipendentemente dal suo sistema politico) e alle istituzioni commerciali.

---

[44] Definizioni da 3.1 a 3.7: Consiglio d'Europa, CDLR (2008). Allegato - Glossario, C.L.E.A.R. Tool - Versione finale [CDLR(2008)42], CoE: Strasburgo, p. 45, disponibile all'indirizzo: https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2564749&SecMode=1&DocId=2010906&Usage=2 (ultimo accesso gennaio 2017).
Definizioni da 3.8 a 3.13: Consiglio d'Europa, Progetto di testo rivisto dal Segretariato, tenendo conto delle proposte della CDDG nella riunione del 14-15 novembre 2016 Linee guida per la partecipazione civile (pp. 4-5)

14.3.4 Organizzazioni civiche

Le organizzazioni civiche sono strutture in cui è organizzata la società civile. Comprendono organizzazioni non governative (ONG) come gruppi, associazioni e movimenti. Vengono qui definite in contrapposizione alle organizzazioni governative.

14.3.5 Attività civica

L'attività civica è il risultato del lavoro delle organizzazioni civiche. In senso stretto, queste attività dovrebbero essere al servizio della comunità. Anche se è chiaro che il termine non include le attività individuali, orientate al privato, sembra difficile differenziarle in modo convincente in termini di finalità. Pertanto, questa definizione pone l'accento sull'autore, che deve essere un'organizzazione civica.

14.3.6 Infrastrutture civiche

L'infrastruttura civica è il contesto in cui si sviluppano le organizzazioni civiche. Questa infrastruttura può facilitare la loro esistenza e le loro attività, fornendo vari tipi di risorse (sovvenzioni, locali o attrezzature, supporto al personale, accesso alle strutture...), strutture organizzative (organizzazioni ombrello), accesso ai media, ai responsabili delle decisioni, ecc.

14.3.7 Capitale sociale

Il capitale sociale si riferisce al valore collettivo di tutte le "reti sociali" [chi le persone conoscono] e alle inclinazioni che derivano da queste reti a fare cose per gli altri ["norme di reciprocità"]. È l'insieme di fiducia sociale, norme e reti a cui le persone possono attingere per risolvere problemi comuni.

14.3.8 Partecipazione civile

Per partecipazione civile si intende l'impegno di individui, ONG e società civile in generale nei processi decisionali delle autorità pubbliche. La partecipazione civile al processo decisionale politico si distingue dalle attività politiche in termini di impegno diretto con i partiti politici e dal lobbismo in relazione agli interessi commerciali.

14.3.9 Processo decisionale

Il processo decisionale si riferisce allo sviluppo, all'adozione, all'attuazione, alla valutazione e alla riformulazione di un documento politico, di una strategia, di una legge, di un regolamento o di qualsiasi processo in cui viene presa una decisione che riguarda il pubblico o un segmento di esso da parte dell'autorità investita del potere di farlo.

14.3.10 Organizzazioni non governative

Per organizzazioni non governative si intendono gli enti o le organizzazioni volontarie autogestite costituite per perseguire gli obiettivi essenzialmente non lucrativi dei loro fondatori o membri, come stabilito dalla Raccomandazione CM/Rec(2007)14. Possono includere, ad esempio, gruppi di volontariato, organizzazioni senza scopo di lucro, associazioni, fondazioni, enti di beneficenza, così come gruppi di comunità e di difesa basati su interessi geografici o di interesse.

14.3.11 Società civile in generale

La società civile in generale si riferisce all'insieme di individui organizzati, meno organizzati e gruppi informali attraverso i quali contribuiscono alla società o esprimono i loro punti di vista e le loro opinioni, comprese le ONG, le organizzazioni professionali e di base, le università e i centri di ricerca, le organizzazioni religiose e non confessionali e i difensori dei diritti umani.

14.3.12 Autorità pubbliche

Il termine autorità pubbliche si riferisce al governo e all'amministrazione a livello nazionale, regionale e locale, agli organi legislativi e alle persone fisiche o giuridiche nella misura in cui esercitano l'autorità amministrativa.

14.3.13 Partecipazione reale

Una vera partecipazione significa che entrambe le parti si impegnano onestamente e sinceramente per garantire che il punto di vista della società civile sia effettivamente preso in considerazione dalle autorità pubbliche con potere decisionale.

14.4 CONCETTI CHIAVE

14.4.1 Partecipazione civile[45]

L'impegno dei cittadini è ampiamente definito in una gamma di significati:

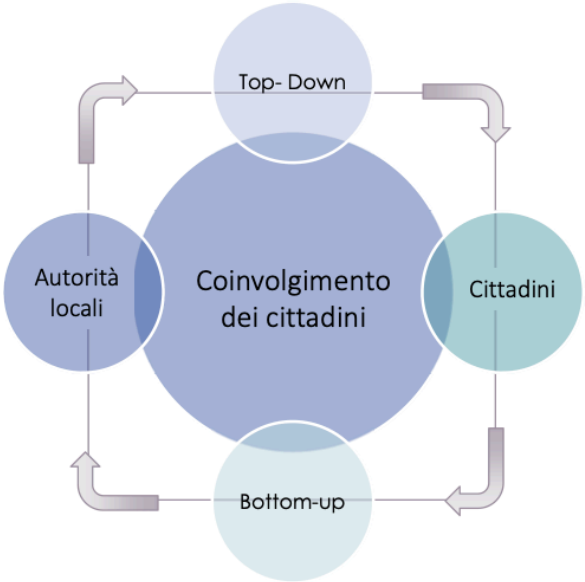
- la partecipazione dei cittadini alle elezioni (quindi come strumento principale della democrazia rappresentativa),
- la possibilità per i cittadini di agire direttamente per modificare la legislazione (ad es. referendum).
- l'impegno attivo dei cittadini all'interno di associazioni di volontariato o reti informali dedicate ad azioni comunitarie volte al miglioramento della vita all'interno di una società.

Tutte queste forme di impegno implicano che i cittadini sono al centro della società (democrazia, governo del popolo) e che esercitano la loro sovranità attraverso:

- rappresentanza (cioè eleggere un candidato ritenuto affidabile per realizzare i cambiamenti/miglioramenti desiderati attraverso il processo decisionale e politico (legislazione) e non rinnovare la fiducia nel caso in cui non sia considerato un rappresentante affidabile)
- influenza diretta sulla legislazione (es. referendum)
- azione diretta (volontariato, campagne, ecc.)

Come illustrato nella figura seguente, l'impegno dei cittadini nei processi di elaborazione delle politiche è tradizionalmente legato a due paradigmi principali:

- Un approccio top-down (in cui le politiche scendono dai decisori ai cittadini), basato sui principi della democrazia deliberativa e della rappresentanza;
- Un approccio dal basso verso l'alto, espressione di una democrazia partecipativa, che implica un impegno diretto degli individui nelle decisioni e nelle politiche.



Questi concetti non sono opposti né si escludono a vicenda, ma rappresentano piuttosto due estremità di un processo circolare, avviato dai cittadini, sia attraverso la

[45] ISIG (2015). European experience of citizens' participation in cross-border governance, Consiglio d'Europa: Strasburgo. Disponibile presso: http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/news/2015/ISIG-report_en.pdf (ultimo accesso gennaio 2017)

rappresentanza (cioè il voto) sia attraverso la partecipazione diretta. Sebbene entrambe le prospettive garantiscano il feedback dei cittadini, il successo dell'integrazione delle istanze dei cittadini nel processo decisionale - derivante dalla partecipazione diretta - comporta un valore aggiunto in termini di fiducia e senso di appartenenza.

In ogni caso, la partecipazione dei cittadini è sempre caratterizzata da due caratteristiche necessarie (Pellizzoni 2008, 93-116), vale a dire:

- La volontà di partecipare (endogena all'individuo - la sua mancanza potrebbe essere radicata in un basso livello di fiducia nel processo di partecipazione o in un basso senso di appartenenza/preparazione al processo di coinvolgimento diretto)
- La possibilità di partecipare (esogena all'individuo e determinata dalle istituzioni).

14.4.2 L'importanza della partecipazione civile per una governance locale efficace[46]

La partecipazione civile è un'opzione politica importante almeno ai tre livelli seguenti:

- Legittimazione e responsabilità - Le autorità locali non sono in grado di agire come leader efficaci della comunità se non hanno una base di sostegno popolare. Più in generale, è necessario rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni politiche e il modo più efficace per farlo è cercare di ottenere l'approvazione attiva delle politiche e delle pratiche da parte dei cittadini. Gli elementi deliberativi della democrazia danno voce ai cittadini, creando un'indispensabile fedeltà a lungo termine al sistema politico. Non è necessario che le singole voci dei cittadini siano decisive. Fa parte della democrazia che la maggioranza decida. Ma ciò che conta è che la propria voce sia stata presa in considerazione.
- Imparare a rispondere alle esigenze dei cittadini - Canali di comunicazione efficaci sono essenziali per raggiungere i risultati sociali ed economici più ampi che le autorità locali cercano di ottenere. La partecipazione consente un apprendimento più efficace e decisioni migliori.
- Favorire il senso di appartenenza alle istituzioni locali - La partecipazione ha un valore intrinseco. È bene che le persone siano coinvolte attivamente nei processi decisionali delle loro comunità. Essere cittadini a pieno titolo significa avere voce in capitolo nelle decisioni che ci riguardano. Il buon governo non è solo una questione di risultati positivi. Il modo in cui vengono raggiunti è almeno altrettanto importante. Le autorità pubbliche a tutti i livelli dovrebbero cercare l'approvazione attiva dei cittadini, piuttosto che la tacita acquiescenza alle loro politiche e ai loro programmi.

14.4.3 Fondamenti della partecipazione civile alle decisioni politiche[47]

La partecipazione civile al processo decisionale politico deve cercare di fornire, raccogliere e incanalare i punti di vista degli individui, direttamente o attraverso le ONG, fornendo uno scambio sostanziale di informazioni e punti di vista basati su fatti e prove che informino il processo decisionale e garantiscano la soddisfazione dei bisogni pubblici reali.

La partecipazione civile dovrebbe essere garantita da un quadro giuridico o normativo appropriato, strutturato e trasparente. Eventuali limitazioni e restrizioni alla partecipazione in relazione a qualsiasi argomento o nei confronti di chiunque dovrebbero essere chiaramente prescritte e definite in modo restrittivo, nel pieno rispetto della Convenzione europea dei diritti dell'uomo e della relativa giurisprudenza della Corte europea dei diritti dell'uomo.

---

[46] Consiglio d'Europa, CDLR. (2008). C.L.E.A.R. Tool- Versione finale [CDLR(2008)42], CdE: Strasburgo, pag. 6

[47] Consiglio d'Europa, Progetto di testo rivisto dal Segretariato, tenendo conto delle proposte della CDDG nella riunione del 14-15 novembre 2016 Linee guida per la partecipazione civile (p. 5)

Tutte le fasi del processo decisionale che portano alla decisione finale presa dall'autorità investita del potere di farlo, dovrebbero essere aperte alla partecipazione civile nel pieno rispetto della democrazia rappresentativa.

L'accesso deve essere garantito a tutte le informazioni, tranne quelle classificate per motivi chiaramente specificati dalla legge o limitate per motivi di protezione dei dati, in linea con le pertinenti convenzioni del Consiglio d'Europa[48] .

Informazioni adeguate devono essere fornite tempestivamente in tutte le fasi, in modo da consentire contributi sostanziali fin dalla prima fase del processo decisionale e quando le decisioni sono ancora reversibili. Le informazioni chiave per i processi decisionali devono essere registrate e rese disponibili, tra cui, se del caso, annunci di eventi pubblici e opportunità di partecipazione, informazioni di contatto, ordini del giorno, documenti di base, petizioni, consulenza legale e politica, proposte di terzi, verbali delle riunioni e feedback.

Le autorità pubbliche devono pianificare e gestire la partecipazione civile e definire chiaramente gli obiettivi, gli attori, il processo, la tempistica e i metodi utilizzati.

Dovrebbero fornire informazioni aggiornate e complete sul processo decisionale e sulle procedure di partecipazione.

Devono inoltre mettere a disposizione le risorse, i mezzi e i requisiti materiali adeguati, senza cercare in alcun modo di influenzare il risultato, e garantire che l'onere per gli individui, le ONG e la società civile in generale non sia sproporzionato, impedendo di fatto la partecipazione.

La tempistica assegnata alla partecipazione civile dovrebbe fornire un'opportunità sufficiente per preparare e presentare adeguatamente contributi costruttivi. Il ricorso a procedure di partecipazione più brevi del normale o a procedure che coinvolgono un numero limitato di attori dovrebbe essere un'eccezione, debitamente motivata e utilizzata solo in circostanze ben definite.

La partecipazione civile al processo decisionale non deve essere limitata a una sola modalità. L'ambito e il metodo di partecipazione dovrebbero essere commisurati alla questione in gioco. Le autorità pubbliche devono sollecitare il più ampio contributo possibile, anche da parte di gruppi emarginati, svantaggiati e vulnerabili.

Le autorità pubbliche non dovrebbero prendere decisioni prima della fine del processo di partecipazione civile, tranne nel caso in cui circostanze eccezionali lo richiedano e a condizione che vengano fornite chiare giustificazioni.

Qualsiasi quadro giuridico e normativo per la partecipazione civile dovrebbe includere disposizioni e meccanismi efficaci per esaminare i reclami e fornire una riparazione, se necessario.

14.4.4 Coinvolgere le parti interessate

"Per partecipazione civile si intende l'impegno di individui, ONG e società civile in generale nei processi decisionali delle autorità pubbliche. La partecipazione civile al processo decisionale politico è distinta dalle attività politiche in termini di impegno diretto con i partiti politici e dal lobbismo in relazione agli interessi commerciali"[49] .

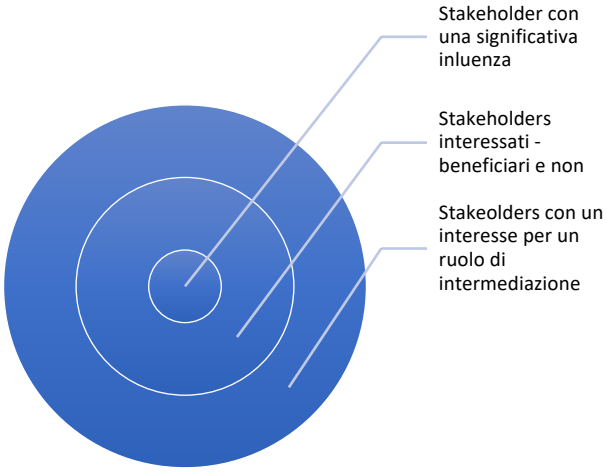
---

[48] Convenzione del Consiglio d'Europa, Convention on Access of Official Documents (CETS 205). Convention for the Protection of Individuals with regard to Automatic Processing of Official Data and its Additional Protocol (ETS 108 e ETS 181).

[49] Consiglio d'Europa, Progetto di testo rivisto dal Segretariato, tenendo conto delle proposte della CDDG nella riunione del 14-15 novembre 2016 Linee guida per la partecipazione civile (p.4)

Questi individui, le ONG e la società civile in generale rappresentano le parti interessate con cui un'organizzazione di governo locale si confronta. Hanno un interesse per l'attività dell'organizzazione di governo locale e per l'area e la comunità in cui opera, perché ne sono influenzati o possono influenzarla, in modo positivo o negativo.

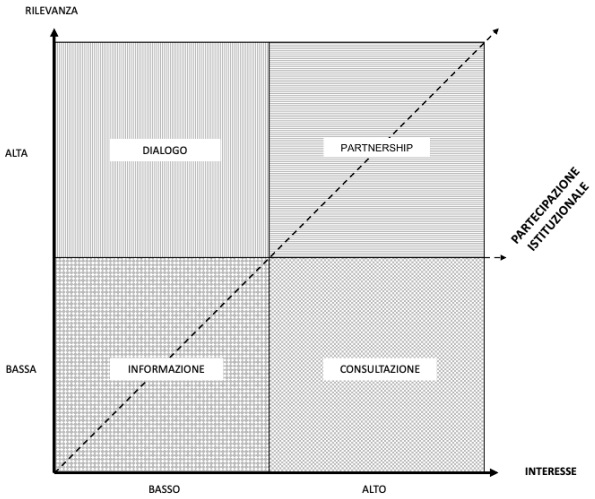
Diverse parti interessate hanno interessi diversi in gioco su diverse questioni/situazioni[50]:



Una volta identificati gli stakeholder, è possibile collocarli all'interno di una tassonomia in base al loro grado di interesse e alla rilevanza (attribuita loro dall'organizzazione pubblica responsabile del processo partecipativo) per la questione in oggetto (si veda la figura seguente).

Mappatura degli stakeholder

Fonte: ISIG (2015)



Le due dimensioni della tassonomia (orizzontale e verticale, rispettivamente interesse e rilevanza) sono suddivise in due variabili:

- Elevato interesse/rilevanza
- Basso interesse/rilevanza

Incrociando queste due variabili, si definiscono quattro possibili livelli di coinvolgimento degli stakeholder.

Coinvolgimento degli stakeholder

TIPOLOGIA DI COINVOLGIMENTO	LIVELLI DI COINVOLGIMENTO VARIABILI
Informazione	▪ Scarso interesse degli *stakeholder*
	▪ Bassa rilevanza percepita come risultato del loro coinvolgimento
Consultazione	▪ Elevato interesse degli *stakeholder*
	▪ Bassa rilevanza percepita come risultato del loro coinvolgimento
Dialogo	▪ Scarso interesse degli *stakeholder*
	▪ Alta rilevanza percepita come risultato del loro coinvolgimento
Partnership	▪ Elevato interesse degli *stakeholder*
	▪ Alta rilevanza percepita come risultato del loro coinvolgimento

[50] MFAR, ICEIDA e UNU-FTP, Stakeholders and stakeholder analysis in Project Cycle Management. A short training course in project cycle management for subdivisions of MFAR in Sri Lanka available at: http://www.unuftp.is/static/files/short_courses/pcm_sri_lanka07/D2_L3_Stakeholder_Analysis.ppt (ultimo accesso gennaio 2007)

Le metodologie partecipative mirano a coinvolgere attivamente gli stakeholder nel commentare e contribuire ai processi e ai servizi del governo locale, identificando i problemi, formulando idee e piani o attuando le decisioni, secondo i diversi livelli definiti sopra.

Sono finalizzati alla risoluzione partecipativa dei problemi, alla definizione delle politiche o alla pianificazione strategica e nascono quando si stabilisce una qualsiasi forma di comunicazione bidirezionale tra l'organizzazione governativa locale e le parti interessate.

Gli stakeholder coinvolti possono avere diversi tipi e livelli di potere per influenzare il processo e i risultati. Molti fattori influenzano le relazioni di potere in un processo partecipativo: la qualità del capitale sociale della comunità, le reti e le relazioni tra gli stakeholder, gli spazi di comunicazione. Questi fattori sono raramente neutri; fanno la differenza per l'esito di qualsiasi processo partecipativo.

Affinché la partecipazione produca risultati significativi, il processo deve essere progettato in modo adeguato. Il ruolo della leadership in questo processo di progettazione è quello di comprendere i fattori chiave che influenzano le relazioni con gli stakeholder.

14.4.5 Tipi di partecipazione civile al processo decisionale[51]

La partecipazione civile al processo decisionale può assumere diverse forme, tra cui: fornitura di informazioni, consultazione, dialogo e coinvolgimento attivo[52] .

Informazione

L'informazione è indispensabile per un'autentica partecipazione civile.

In tutte le fasi del processo decisionale, tutte le informazioni pertinenti devono essere presentate in un linguaggio chiaro e facilmente comprensibile e in un formato appropriato e accessibile, senza indebiti ostacoli amministrativi e, in linea di principio, gratuitamente, in conformità ai principi dei dati aperti.

Le autorità pubbliche devono fornire il più ampio accesso possibile, sia offline che online, ai documenti e alle informazioni principali.

Consultazione

La consultazione consente alle autorità pubbliche di raccogliere i pareri della società civile in generale nell'ambito di una procedura ufficiale su una politica o un argomento specifico per adottare un approccio basato su dati concreti.

La consultazione può essere effettuata attraverso vari mezzi e strumenti, come incontri personali, audizioni pubbliche, focus group, indagini e questionari e strumenti digitali.

Le autorità pubbliche devono fornire un feedback pubblico sui risultati della consultazione, che dovrebbe includere informazioni sulle motivazioni che hanno portato all'accettazione o al rifiuto dei contributi.

Dialogo

Il dialogo è un processo strutturato, duraturo e orientato ai risultati, che si basa sull'interesse reciproco e sullo scambio di opinioni tra autorità pubbliche, individui, ONG e società civile in generale.

Le autorità pubbliche, le ONG e la società civile in generale dovrebbero considerare l'istituzione di diverse piattaforme come spazio permanente per il dialogo e la partecipazione. Tali piattaforme possono

---

[51] Consiglio d'Europa, Progetto di testo rivisto dal Segretariato, tenendo conto delle proposte della CDDG nella riunione del 14-15 novembre 2016 Linee guida per la partecipazione civile (p. 7)

[52] Come definito anche nel Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process.

comprendere audizioni pubbliche periodiche, forum pubblici, consigli consultivi o strutture simili e dovrebbero includere una rappresentanza pubblica diversificata.

Coinvolgimento attivo o partnership

Il coinvolgimento attivo si riferisce alle opportunità di partecipazione civile al processo decisionale offerte dalle autorità pubbliche a individui, ONG e società civile in generale, che vanno oltre la fornitura di informazioni, la consultazione e il dialogo. Può includere gruppi di lavoro e comitati per il co-sviluppo o la co-definizione di documenti, politiche e leggi.

Laddove esistono gruppi di lavoro o comitati congiunti, le autorità pubbliche dovrebbero adottare processi chiari e criteri trasparenti per la rappresentanza di individui, ONG e società civile in generale, tenendo conto delle precedenti competenze dei rappresentanti e dei contributi pubblici sull'argomento in questione.

Vari tipi di partnership con la società civile possono essere adatti a diverse fasi del processo decisionale.

Per l'attuazione delle decisioni possono essere istituiti partenariati strategici.

14.4.6 Condizioni per la partecipazione civile[53]

Le condizioni per una reale partecipazione civile includono:

- Rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali, stato di diritto, adesione ai principi democratici fondamentali, volontà politica, legislazione favorevole, procedure chiare, spazi condivisi per il dialogo e la cooperazione e sostegno e risorse a lungo termine per una società civile sostenibile;
- Creazione e mantenimento di un ambiente favorevole da parte degli Stati membri che comprenda la politica, il quadro giuridico e le pratiche di attuazione che garantiscano agli individui, alle ONG e alla società civile in generale l'effettivo godimento della libertà di associazione, della libertà di riunione, della libertà di espressione e della libertà di informazione;
- Riconoscimento, tutela e sostegno del ruolo della società civile in una democrazia pluralista, delle sue funzioni in termini di advocacy e monitoraggio degli affari pubblici e del suo contributo alla costruzione di una società diversificata e vivace.

14.4.7 Principi di partecipazione civile[54]

La partecipazione civile dovrebbe essere regolata dai seguenti principi:

- Il rispetto per tutti gli attori come base per un'interazione onesta e per la fiducia reciproca;
- Rispetto dell'indipendenza delle ONG anche quando le loro opinioni differiscono da quelle delle autorità;
- Apertura, trasparenza e responsabilità;
- Reattività, fornendo un feedback appropriato;
- Non discriminazione e inclusione, in modo che tutte le voci, comprese quelle dei meno privilegiati e dei più vulnerabili, siano ascoltate e tenute in considerazione;
- Uguaglianza di genere e partecipazione paritaria di tutti i gruppi, compresi quelli con interessi ed esigenze particolari come i giovani, gli anziani, le persone con disabilità, le minoranze, ecc;
- Accessibilità del processo di partecipazione attraverso l'uso di un linguaggio chiaro e di mezzi di partecipazione adeguati, offline o online, e su qualsiasi dispositivo.

---

[53] Consiglio d'Europa, Progetto di testo rivisto dal Segretariato, tenendo conto delle proposte della CDDG nella riunione del 14-15 novembre 2016 Linee guida per la partecipazione civile (p. 5)

[54] Consiglio d'Europa, Progetto di testo rivisto dal Segretariato, tenendo conto delle proposte della CDDG nella riunione del 14-15 novembre 2016 Linee guida per la partecipazione civile (p. 5)

14.4.8 Lo strumento CoE C. L. E. A. R.[55]

Far partecipare le persone non è un compito semplice. Ci sono ostacoli che derivano dalla mancanza di capacità di partecipazione o dalla mancanza di impegno nei confronti delle organizzazioni o delle questioni politiche.

Ciò è spesso causato dal fatto che i cittadini, compresi i politici, non sono sempre ben informati sulle implicazioni della partecipazione e sul ruolo che possono svolgere nella vita democratica della comunità. Senza una conoscenza adeguata, la società civile non può integrare attivamente un approccio partecipativo nei propri discorsi quotidiani e, di conseguenza, nell'identità locale.

Per affrontare questi problemi, il Consiglio d'Europa ha sviluppato lo strumento C.L.E.A.R. per migliorare le condizioni di partecipazione dei cittadini.

C.L.E.A.R. è l'acronimo di:

- **Can do -** I cittadini hanno le risorse, le competenze e le conoscenze necessarie per partecipare;
- **Like to -** cioè i cittadini hanno un senso di attaccamento che rafforza la partecipazione;
- **Enabled to -** cioè, ai cittadini viene offerta l'opportunità di partecipare;
- **Asked to -** cioè i cittadini sono coinvolti da organismi ufficiali o gruppi di volontariato;
- **Responded to -** cioè i cittadini vedono la prova che le loro opinioni sono state prese in considerazione.

Si tratta di uno strumento di autovalutazione per identificare i punti di forza e di debolezza in relazione alla capacità di avviare e sviluppare processi partecipativi, all'interno della vita quotidiana di un'organizzazione pubblica.

Partendo dai risultati dell'autovalutazione, è possibile affrontare gli ostacoli e mettere in atto strategie per migliorare la partecipazione pubblica.

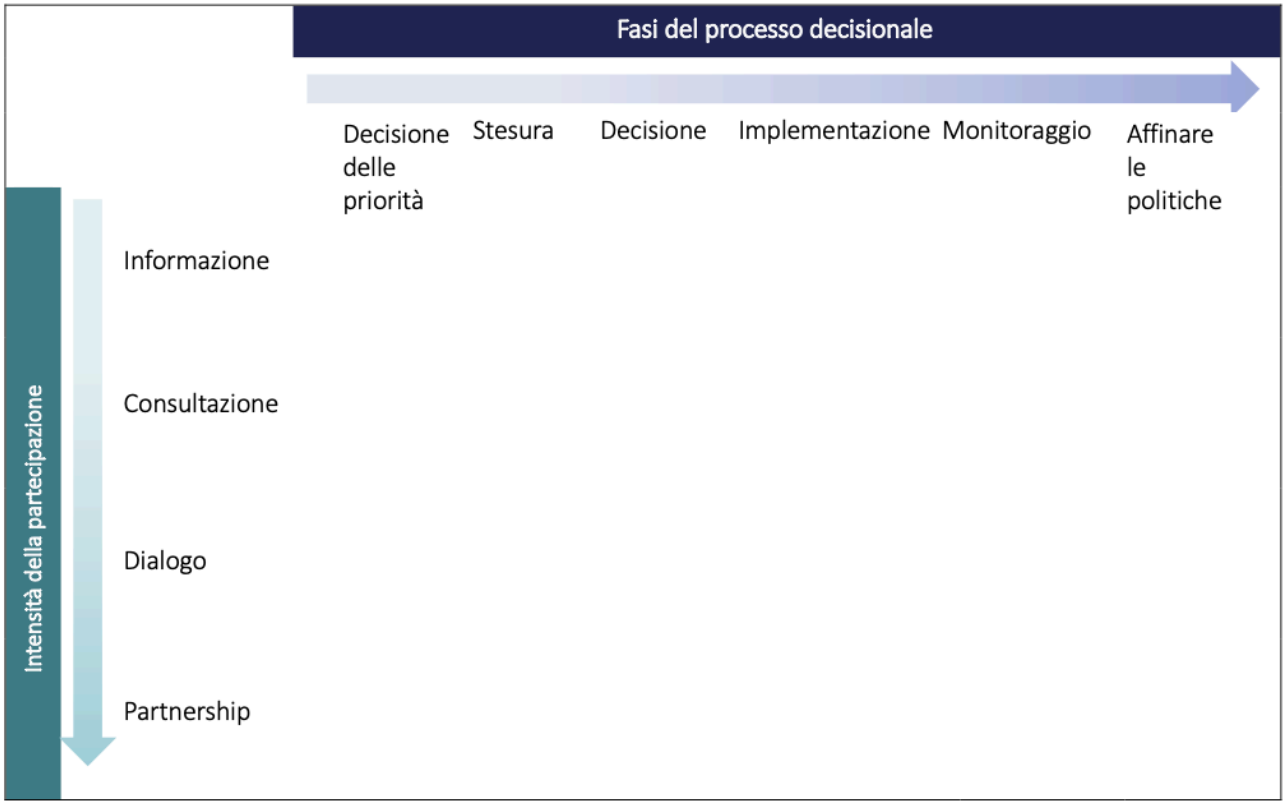
14.4.9 Valutare la partecipazione civile al processo decisionale

La valutazione dell'impegno dei cittadini nel processo decisionale può essere effettuata tracciando i dati raccolti in un determinato contesto rispetto a due dimensioni principali:

- Fasi del processo decisionale;
- Intensità di partecipazione.

[55] Consiglio d'Europa, CDLR. (2008). C.L.E.A.R. Tool - Versione finale [CDLR(2008)42], CdE: Strasburgo, pag. 7

Ogni dimensione è composta da diverse variabili (cioè fasi e livelli), come mostrato nella figura seguente:



L'interpolazione delle variabili è presentata nelle due tabelle seguenti. La prima si concentra sugli obiettivi di ciascuna cella (ossia i casi di partecipazione al processo decisionale), mentre la seconda elenca le strategie di partecipazione (ossia le impostazioni) mirate agli obiettivi.

Obiettivi del coinvolgimento dei cittadini nel processo decisionale

Per comprendere il livello crescente di partecipazione per ogni fase del processo decisionale, si suggerisce una lettura verticale per colonna.

		Fasi del processo decisionale					
		Decisione delle priorità	*Stesura*	*Decisione*	*Implementazione*	*Monitoraggio*	*Affinare le politiche*
	Informazione	Garantire l'intermediazione di/ l'accesso alla conoscenza su (es. fornire le informazioni): ▪ Strutture; ▪ La metodologia per la decisione delle priorità; ▪ Acconsentire alla decisione delle priorità.	Assicurare la responsabilità tecnica (es. informazioni trasparenti).	Assicurare l'informazione sulle decisioni prese.	Assicurare la responsabilità tecnica (es. gestione trasparente).	Assicurare le informazioni sugli indicatori di monitoraggio e le procedure.	Assicurare informazioni sulle decisioni prese per un miglioramento.

	Consultazione	Garantire che i contributi dei cittadini siano base delle decisioni sulle priorità da perseguire (es. collezione di informazioni).	Assicurare la raccolta dei feedback da parte dei cittadini.	Assicurare delle opportunità di Q&A con i cittadini.	Assicurare la possibilità dei cittadini di contribuire alla selezione di: - Le aree di implementazione; - Le azioni di implementazione.	Assicurare la raccolta dei feedback dei cittadini sugli impatti/risultati.	Assicurare delle opportunità indirette di Q&A con i cittadini.
	Dialogo	Facilitare lo scambio dei cittadini con le organizzazioni e le amministrazioni locali rilevanti sulle priorità di sviluppo politico.	Assicurare una valutazione multilivello delle bozze di policy.	Assicurare un Q&A diretto con i cittadini sulle opportunità.	Assicurare un coinvolgimento diretto dei cittadini nelle fasi di implementazione	Assicurare una valutazione multilaterale *in itinere* delle azioni messe in atto.	Assicurare delle opportunità dirette di Q&A con i cittadini.
	Partnership	Rendere abitudine la consultazione e il dialogo multi-governance.	Co-stesura.	Processo di co-decisione.	Rendere abitudine il processo di implementazione multi-livello nella governance (es. differenti stakeholder implementano diverse azioni con delle partnership orizzontali).	Co-monitoraggio.	Processo di co-decisione.

Strategie e impostazioni per il coinvolgimento dei cittadini nel processo decisionale

		Fasi del processo decisionale					
		Decisione delle priorità	*Stesura*	*Decisione*	*Implementazione*	*Monitoraggio*	*Affinare le politiche*
	Informazione	▪ Piano comunicativo ▪ Informazioni on-line ▪ Info-desk ▪ Una propria copertura dei media ▪ Note stampa					
	Consultazione	▪ Studi di esperti ▪ Conferenze ▪ Consultazioni on-line ▪ Questionari					
	Dialogo	▪ Audizioni pubbliche ▪ Creazione di gruppi di lavoro ad hoc ▪ Seminari partecipati					

	Partnership	▪ Comitati permanenti composti da rappresentati dei cittadini nominati o volontari ▪ Cittadini eletti o volontari con posti rappresentativi nelle strutture di governance ▪ Fondi disponibili per iniziative della società civile coordinate in diversi momenti del processo decisionale in una relazione di partnership con le istituzioni

14.5 ESERCIZI

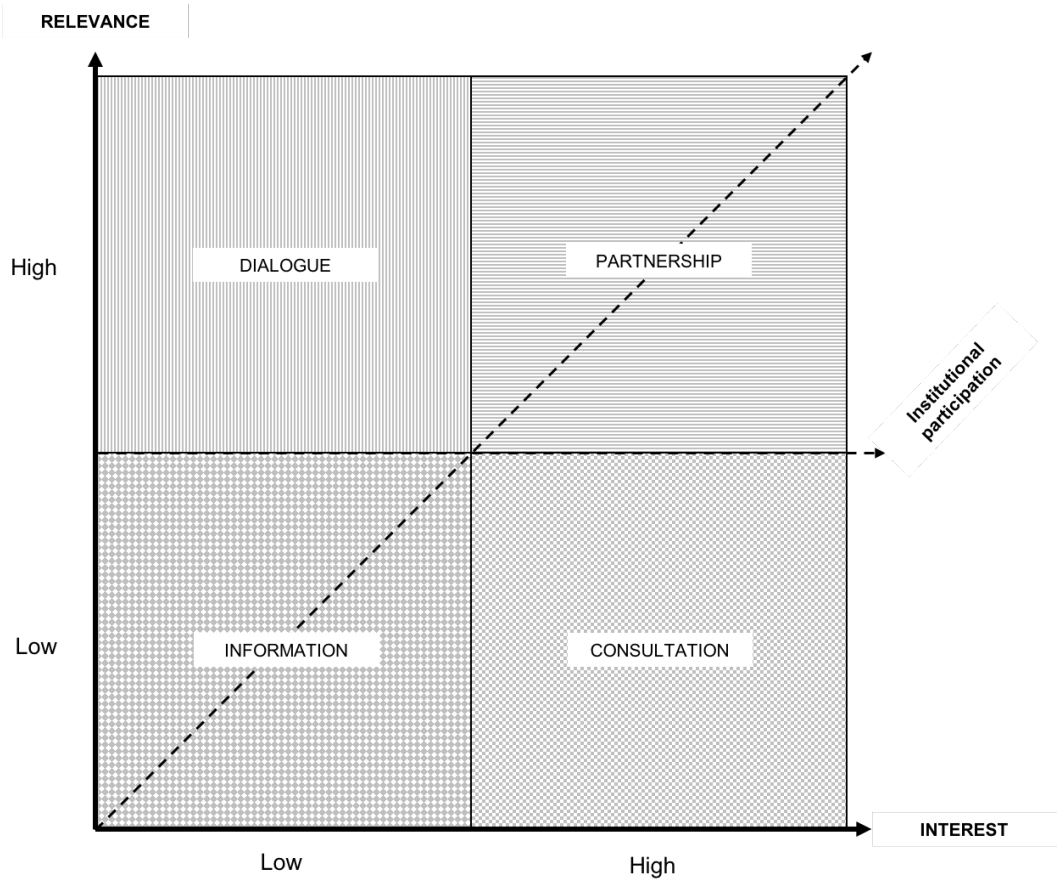
14.5.1 Esercizio 1 - Esercizio di gruppo 1 - Identificazione delle sfide principali nell'attuazione dei 7 principi

PRINCIPIO	SFIDA/E
Principio 1. Il rispetto per tutti gli attori come base per un'interazione onesta e per la fiducia reciproca.	
Principio 2. Rispetto dell'indipendenza delle ONG anche quando le loro opinioni differiscono da quelle delle autorità	
Principio 3. Apertura, trasparenza e responsabilità	
Principio 4. Reattività, fornire un feedback appropriato	
Principio 5. Non discriminazione e inclusione, in modo che tutte le voci, comprese quelle dei meno privilegiati e dei più vulnerabili, siano ascoltate e tenute in considerazione.	
Principio 6. Uguaglianza di genere e pari partecipazione di tutti i gruppi, compresi quelli con interessi ed esigenze particolari come i giovani, gli anziani, le persone con disabilità, le minoranze, ecc.	
Principio 7. Accessibilità del processo di partecipazione attraverso l'uso di un linguaggio chiaro e di mezzi di partecipazione adeguati, offline o online, e su qualsiasi dispositivo.	

14.5.2 Esercizio 2 - Esercizio di gruppo 2 - Identificazione delle azioni chiave per superare le sfide identificate sui 7 principi.

Principio 1. Il rispetto per tutti gli attori come base per un'interazione onesta e per la fiducia reciproca.	
Sfida:	Azione:
Principio 2. Rispetto dell'indipendenza delle ONG anche quando le loro opinioni differiscono da quelle delle autorità	
Sfida:	Azione:
Principio 3. Apertura, trasparenza e responsabilità	
Sfida:	Azione:
Principio 4. Reattività, fornire un feedback appropriato	
Sfida:	Azione:
Principio 5. Non discriminazione e inclusione, in modo che tutte le voci, comprese quelle dei meno privilegiati e dei più vulnerabili, siano ascoltate e tenute in considerazione.	
Sfida:	Azione:
Principio 6. Uguaglianza di genere e pari partecipazione di tutti i gruppi, compresi quelli con interessi ed esigenze particolari come i giovani, gli anziani, le persone con disabilità, le minoranze, ecc.	
Sfida:	Azione:
Principio 7. Accessibilità del processo di partecipazione attraverso l'uso di un linguaggio chiaro e di mezzi di partecipazione adeguati, offline o online, e su qualsiasi dispositivo.	
Sfida:	Azione:

14.5.3 Esercizio 3 - Esercizio di gruppo 3 - Identificare gli stakeholder



14.5.4 Esercizio 4 - Esercizio individuale - Comprensione del quadro C.L.E.A.R.

Il contesto della partecipazione dei cittadini nel comune

Prima di passare all'analisi dei cinque fattori chiave, è necessario dare uno sguardo al contesto in cui si svolge la partecipazione dei cittadini nel comune. Questa prima sezione è, in effetti, una fase 0 del processo diagnostico. Offre l'opportunità di raccogliere informazioni contestuali sulla natura della partecipazione nell'area e qualche indicazione sulle iniziative che il Comune sta già adottando per incoraggiare un impegno più attivo dei cittadini. La sezione pone una serie di domande generali che vanno dalle dimensioni e dalle caratteristiche generali del comune e delle questioni più importanti ai tassi di affluenza, ai gruppi e alle forme di partecipazione.

0,1 Qual è la popolazione del comune?

0.2 Quali sono le principali responsabilità di servizio del Comune?

0.3 Quali sono le caratteristiche principali della località (ad esempio, rurale/urbana, attività economiche, posizione regionale, ecc.)

0,4 Qual è l'affluenza alle urne alle elezioni locali (media degli ultimi 4 anni) rispetto alla media nazionale (indicare anche i numeri reali)?

Molto alto	Superiore alla media	Media	Meno della media	Molto basso
1	2	3	4	5

0.5 Quale forma di partecipazione è più probabile che i cittadini utilizzino per cercare di influenzare i decisori comunali? (ordine di importanza?)

- Firma una petizione
- Protesta (dimostrazione, ecc.)
- Contattare i media
- Contattare un dipendente comunale (funzionario)
- Contattare un politico locale
- Rispondere a una consultazione comunale
- Altro

0.6 A quali forme di impegno politico è più probabile che i decisori rispondano?

- Petizione
- Protesta (dimostrazione, boicottaggio, ecc.)
- Pressione dei media
- Contatto con un dipendente comunale (funzionario)
- Contatto con un politico locale
- Risultati di una consultazione comunale
- Altro

0.7 Quali sono i gruppi che il Comune considera più disimpegnati o esclusi dal processo politico? (es. giovani, anziani, genitori single, persone con disabilità, gruppi di minoranza etnica)

0.8 Su quali gruppi il Comune concentra le proprie iniziative di partecipazione? (ad esempio, la popolazione nel suo complesso, gli utenti di particolari servizi, i giovani, gli anziani, i genitori single, le persone con disabilità, i gruppi di minoranza etnica)

0.9 Quanto ritiene attiva la partecipazione politica nella sua zona rispetto al quadro nazionale?

Molto alto	Superiore alla media	Media	Meno della media	Molto basso
1	2	3	4	5

Si può fare

Questa sezione riguarda gli argomenti socio-economici che tradizionalmente hanno dominato le spiegazioni delle variazioni nei tassi di partecipazione locali. Si tratta dell'argomentazione secondo cui, quando le persone dispongono di competenze e risorse adeguate, sono maggiormente in grado di partecipare. Queste competenze vanno dalla capacità e dalla sicurezza di parlare in pubblico o di scrivere lettere, alla capacità di organizzare eventi e di incoraggiare altre persone con idee simili a sostenere le iniziative. Comprendono anche l'accesso alle risorse che facilitano tali attività (risorse che vanno dalle fotocopie all'accesso a Internet e così via). Queste capacità e risorse sono molto più comuni tra le fasce più istruite e occupate della popolazione: quelle di status socio-economico più elevato. Le domande sono state pensate per aiutare i Comuni a esplorare i punti di forza e i limiti dei cittadini da questo punto di vista.

Livello di istruzione

1.1 Qual è il livello di istruzione dei diplomati rispetto alla media nazionale? (ad esempio, nel Regno Unito, questo potrebbe essere misurato dal numero di studenti che ottengono 5 voti A-C GCSE).

Molto alto	Superiore alla media	Media	Meno della media	Molto basso
1	2	3	4	5

Occupazione/disoccupazione

1.2 Qual è il tasso di disoccupazione rispetto alla media nazionale?

Molto alto	Superiore alla media	Media	Meno della media	Molto basso
1	2	3	4	5

Classe sociale

1.3 Qual è la percentuale di forza lavoro nelle seguenti professioni (e come si confronta con la media nazionale)? (ad esempio, nel Regno Unito si distinguerebbe per i gruppi sociali A B C1 C2 D E)

Disoccupato	
Lavoro non qualificato	
Lavoro semi-qualificato	
Lavoro qualificato	
Lavoro professionale	

Un altro modo per porre questa domanda sarebbe: qual è la proporzione di lavoratori professionali e qualificati (ABC1) rispetto ai lavoratori semi- o non qualificati (C2DE), rispetto alla media nazionale?

Demografia

1.4 Qual è il profilo di età della popolazione del comune?

1.5 Quale percentuale della popolazione appartiene a un gruppo di minoranza etnica?

1.6 Quanti gruppi etnici minoritari significativi ci sono nel comune (cioè che il comune riconosce e affronta nelle sue comunicazioni con i cittadini)?

1.7 Esistono altri fattori demografici che possono essere significativi per la partecipazione (ad es. struttura familiare, concentrazione di studenti, pendolari)?

Risorse

1.8 I cittadini hanno facile accesso a risorse adeguate per la partecipazione politica?

- I seguenti potrebbero essere considerati particolarmente rilevanti:
- Facile accesso a un luogo di incontro (centro comunitario, sala del villaggio, ecc.)
- Facile accesso alla fotocopiatura o ad altre forme di riproduzione dei materiali.
- Facile accesso a un computer con software appropriato
- Facile accesso a Internet a banda larga

1.9 Esistono altre risorse all'interno della comunità che possono fungere da canale per l'impegno politico? (ad esempio, un giornale locale, una stazione radio, una stazione televisiva, ecc. che mostri interesse per le questioni politiche locali).

1.10 Le persone hanno il tempo di partecipare? Quali sono i principali fattori che limitano la disponibilità di tempo delle persone?

Competenze/Conoscenze

1.11 I cittadini hanno le competenze necessarie per partecipare alla vita politica (ad esempio, la capacità di scrivere lettere, parlare in pubblico, organizzare riunioni, ecc.)

1.12 I cittadini hanno le competenze per utilizzare le risorse della loro comunità (ad esempio, per usare i computer, Internet, ecc.)?

1.13 Quali sono le competenze che scarseggiano?

1.14 In che misura queste competenze e risorse sono distribuite in modo differenziato nella comunità? (cioè, alcuni gruppi hanno più accesso alle risorse e più capacità di utilizzarle rispetto ad altri).

Come

Questo fattore si basa sull'idea che il senso di appartenenza alla comunità incoraggi le persone a impegnarsi. L'argomentazione è che se ci si sente parte di qualcosa si è più disposti a impegnarsi. I dati di molti studi confermano che quando le persone sentono un senso di appartenenza o di impegno condiviso sono più disposte a partecipare. Questa preoccupazione per il senso di attaccamento all'entità politica in cui è in gioco la partecipazione ha ricevuto un nuovo impulso negli ultimi anni in relazione ai dibattiti sul capitale sociale. Secondo l'argomentazione del capitale sociale, un senso di fiducia, di connessione e di reti collegate possono consentire alle persone di lavorare insieme e di cooperare in modo più efficace. Il senso di comunità può essere una forte motivazione alla partecipazione. Al contrario, l'assenza di identità o di impegno nei confronti di una località può ostacolare la partecipazione.

Le domande di questa sezione si concentrano in particolare sul senso di identità e di comunità che esiste nella località e sui relativi stock di capitale sociale (in termini di fiducia e reciprocità).

Identità

2.1 Qual è l'obiettivo principale dell'identità delle persone? (selezionare 1 dall'elenco sottostante o classificarlo in ordine di importanza).

- Un quartiere all'interno del comune
- Una comunità di interesse/identità che abbraccia diversi quartieri (ad esempio, identità etnica o culturale)?
- L'unità amministrativa del comune (ad esempio, città)?
- Un'area più grande del comune (ad esempio, regione/sottoregione)?
- Stato nazionale

2.2 Quanto tendono a conoscersi le persone che vivono nello stesso quartiere?

2.3 Quanto i cittadini si identificano con il comune (cioè "identità sentita")?

2.4 Quanto le persone sono legate al territorio in cui vivono?

Molto attaccato								Non iscritto
1	-	2	-	3	-	4	-	5

Omogeneità

2.5 La comunità è stabile, con un forte senso della storia e della tradizione? (questo può essere misurato esaminando il periodo di tempo in cui le persone hanno vissuto allo stesso indirizzo o da un senso più informale di quanto sia omogenea la comunità).

2.6 In che misura c'è somiglianza di identità nella comunità (cioè le persone sono in gran parte uguali - e se non lo sono, dove sono le principali spaccature)?

2.7 I valori e le priorità sono gli stessi in tutta la comunità e, se non lo sono, dove sono le maggiori differenze?

Fiducia

2.8. In questa comunità le persone sono più propense ad aiutare gli altri o sono più propense a mettere al primo posto il proprio interesse personale?

Utile								Interesse personale

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.9. La maggior parte delle persone in questa comunità cercherà di essere equa o cercherà di approfittare degli altri quando ne avrà l'occasione?

Fiera Approfittate

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.10 Quanto si fidano i cittadini gli uni degli altri? (ad esempio, un cittadino presterebbe una piccola somma di denaro, come il biglietto dell'autobus, a un altro cittadino?)

Fiducia elevata Bassa fiducia

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.11 Quanto i cittadini si fidano che il Comune prenda decisioni nell'interesse dell'intera comunità?

Fiducia elevata Bassa fiducia

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.12 Quanto i cittadini si fidano che il governo nazionale prenda decisioni nell'interesse dell'intera comunità?

Fiducia elevata Bassa fiducia

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Cittadinanza

2.13 Esiste un forte spirito comunitario che sostiene l'azione comunitaria?

2.14 Le persone sentono un senso di responsabilità nei confronti della comunità?

2.15 Ci sono gruppi o settori della comunità che potrebbero sentirsi esclusi?

2.16 C'è la sensazione nel comune che le voci di alcuni gruppi siano più legittime di altre?

Abilitato a

Questo fattore si basa sull'osservazione della ricerca che la maggior parte della partecipazione è facilitata da gruppi o organizzazioni. La partecipazione politica isolata è più difficile e meno sostenibile (a meno che un individuo non sia altamente motivato) rispetto all'impegno reciprocamente rafforzante dei contatti attraverso gruppi e reti. La partecipazione collettiva fornisce una continua rassicurazione e un feedback sul fatto che la causa dell'impegno è rilevante e che la partecipazione ha un valore. Per alcuni, infatti, l'impegno in questo modo è più importante del risultato di tale partecipazione. L'esistenza di reti e gruppi in grado di sostenere la partecipazione e di fornire una via d'accesso ai decisori è quindi fondamentale per la vitalità della partecipazione in un'area.

Le domande di questa sezione si concentrano sull'esistenza e sull'appartenenza a gruppi di sostegno alla partecipazione politica e sull'esistenza di una "infrastruttura civica" che possa incoraggiare lo sviluppo di tali gruppi e garantire che rimangano in contatto con i decisori locali.

Tipi di organizzazione civica

3.1 Quali tipi di organizzazioni esistono e sono attive nella località? (se è possibile quantificarle, meglio ancora)

- Giovani
- Ambiente
- Conservazione
- Diritti/protezione degli animali
- La pace
- Diritti umani/umanitari
- Assistenza sociale (ad esempio, alloggi)
- Medico (ad es. associazioni di pazienti)
- Sport/Hobby
- Genitore/insegnante
- Residenti/quartiere
- Basato sull'etnia
- Culturale
- Religioso/confessionale
- Altro .....

3.2 Quali sono le organizzazioni con il maggior numero di iscritti?

3.3 Quali sono i fattori che influenzano maggiormente il processo decisionale comunale?

3.4 La gamma di organizzazioni di volontariato e di comunità presenti nell'area è sufficiente per affrontare l'intera gamma di questioni politiche in cui i cittadini possono desiderare di impegnarsi?

Attività

3.5 Il settore del volontariato e della comunità è attivo?

Attivo								Inattivo
1	-	2	-	3	-	4	-	5

3.6 In che misura le organizzazioni di volontariato e di comunità stanno aumentando i loro membri nell'area?

3.7 In che misura le organizzazioni di volontariato e comunitarie cercano di influenzare le decisioni a livello comunale?

Influenza attiva								Nessuna influenza
1	-	2	-	3	-	4	-	5

Infrastrutture civiche

3.8 Esistono organizzazioni di volontariato o di comunità che esistono specificamente per sostenere lo sviluppo o la crescita delle organizzazioni civiche nell'area (ad esempio, organizzazioni "ombrello" come i Consigli per il Servizio Volontario)?

3.9 Queste organizzazioni "ombrello" hanno risorse e capacità sufficienti per raggiungere una serie di organizzazioni?

3.10 Qual è il sostegno che il Comune offre alle organizzazioni di volontariato e di comunità presenti sul territorio?

- Sostegno finanziario
- Supporto del personale comunale
- Uso delle strutture comunali
- Accesso ad altre risorse comunali
- Accesso ai responsabili delle decisioni

3.11 Quali sono i principali punti deboli del settore del volontariato e della comunità nell'area?

3.12 Quale ruolo svolgono i media locali in relazione alla partecipazione?

Chiesto a

Questo fattore si basa sui risultati di molte ricerche secondo cui la mobilitazione è importante. Le persone tendono a impegnarsi più spesso e più regolarmente quando viene loro chiesto di farlo. Le ricerche dimostrano che la disponibilità delle persone a partecipare dipende spesso dal fatto che vengano contattate o meno e dal modo in cui vengono contattate. La mobilitazione può provenire da una serie di fonti, ma la forma più potente è quella in cui i responsabili di una decisione chiedono agli altri di impegnarsi con loro nel prendere la decisione. Gli studi di caso hanno dimostrato come anche i sistemi politici e gestionali aperti dei comuni locali possano avere un effetto significativo, estendendo ai cittadini una serie di inviti a partecipare. La varietà di opzioni di partecipazione per l'impegno è importante perché alcune persone si sentono più a loro agio con alcune forme di impegno, come un incontro pubblico, mentre altre preferirebbero, ad esempio, impegnarsi attraverso discussioni on-line. Alcune persone vogliono parlare delle esperienze della loro comunità o del loro quartiere, mentre altre vogliono impegnarsi sulla base della loro conoscenza di un particolare servizio come utenti.

Questa sezione pone domande sui modi in cui il Comune cerca di coinvolgere i cittadini, sulla varietà di iniziative che sostiene e sul modo in cui comunica queste iniziative al pubblico.

Forme di partecipazione

4.1 In che modo il Comune cerca di coinvolgere i cittadini nei processi decisionali?

- Invita a presentare commenti sui servizi
- Conduce indagini/ sondaggi d'opinione
- Conduce regolarmente un'indagine su un panel di cittadini
- Apre le riunioni al pubblico
- Permette al pubblico di partecipare alle riunioni
- Coinvolge i cittadini in comitati/riunioni
- Organizza incontri pubblici
- Documenti di consultazione sui temi
- Organizza forum di zona/quartiere
- Organizza altri tipi di forum
- Conduce gruppi di discussione
- Organizza giurie di cittadini/panel
- Organizza eventi di consultazione (ad es. esercizi di visioning).
- Altro.....

4.2 Il comune cerca di utilizzare internet per il coinvolgimento di:

- Pubblicare tutti gli ordini del giorno, le relazioni e altri materiali online?
- Fornire indirizzi e-mail per i membri eletti?
- Tenere consultazioni online?
- Utilizzare mezzi elettronici (e-mail, SMS) per avvisare i cittadini delle consultazioni?
- Fornire forum di discussione online?
- Altro.....

Strategia

4.3 Il comune ha una strategia di coinvolgimento o le iniziative sono più frammentarie?

4.4 Il Comune collabora con altre organizzazioni per consultare o coinvolgere il pubblico?

4.5 Il Comune offre incentivi ai cittadini per la partecipazione (ad es. onorari, regali, attrezzature informatiche, miglioramento dei servizi, sconti sulle tariffe)?

4.6 Le attività di partecipazione si svolgono normalmente in luoghi ufficiali? Il Comune ha sperimentato luoghi insoliti per incoraggiare la partecipazione (ad esempio, case dei cittadini, scuole, supermercati)?

Portata e diversità

4.7 Queste forme di coinvolgimento sono sufficienti a raggiungere tutti i diversi settori della comunità (giovani/anziani, gruppi di minoranza etnica, ecc.)?

4.8 Su quali basi vengono utilizzate le diverse forme di partecipazione (ad esempio, alcune sono utilizzate specificamente per raggiungere gruppi particolari)?

4.9 I decisori danno maggiore priorità ai risultati di alcune forme di partecipazione rispetto ad altre (ad esempio quelle che producono preferenze quantitative)?

Risponde a

Quest'ultimo fattore cattura l'idea che, per partecipare in modo sostenibile, le persone devono credere che il loro coinvolgimento stia facendo la differenza e che stia ottenendo benefici positivi. Per partecipare, le persone devono credere che saranno ascoltate e, se non sempre d'accordo, almeno in grado di vedere che la loro opinione è stata presa in considerazione. La reattività consiste nel garantire un feedback, che può non essere sempre positivo, nel senso di accettare il punto di vista dominante dei partecipanti. Il feedback implica la spiegazione di come è stata presa la decisione e del ruolo della partecipazione in questo contesto. La risposta è fondamentale per l'educazione dei cittadini e quindi ha un impatto anche sul "front end" del processo.

Questa serie di domande chiede in che modo i diversi messaggi vengono soppesati dai decisori e in che modo viene data priorità ai pareri contrastanti. Esamina inoltre come le informazioni sul processo decisionale vengono trasmesse ai cittadini.

Ascolto

5.1 Quali sono le procedure per garantire che la voce dei cittadini sia presa in considerazione nel processo decisionale?

5.2 Quali meccanismi vengono utilizzati per far confluire nel processo decisionale i risultati di particolari iniziative di consultazione o partecipazione?

Equilibrio e definizione delle priorità

5.3 Come si bilanciano le opinioni dei cittadini con quelle dei professionisti e dei membri eletti, soprattutto se divergenti?

5.4 Qual è la capacità dei decisori di comprendere e prendere in considerazione le opinioni dei cittadini?

Molto buono								Molto scarso
1	-	2	-	3	-	4	-	5

Feedback e formazione

5.5 Quanto è bravo il Comune a spiegare ai cittadini le ragioni della decisione e i modi in cui si è tenuto conto delle opinioni dei cittadini?

Molto buono								Molto scarso
1	-	2	-	3	-	4	-	5

5.6 In che misura i cittadini comprendono e accettano le decisioni prese dai comuni?

5.7 Quali sforzi sta facendo il Comune per comunicare meglio le sue decisioni ai cittadini?

5.8 Il Comune ha un programma di educazione dei cittadini alla partecipazione?

5.9. Il Comune fornisce supporto ai politici e/o ai funzionari per imparare a rispondere in modo più efficace alla partecipazione?

14.5.5 Esercizio 5 - Esercizio di gruppo 4 - Identificazione di spazi, ostacoli, benefici e rischi della partecipazione civile

Sfida/Problema:	
Spazio di partecipazione	
Ostacoli	
Vantaggi	
I rischi	

15 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

15.1 LA BUONA GOVERNANCE DEMOCRATICA – M1

- Consiglio d'Europa. (1985). European Charter of Local Self-Government. ETS no 122. Strasbourg
- Consiglio d'Europa. (2007). Estratto dalla 15sima Dichiarazione di Valencia della Conerenza dei Ministri europei responsabili per il governo locale e regionale (Valencia, Spagna, 15-16 ottobre 2007) - Appendice I - http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Strategy_Innovation/Strategie2007_en.pdf
- Consiglio d'Europa. Comitato Europeo sulla Democrazia e Governance (CDDG), Compendium of the most relevant Council of Europe texts in the area of democracy - https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680649228#Good
- Commissione Europea sulla società civile Homepage - https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/aidco/index.php/Local_authorities (last accessed 2017)
- Kaufmann, D. et al. (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues, World Bank, Brookings Institution, the International Bank for Reconstruction and Development/World Bank - http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WGI.pdf

15.2 CAPIRE LA LEADERSHIP – M2

- Blanchard, K.H., Johnson, S. (2003). The One Minute Manager, New York: Morrow
- Consiglio d'Europa. (2005). Toolkit Of Local Government Capacity-Building Programmes - http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Toolkit-of-local-government-capacity-building-programmes.pdf (ultimo accesso gennaio 2017).
- Hersey, P. (1985). The situational leader. New York, NY: Warner Books
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge (4a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Olse, M.E. (ed). (1970). McMillan, Londra

I seguenti standard del CoE costituiscono la base per le politiche degli enti locali in materia di leadership:

- Raccomandazione 60 (1999) del Congresso dei poteri locali e regionali sull'integrità politica degli eletti locali e regionali;
- La Raccomandazione 60 suggerisce un Codice di condotta per tutti i rappresentanti eletti. Tale codice comprende (i) i principi generali, (ii) gli obblighi specifici relativi all'assunzione, alla permanenza in carica e alla rinuncia alla carica, (iii) i mezzi di controllo, (iv) i rapporti con il pubblico, (v) i rapporti con il personale dell'amministrazione locale, (vii) i rapporti con i media e (viii) l'informazione, la diffusione e la sensibilizzazione;
- *Handbook on Public Ethics* redatto dal Comitato direttivo del Consiglio d'Europa sulla democrazia locale e regionale (2004);
- L' *Handbook* fornirà alle autorità locali un'ampia comprensione e una vasta gamma di idee per garantire che l'etica pubblica sia presa sul serio e agita all'interno di un'autorità locale. Esso comprende tre sezioni: (i) esempi di buone pratiche in diversi aspetti dell'etica pubblica, (ii) una panoramica dell'etica pubblica in Europa con esempi da diversi Paesi e (iii) esempi di iniziative nazionali.

15.3 BENCHMARK DELLA LEADERSHIP – M3

- Consiglio d'Europa. (2005). Toolkit Of Local Government Capacity-Building Programmes - http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Toolkit-of-local-government-capacity-building-programmes.pdf (ultimo accesso gennaio 2017) - Sezione 3 - II. e V. Leadership
- Mahapatro, B.B. (2010). Human Resource Management, New Age Int. Publishers: New Dehli. Disponibile all'indirizzo: http://vcm.qums.ac.ir/portal/file/showfile.aspx?id=7ae1fbd8-c088-4edd-bef8-9f77a1be432d
- Richard, P.J. e altri (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice in Journal of Management 35(3).
- Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Peer_review

15.4 VALORI DELLA LEADERSHIP – M4

- Burns, J. M. (1978). Leadership. New *York*: Harper and Row
- Covey, S. (1989). The 7 Habits of Highly-effective People, Free Press, New York.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge (4a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Nicoll, D. (1986). "Leadership and followership", in John Adams (a cura di), Transforming Leadership: From Vision to Results. Alexandria, VA: Miles River Press
- Pond, E. (1996). Women in Leadership: a letter from Stockholm. The Washington Quarterly.
- Ritscher, J. A. (1986). "Spiritual Leadership" in John Adams (ed), Transforming Leadership: From Vision to Results. Alexandria, VA: Miles River Press
- UNCHS. Serie sulla leadership eletta

15.5 MENTALITÀ DI LEADERSHIP PER IL LAVORO DI SQUADRA – M6

- Chernoff, M., Toxic behaviours that push people away from you. Disponibile online su http://www.marcandangel.com/2014/08/10/12-toxic-behaviors-that-push-people-away-from-you/
- Dweck, C. S. (2007). Mindset: the new psychology of success, Random House
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence, Bantam Books
- Pedler et al (2010). A Manager's Guide to Leadership, Mc Graw-Hill Publishing Company, Berkshire, Regno Unito.

15.6 IDENTIFICARE GLI STILI DI LEADERSHIP PERSONALI – M7

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results, Harvard Business Review, disponibile online all'indirizzo https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results.
- Goleman, D. e altri (2013). Primal Leadership, Harvard Business School Publishing, Boston.

15.7 COMPETENZE DI COMUNICAZIONE DI GRUPPO – M8

- Rogers, C. R. e Farson, R. E. (1987). Active Listening, estratto da Communicating in Business Today, R.G. Newman, M.A. Danzinger, M. Cohen (eds), D.C. Heath & Company, 1987.
- Thomas, K.V. e Kilman, R.H. (1977). Developing a forced choice measure of conflict-handlig behaviour: The “Mode” instrument. Educational and Psychological Measurement Vol 37, Issue 2. Disponibile online su http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001316447703700204
- Wisinski, J. (1993). Resolving Conflicts on the Job, American Management Association.

15.8 CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE – M10

- Schein, E. H. (2004). Organisational culture and leadership. John Wiley & Sons

15.9 PIANIFICAZIONE DEGLI SCENARI – M11

- Kees Van der Heiden (2005). Scenarios: The Art of Strategic Conversations. (2nd ed.) John Willey & Sons Ltd.

15.10 ORGANIZZAZIONE DELL'APPRENDIMENTO – M15

- Cropper, B. Five Learning Disciplines... The Change Forum, gennaio 2017 http://www.thechangeforum.com/Learning_Disciplines.htm
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396. Disponibile all'indirizzo: http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm
- Senge, Peter M. (1990, rivisto nel 2006). The Fith Discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation New York: Doubleday
- Senge, Peter M. e altri. (1994). The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation. New York: Doubleday
- Pedler, Burgoyne, Boydell. (2007). A Manager's Guide to Leadership. McGraw-Hill Publishing Co.

15.11 COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA – M15

Nessuna bibliografia di riferimento.

15.12 GESTIONE EFFICACE DEL PERSONALE – M16

- Consiglio d'Europa. (2013). Modern and Effective Human Resources Management - https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2564782&SecMode=1&DocId=1991242&Usage=2.

15.13 GESTIONE DELLE PRESTAZIONI – M18

- IDeA. (2001). All in a day's work: delivering effective performance management (Londra).
- IDeA. Manager's Guide to Performance Management (Londra).

15.14 PARTECIPAZIONE CIVILE E IL LAVORO DI COLLABORAZIONE – M20

- Consiglio d'Europa, Convention on Access to Official Documents (CETS 205). Convention for the Protection of Individuals with regard to Automatic Processing of Official Data and its Additional Protocol (ETS 108 and ETS 181).
- Consiglio d'Europa, CDLR. (2008). C.L.E.A.R. Tool – Final version [CDLR(2008)42], CoE: Strasbourg. Available at: https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2564749&SecMode=1&DocId=2010906&Usage=2 (last accessed January 2017)
- Consiglio d'Europa. Bozza rivista dal Segretariato, prendendo in considerazione la proposta del CDDG al meetinf del 14-15 novembre 2016 sulle *Guidelines for Civil Participation.*
- ISIG. (2015). European experience of citizens' participation in cross-border governance, Consiglio d'Europa: Strasburgo. Disponibile a: http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/news/2015/ISIG-report_en.pdf (ultimo accesso gennaio 2017)
- MFAR, ICEIDA and UNU-FTP, Stakeholders and stakeholder analysis in Project Cycle Management. A short training course in project cycle management for subdivisions of MFAR in Sri Lanka disponibile a:

http://www.unuftp.is/static/files/short_courses/pcm_sri_lanka07/D2_L3_Stakeholder_Analysis.ppt (ultimo accesso gennaio 2007)