

EUROPEAN ACADEMY PROGRAMME

STAGE 1



LEADERSHIP PER
L'EUROPA

3

Stage 1 - Introduzione

5

Sessione 1

8

Sessione 2

11

Sessione 3

14

Sessione 4

STAGE 1 BUONA GOVERNANCE, LEADERSHIP E STRUMENTI EUROPEI

Governance consapevole: standard europei, leadership efficace e miglioramento continuo

Questo primo stage del programma EAP introduce le basi concettuali e operative della **Buona Governance Democratica**, fornendo a amministratori e funzionari locali un quadro chiaro degli **standard europei**, degli **strumenti disponibili** e delle **competenze di leadership** necessarie per migliorare la qualità dell'azione pubblica. In una fase storica segnata da trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche, le amministrazioni locali sono chiamate a operare con **trasparenza, efficienza e responsabilità**, garantendo processi decisionali inclusivi e orientati al **benessere collettivo**.

Comprendere e applicare i **principi europei della buona governance** significa creare le condizioni per **politiche più efficaci, servizi pubblici più affidabili** e una **relazione più solida** tra istituzioni e cittadini. Questo implica non solo strumenti tecnici, ma anche competenze di **leadership organizzativa** capaci di tradurre la visione in azione, facilitare la **collaborazione interna** e guidare il **cambiamento**.

EAP STAGE 1:

RAFFORZARE LA
**GOVERNANCE
LOCALE** ATTRAVERSO
**PRINCIPI EUROPEI,
LEADERSHIP
CONDIVISA E
STRUMENTI PER
DECISIONI PIÙ
TRASPARENTI,
PARTECIPATE E
ORIENTATE AL
MIGLIORAMENTO
CONTINUO.**

Lo stage accompagna i partecipanti nell'esplorazione delle **opportunità europee** a sostegno dell'innovazione amministrativa, mostrando come programmi, linee guida e risorse internazionali possano diventare un supporto concreto per rafforzare **capacità, processi e qualità dei servizi**. Parallelamente, approfondiremo come la **leadership**, nelle sue diverse forme e livelli, sia un elemento chiave per costruire organizzazioni **resilienti, responsabili** e capaci di rispondere alle esigenze delle comunità.

Un altro pilastro di questo stage è l'**autovalutazione della governance locale**, strumento essenziale per comprendere **punti di forza, aree di miglioramento** e opportunità di sviluppo. Analizzare in modo strutturato le proprie pratiche significa porre le basi per un percorso continuo di **apprendimento e miglioramento**, sostenuto dalla **condivisione** e dal **confronto tra pari**.

Infine, esploreremo diversi **stili di leadership** e la loro applicazione in situazioni **complesse**, con metodologie pratiche per riconoscere il **contesto**, adattare l'approccio e rafforzare la **capacità decisionale**. Saper alternare **visione, partecipazione, guida e supporto** è oggi una competenza indispensabile per amministrazioni che operano in ambienti dinamici e interconnessi.

Questo stage rappresenta dunque un'occasione per consolidare i **fondamenti della governance locale**, sviluppare nuovi **strumenti di intervento** e rafforzare un modello di amministrazione **aperta, competente e orientata alla qualità**, capace di trasformare i principi europei in pratiche quotidiane e in **valore per la comunità**.



SESSIONE 1 STRUMENTI E OPPORTUNITÀ EUROPEE PER LO SVILUPPO DELLA BUONA GOVERNANCE

Messaggi chiave

- La governance è un processo che coinvolge istituzioni, cittadini e attori territoriali.
- I 12 Principi della buona governance democratica sono lo standard europeo per amministrazioni trasparenti, responsabili e inclusive.
- La governance democratica rafforza la resilienza delle comunità e la qualità dei servizi pubblici.
- La normativa italiana su trasparenza, partecipazione e imparzialità è coerente con il quadro europeo.
- La buona governance è il fondamento di ogni percorso di sviluppo istituzionale.

GLOSSARIO

Governance: processo attraverso cui una comunità prende decisioni condivise, coordina attori diversi e attua politiche efficaci.

Buona governance democratica: modello che integra trasparenza, responsabilità, partecipazione, inclusione e tutela dei diritti umani.

12 Principi: standard europei del Consiglio d'Europa per valutare e migliorare la qualità delle amministrazioni locali.

COSTRUIRE
GOVERNANCE DI
QUALITÀ: PRINCIPI
EUROPEI,
TRASPARENZA
AMMINISTRATIVA E
PARTECIPAZIONE PER
COMUNITÀ PIÙ **FORTI**
E RESPONSABILI.

SESSIONE 1

La **governance** va oltre l'idea tradizionale di "governo": non riguarda soltanto ciò che l'amministrazione fa, ma **come lo fa**, con quali strumenti, attraverso quali processi decisionali, in dialogo con quali attori e con quali forme di responsabilità, trasparenza e apertura verso la comunità. In un contesto istituzionale e sociale sempre più complesso, le amministrazioni locali sono chiamate a sviluppare **capacità di guida, coordinamento e visione strategica**, indispensabili per garantire politiche pubbliche efficaci, legittime e sostenibili.

Il **Consiglio d'Europa** ha consolidato questi elementi in un quadro coerente: i **12 Principi della Buona Governance Democratica**, che rappresentano oggi uno standard europeo per qualificare processi, comportamenti e risultati dell'azione pubblica.

Essi definiscono criteri chiave – dalla partecipazione alla trasparenza, dall'etica pubblica alla capacità di gestire rischi e opportunità – e offrono alle amministrazioni uno strumento concreto per rafforzare la qualità della decisione pubblica e consolidare la fiducia dei cittadini.

Questa sessione introduce dunque il **fondamento teorico e metodologico** dell'intero Stage 1, fornendo un linguaggio comune e un quadro di riferimento condiviso. Attraverso la presentazione dei principi europei e delle loro implicazioni operative, la sessione prepara il terreno per le attività successive dedicate alla leadership, all'autovalutazione della governance e all'adattamento degli stili decisionali in contesti complessi.

Resilienza: capacità di una comunità di reagire, adattarsi e trasformarsi di fronte a crisi o cambiamenti.

Trasparenza: accessibilità alle informazioni, chiarezza dei processi decisionali e apertura verso cittadini e stakeholder.

SESSIONE 1

Obiettivi

- Distinguere governance, governo e buona governance democratica, chiarendo ruoli e logiche di funzionamento.
- Conoscere i 12 Principi del Consiglio d'Europa e approfondirne le applicazioni pratiche a livello locale.
- Contestualizzare il quadro europeo nella normativa italiana, evidenziando riferimenti legislativi e corrispondenze operative.
- Leggere i collegamenti tra governance e resilienza, comprendendo come trasparenza, partecipazione ed etica rafforzino la capacità delle comunità di affrontare sfide e cambiamenti.

Risultati attesi

- Descrivere la governance come processo inclusivo e collaborativo, comprendendo ruoli, strumenti e logiche decisionali che guidano l'azione pubblica.
- Conoscere il quadro europeo e i 12 Principi della buona governance democratica, approfondendone il significato, le applicazioni pratiche e il valore come standard di qualità amministrativa.
- Comprendere l'impatto della governance sulla qualità amministrativa e sulla resilienza comunitaria, riconoscendo come trasparenza, partecipazione e responsabilità contribuiscano a rafforzare le comunità e la fiducia dei cittadini.

SESSIONE 2 LEADERSHIP ORGANIZZATIVA: STRATEGIE PER MIGLIORARE LA GOVERNANCE

Messaggi chiave

- La leadership nelle amministrazioni è un processo distribuito, non una funzione individuale.
- Manager e rappresentanti eletti condividono responsabilità strategiche e operative.
- Leadership e management si integrano nella gestione quotidiana dei processi.
- Esistono diversi livelli e stili di leadership, da applicare in base al contesto.
- La leadership collettiva rafforza coesione, innovazione e qualità istituzionale.

GLOSSARIO

Leadership organizzativa: capacità diffusa di influenzare, ispirare e mobilitare persone verso obiettivi comuni.

Management: attività di pianificazione, coordinamento e gestione delle risorse necessarie a realizzare la visione politica.

Livelli di leadership: dimensioni strategiche, operative e relazionali su cui si sviluppa la guida dell'organizzazione.

GUIDARE CON
VISIONE E METODO:
LEADERSHIP
ORGANIZZATIVA PER
**MIGLIORARE
PROCESSI,
COLLABORAZIONE
INTERNA E QUALITÀ
DELL'AZIONE
PUBBLICA.**

SESSIONE 2

La **leadership organizzativa** non è un ruolo riservato a chi detiene poteri formali, ma una **pratica condivisa** che coinvolge tutti i membri dell'organizzazione. Ogni amministrazione è un **sistema complesso**, in cui visione, coordinamento e relazioni devono muoversi insieme per garantire efficacia, coesione e orientamento strategico.

In un'**ottica di buona governance democratica**, la leadership valorizza la capacità di **influenzare, ispirare e mobilitare** le persone verso obiettivi comuni, promuovendo **trasparenza, inclusività e responsabilità**. Le figure politiche definiscono la **direzione strategica**, mentre i manager traducono la visione in **piani, processi e servizi concreti**, assicurando al contempo il coinvolgimento attivo dei cittadini.

La leadership si sviluppa a **diversi livelli – strategico, operativo e relazionale** – e può assumere stili differenti a seconda del contesto, dalle indicazioni dirette alla **delegazione completa**. Una leadership collettiva, capace di integrare prospettive e competenze diverse, è essenziale per costruire amministrazioni locali più **efficaci, inclusive e orientate al futuro**, in grado di rispondere alle sfide complesse e ai bisogni delle comunità.

Questa sessione introduce strumenti, approcci e buone pratiche per comprendere come la **leadership organizzativa** possa rafforzare la **governance democratica**, migliorare la qualità dei servizi pubblici e promuovere processi decisionali partecipativi e responsabili.

***Stili di leadership:** approcci per gestire persone e situazioni: direttivo, coaching, supportivo e delegante.*

***Leadership collettiva:** modello in cui competenze e responsabilità sono condivise per migliorare efficacia e partecipazione.*

SESSIONE 2

Obiettivi

- Comprendere il ruolo della leadership organizzativa nella buona governance democratica.
- Distinguere tra leadership, management e autorità formale.
- Analizzare le funzioni della leadership nelle amministrazioni locali.
- Conoscere i diversi livelli e stili di leadership e il loro impatto sull'organizzazione.
- Saper applicare un approccio di leadership collettiva per rafforzare la resilienza e la coesione interna.

Risultati attesi

- Identificare e valorizzare le diverse forme di leadership all'interno di un'amministrazione locale.
- Applicare stili di leadership adeguati alle esigenze del contesto e agli obiettivi da raggiungere.
- Integrare leadership strategica, operativa e relazionale per migliorare il funzionamento organizzativo.
- Rafforzare la collaborazione tra rappresentanti eletti, manager e personale.
- Favorire il coinvolgimento attivo della cittadinanza nei processi decisionali.



SESSIONE 3

AUTOVALUTAZIONE DELLA GOVERNANCE LOCALE

Messaggi chiave

- La Matrice di Valutazione per la Buona Governance Democratica, ispirata al Leadership Benchmark del Consiglio d'Europa, consente di analizzare e migliorare leadership e governance nelle autorità locali.
- L'autovalutazione aiuta a identificare punti di forza, aree di miglioramento e opportunità, rafforzando trasparenza, partecipazione e qualità dei servizi.
- La matrice si articola in tre ambiti: capacità organizzativa, servizi pubblici di qualità e impegno della comunità, con indicatori e competenze chiave per un'analisi oggettiva.
- La peer review favorisce apprendimento tra pari e scambio di buone pratiche.
- L'autovalutazione avvia un ciclo continuo di miglioramento, orientato a una governance efficace e al benessere collettivo.

GLOSSARIO

Matrice di Valutazione: strumento strutturato che misura performance, capacità organizzative e qualità dei servizi.

Ambiti: tre dimensioni d'analisi: capacità organizzativa, servizi pubblici di qualità, impegno della comunità.

Indicatori di performance: misure qualitative e quantitative utilizzate per descrivere e valutare comportamenti e risultati.

CRESCERE
ATTRAVERSO
L'EVIDENZA:
**AUTOVALUTAZIONE,
INDICATORI E PEER
REVIEW** PER
RAFFORZARE
**TRASPARENZA,
SERVIZI E
RESPONSABILITÀ
ISTITUZIONALE.**

SESSIONE 3

Le amministrazioni migliorano quando si osservano con **onestà e rigore**. L'**autovalutazione della governance locale** rappresenta uno strumento strategico per analizzare in modo critico e strutturato la capacità di un'amministrazione di esercitare una **buona governance democratica**.

La **Matrice di Valutazione per la Buona Governance Democratica** offre un quadro chiaro per misurare **competenze e prestazioni**, consentendo alle autorità locali di pianificare azioni di **miglioramento basate su evidenze**. Organizzata in tre ambiti fondamentali – **capacità organizzativa, servizi pubblici di qualità e impegno della comunità** – integra principi di **leadership distribuita, gestione efficiente delle risorse e partecipazione attiva dei cittadini**.

Il processo combina **autovalutazioni interne e peer review**, creando opportunità di confronto reale tra amministrazioni, favorendo lo **scambio di esperienze, il dialogo tra pari e l'apprendimento reciproco**. In questo modo, l'autovalutazione diventa parte di un percorso continuo di sviluppo e adattamento, orientato a rafforzare **trasparenza, qualità dei servizi e coesione con la comunità**.

***Livelli 1–3–5:** scala che rappresenta il grado di sviluppo delle competenze e la maturità della governance.*

***Peer review:** valutazione tra pari basata su evidenze e confronto costruttivo per migliorare pratiche e capacità.*

SESSIONE 3

Obiettivi

- Comprendere struttura e finalità della Matrice di Valutazione per la Buona Governance Democratica.
- Analizzare le tre aree chiave della matrice e le relative competenze.
- Saper condurre un processo di autovalutazione strutturato.
- Utilizzare la peer review come strumento di apprendimento e miglioramento.
- Individuare azioni concrete per rafforzare governance e leadership a livello locale.

Risultati attesi

- Capacità di utilizzare la matrice per valutare le prestazioni di governance locale.
- Identificazione di punti di forza e aree di miglioramento nell'organizzazione e nei servizi.
- Sviluppo di competenze di analisi critica e uso di indicatori oggettivi.
- Implementazione di meccanismi di partecipazione e trasparenza.
- Adozione di pratiche di miglioramento continuo basate su evidenze e buone prassi.

SESSIONE 4

STILI DI LEADERSHIP PER SITUAZIONI COMPLESSE

Messaggi chiave

- La leadership efficace non si limita a un unico stile, ma richiede flessibilità nell'adattare l'approccio alle circostanze e alle esigenze del team.
- La consapevolezza situazionale è il presupposto per scegliere lo stile di leadership più adeguato, tenendo conto di fattori interni, esterni e delle dinamiche di gruppo.
- Esistono sei stili fondamentali di leadership (visionario, affiliativo, coaching, pace-setting, democratico, di comando), ciascuno adatto a specifici contesti.
- L'applicazione consapevole dello stile giusto aumenta efficacia, coesione e resilienza del team, soprattutto in situazioni complesse o di crisi.
- Strumenti come scenari simulati e matrici di analisi aiutano a trasferire le competenze di leadership a contesti reali, favorendo apprendimento e miglioramento continuo.

ESSERE **LEADER NEL CAMBIAMENTO: STILI FLESSIBILI, CONSAPEVOLEZZA SITUAZIONALE E STRUMENTI PER GESTIRE CONTESTI COMPLESSI CON EFFICACIA E RESILIENZA.**

SESSIONE 4

In contesti complessi, le amministrazioni richiedono **leader capaci di osservare, ascoltare e decidere** con consapevolezza. La **leadership in situazioni complesse** non si limita a uno stile unico: il leader deve saper valutare il contesto, comprendere le dinamiche del team e anticipare **rischi e opportunità**.

La **consapevolezza situazionale**, ossia la capacità di leggere e interpretare in tempo reale l'ambiente interno ed esterno, è fondamentale per scegliere lo stile di **leadership più efficace**. I sei stili principali – **visionario, affiliativo, coaching, pace-setting, democratico e di comando** – diventano strumenti pratici per guidare l'amministrazione nelle diverse sfide, dalle emergenze alla gestione di conflitti interni, dai cambiamenti organizzativi alla progettazione strategica.

Attraverso **esercitazioni pratiche e casi reali**, i partecipanti esplorano come applicare questi stili nel contesto amministrativo locale, migliorando la capacità di guidare con **efficacia, adattabilità e resilienza** in scenari mutevoli e complessi.

GLOSSARIO

Consapevolezza situazionale: capacità di leggere il contesto, interpretare dinamiche e anticipare rischi e opportunità.

Stile visionario: guida orientata al futuro, capace di ispirare e creare direzione.

Stile affiliativo: approccio centrato sulla coesione, sulla fiducia e sulla qualità delle relazioni interne.

Stile di coaching: stile che sviluppa competenze e potenzialità attraverso supporto e responsabilizzazione.

Stile di comando: approccio diretto e decisionista, utile in crisi o situazioni che richiedono azioni immediate.

SESSIONE 4

Obiettivi

- Comprendere il concetto di consapevolezza situazionale e il suo ruolo nella leadership.
- Conoscere i sei stili fondamentali di leadership e le loro caratteristiche.
- Analizzare scenari pratici per identificare lo stile più adeguato a diverse situazioni.
- Saper trasferire approcci di leadership da contesti simulati a contesti amministrativi reali.
- Utilizzare strumenti di analisi (es. Leadership & Management Matrix) per migliorare la governance locale.

Risultati attesi

- Capacità di valutare il contesto e scegliere lo stile di leadership più appropriato.
- Maggiore consapevolezza delle proprie preferenze e flessibilità di adattamento nello stile di guida.
- Abilità nell'applicare stili differenti per risolvere situazioni complesse e rafforzare la coesione del team.
- Utilizzo di strumenti pratici per integrare leadership e management nei processi organizzativi.
- Miglioramento della qualità decisionale e della resilienza organizzativa in contesti complessi.



LEADERSHIP PER
L'EUROPA

EUROPEAN ACADEMY PROGRAMME

www.isig.it/EAP

