

# EUROPEAN ACADEMY PROGRAMME

**STAGE 2**



**LEADERSHIP PER  
L'EUROPA**

**4**

Stage 2 - Introduzione

**6**

Sessione 5

**9**

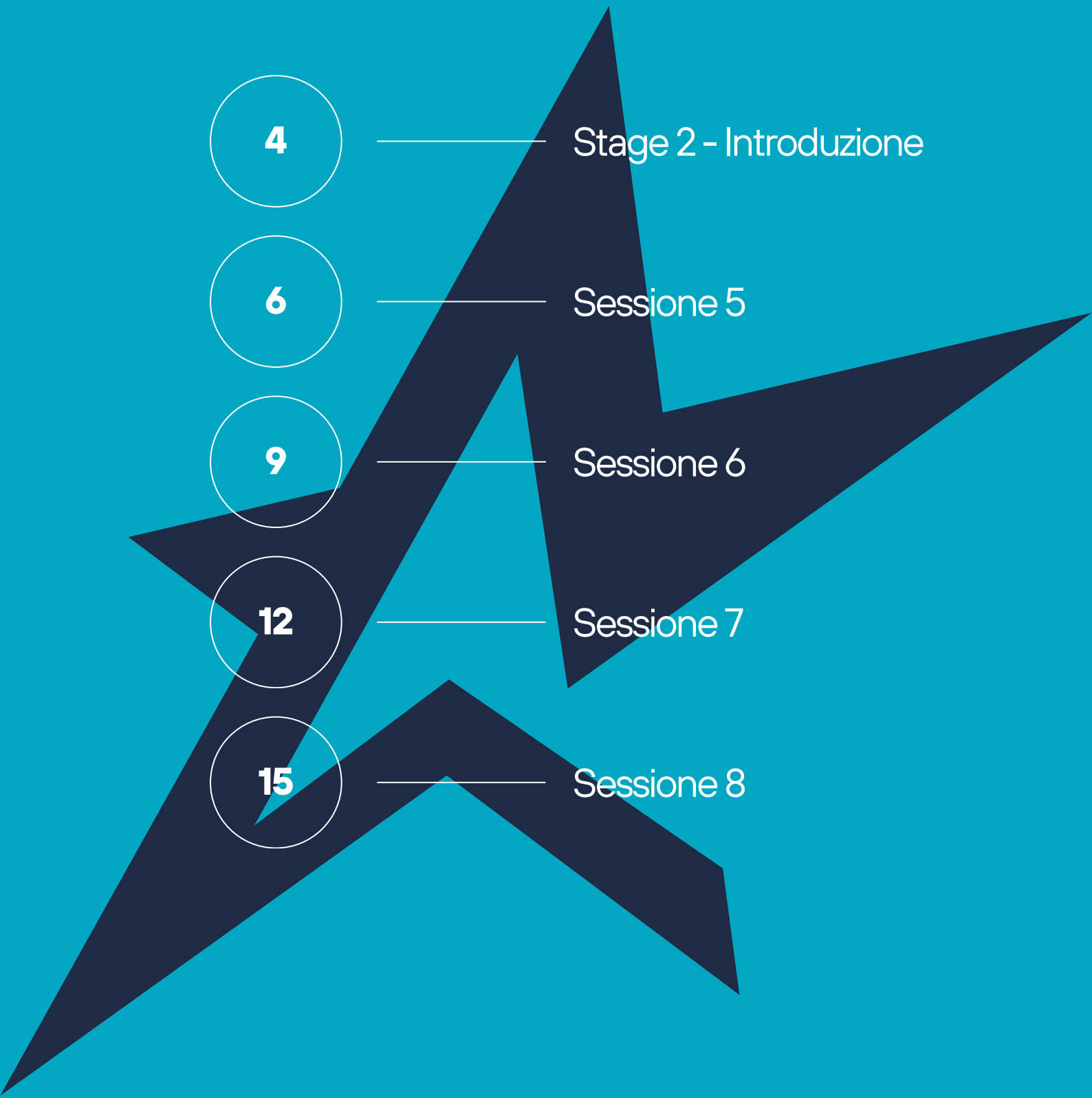
Sessione 6

**12**

Sessione 7

**15**

Sessione 8



# STAGE 2

## STRUMENTI PER IL GOVERNO LOCALE

### Organizzazioni dinamiche: smartness locale e sviluppo sostenibile

Questo secondo stage del **programma EAP** accompagna gli enti locali nel rafforzamento delle capacità amministrative e strategiche. In un contesto di rapidi cambiamenti sociali e istituzionali, è fondamentale che le amministrazioni rispondano con efficacia e trasparenza alle esigenze delle comunità.

Per farlo, è necessario sviluppare una **visione integrata** che unisca **innovazione organizzativa, partecipazione e orientamento al futuro**. Rafforzare competenze e strumenti significa dotare le amministrazioni delle risorse necessarie per affrontare le sfide in modo consapevole, resiliente e inclusivo, promuovendo una governance capace di creare valore e sostenere uno sviluppo sostenibile.

Questo stage offre quindi un'opportunità per approfondire temi e strumenti fondamentali per rendere l'azione pubblica più efficace, trasparente e orientata al dialogo con la comunità e gli stakeholder.

#### **EAP STAGE 2:**

**COLTIVARE CULTURA,  
GESTIRE  
PERFORMANCE,  
COSTRUIRE FUTURO,  
COINVOLGERE  
COMUNITÀ**

Nel corso delle sessioni, approfondiremo il ruolo della **cultura organizzativa** come fondamento del funzionamento interno delle amministrazioni, elemento che influenza comportamenti, relazioni e capacità di adattamento. Una cultura solida favorisce coesione, senso di appartenenza e orientamento strategico.

Affronteremo poi il tema della **comunicazione**, interna ed esterna, strumento essenziale per promuovere trasparenza, partecipazione e fiducia. Saper comunicare in modo chiaro e coerente è oggi imprescindibile per costruire relazioni sane con il personale e con la comunità.

Un altro focus sarà dedicato alla **gestione della performance e dei rischi**, con strumenti per monitorare risultati, migliorare la qualità dei servizi e gestire in modo strategico le incertezze, rafforzando la resilienza organizzativa.

Infine, esploreremo approcci innovativi alla **pianificazione strategica** attraverso la costruzione di scenari, e le tecniche per coinvolgere attivamente cittadini e stakeholder nei processi decisionali. Immaginare futuri possibili e condivisi aiuta a prepararsi meglio al cambiamento e a rendere le politiche locali più inclusive e sostenibili.

Questo stage rappresenta un'importante opportunità per riflettere su come le amministrazioni possano evolvere, migliorare i propri processi e aprirsi al contributo della comunità, trasformando sfide complesse in occasioni di crescita collettiva.



# SESSIONE 5

## CULTURA ORGANIZZATIVA E COMUNICAZIONE

### Messaggi chiave

- La cultura organizzativa è il cuore pulsante di ogni organizzazione, e influenza profondamente il comportamento dei membri attraverso valori, norme e credenze condivise. Una cultura organizzativa forte migliora le prestazioni, promuove un senso di appartenenza e orienta l'organizzazione verso i suoi obiettivi strategici.
- La comunicazione interna è il collante che mantiene coesa l'organizzazione, favorendo trasparenza, collaborazione e coinvolgimento. È essenziale per creare un ambiente in cui il personale si senta parte integrante dei processi decisionali.
- La comunicazione esterna è fondamentale per costruire fiducia con gli stakeholder e con la comunità. Una comunicazione aperta e trasparente rafforza la reputazione e il dialogo, sostenendo il raggiungimento degli obiettivi strategici.

### GLOSSARIO

**Autorità:** Il diritto formale di prendere decisioni, conferito da una posizione gerarchica.

**Potere:** Capacità di influenzare decisioni e comportamenti, spesso legata alla posizione formale.

**Influenza:** Capacità di generare collaborazione e impegno attraverso fiducia e relazioni, senza uso del potere formale.

**Cultura organizzativa:** Insieme di valori, norme e comportamenti condivisi che guidano il funzionamento dell'organizzazione.

# SESSIONE 5

COSTRUIRE  
LEADERSHIP  
ATTRAVERSO VALORI  
CONDIVISI E  
COMUNICAZIONE  
CHIARA PER  
RAFFORZARE  
COESIONE E FIDUCIA  
INTERNA ED ESTERNA.

La cultura organizzativa è il cuore pulsante di ogni organizzazione. Attraverso valori, norme e credenze condivise, guida i comportamenti, rafforza il senso di appartenenza e orienta l'organizzazione verso i suoi obiettivi strategici. Una cultura organizzativa solida non nasce per caso, ma si costruisce nel tempo grazie a pratiche coerenti, una leadership consapevole e comunicazione efficace.

In questo contesto, la **comunicazione interna** svolge un ruolo cruciale: è il collante che mantiene l'organizzazione coesa, favorendo trasparenza, collaborazione e coinvolgimento. Una comunicazione interna chiara e condivisa consente alle persone di sentirsi parte attiva dei processi decisionali, alimentando motivazione e responsabilità diffusa.

Parallelamente, la **comunicazione esterna** è determinante per costruire relazioni di fiducia con la comunità e gli stakeholder. Una comunicazione aperta e coerente rafforza la reputazione dell'organizzazione, sostiene il dialogo e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi strategici, allineando l'immagine pubblica ai valori interni.

Questa sessione offre una riflessione integrata su cultura organizzativa e comunicazione come strumenti chiave di leadership, proponendo approcci, strumenti e buone pratiche per rafforzare coesione, fiducia e impatto organizzativo.

**Comunicazione interna:** Scambio di informazioni tra i membri di un'organizzazione, utile per coesione e allineamento strategico.

**Comunicazione esterna:** Comunicazione con il mondo esterno (stakeholder, cittadini) per costruire reputazione e fiducia.

**Ascolto attivo:** Tecnica di comunicazione che include parafrasi e decodifica emotiva per migliorare la comprensione.

**Assertività:** Capacità di esprimersi in modo diretto e rispettoso, bilanciando bisogni propri e altrui.

**Consenso:** Processo decisionale orientato a soluzioni condivise e relazioni collaborative.

# SESSIONE 5

## Obiettivi

- Comprendere la differenza tra autorità, potere e influenza e il ruolo specifico di ciascuno nella leadership.
- Approfondire il concetto di cultura organizzativa e la sua rilevanza strategica.
- Esplorare il ruolo della comunicazione interna nella coesione e allineamento organizzativo.
- Riflettere sul valore della comunicazione esterna per la costruzione di reputazione e fiducia.
- Sperimentare strumenti pratici per una leadership comunicativa efficace: ascolto attivo, assertività, consenso e pensiero laterale.

## Risultati attesi

- Riconoscere e utilizzare consapevolmente le diverse leve della leadership (autorità, potere, influenza).
- Valutare lo stato della cultura organizzativa e agire per rafforzarla o trasformarla.
- Progettare una comunicazione interna coerente con i valori e gli obiettivi dell'organizzazione.
- Comunicare all'esterno in modo efficace, costruendo relazioni di fiducia con stakeholder e cittadini.
- Applicare tecniche comunicative utili nella gestione dei conflitti, nel processo decisionale e nella facilitazione dei gruppi.

# SESSIONE 6

## PERFORMANCE & RISK MANAGEMENT

### Messaggi chiave

- Le amministrazioni pubbliche sono sempre più sotto pressione per migliorare l'efficienza, rispondere alle aspettative crescenti della cittadinanza e affrontare le sfide economiche e sociali. In questo contesto, strumenti come il Performance Management e il Risk Management diventano cruciali per garantire una gestione efficace e resiliente.
- Il Performance Management non è solo un metodo per misurare risultati passati, ma uno strumento per pianificare e migliorare la qualità dei servizi, in modo da garantire che le autorità pubbliche rispondano ai bisogni della comunità in modo sostenibile.
- Il Risk Management consente alle amministrazioni di identificare e mitigare i rischi che potrebbero minare il raggiungimento degli obiettivi strategici, creando piani d'azione per gestire le incertezze e rafforzare la resilienza.

### GLOSSARIO

**KPI (Key Performance Indicator):** Indicatore utilizzato per misurare il progresso verso un obiettivo strategico.

**Balanced Scorecard (BSC):** Strumento che traduce la strategia in azioni concrete su quattro dimensioni: finanziaria, cittadini, processi interni, apprendimento/innovazione.

**Obiettivo SMART:** Obiettivo Specifico, Misurabile, Achievable/Raggiungibile, Rilevante, Time-bound (con una scadenza temporale).

GOVERNARE CON  
**DATI E VISIONE:**  
STRUMENTI PER  
**GESTIRE**  
**PERFORMANCE E**  
**RISCHIO**, MIGLIORARE  
I SERVIZI PUBBLICI E  
RAFFORZARE LA  
FIDUCIA  
ISTITUZIONALE.

# SESSIONE 6

In un contesto di crescente complessità istituzionale, sociale ed economica, le autorità pubbliche sono chiamate a rafforzare la propria capacità di orientare l'azione amministrativa verso risultati misurabili, sostenibili e coerenti con le priorità strategiche. Mentre in passato era difficile pensare di applicare principi e strumenti usati dalle aziende private alla pubblica amministrazione, l'efficace gestione della performance e del rischio si configura oggi come una leva fondamentale per garantire la qualità dell'azione pubblica e rafforzare la fiducia della cittadinanza nelle istituzioni.

Questa sessione si propone di offrire un quadro integrato di strumenti e approcci per la progettazione, il monitoraggio e il miglioramento delle performance, nonché per la gestione strutturata dei rischi che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi pubblici.

Attraverso l'esplorazione di modelli consolidati (quali la Balanced Scorecard, la definizione di obiettivi SMART, l'approccio OKR) e l'applicazione di metodologie di analisi e valutazione del rischio, la sessione intende fornire competenze concrete per il governo strategico delle organizzazioni pubbliche.

**OKR (Objectives and Key Results):** Metodo per definire obiettivi ambiziosi accompagnati da risultati chiave misurabili.

**Risk Management:** Processo sistematico per identificare, valutare e mitigare i potenziali rischi.

**Matrice dei rischi:** Strumento che combina probabilità e impatto per classificare e prioritizzare i rischi.

# SESSIONE 6

## Obiettivi

- Comprendere ruolo e benefici del Performance Management nel settore pubblico.
- Conoscere strumenti e metodi per misurare e migliorare le performance (es. Balanced Scorecard, SMART, OKR).
- Apprendere il processo di gestione dei rischi e come applicarlo in ambito pubblico.
- Saper valutare i rischi con l'uso della matrice e sviluppare risposte strategiche (le "4 T").

## Risultati attesi

- Definire e applicare obiettivi strategici e indicatori di performance a diversi livelli organizzativi.
- Progettare sistemi di monitoraggio delle performance coerenti con la missione pubblica.
- Identificare, valutare e classificare i rischi in modo sistematico.
- Sviluppare piani di gestione del rischio proattivi e sostenibili.



# SESSIONE 7

## COSTRUZIONE DI SCENARI

### Messaggi chiave

- Lo Scenario Building è un approccio inverso alla pianificazione strategica che parte dall'immaginare il futuro desiderato e lavora a ritroso per identificare come arrivarci.
- A differenza dell'approccio lineare, lo Scenario Building non presuppone di avere dati completi o precisi sul punto di partenza, evitando così di fondare le strategie su informazioni parziali o errate.
- Questo approccio è particolarmente utile quando le condizioni iniziali sono incerte o quando ci sono molteplici fattori esterni che possono influenzare il risultato finale.
- Driver e incertezze critiche sono elementi chiave che determinano l'evoluzione degli scenari futuri e, attraverso le conversazioni strategiche, si può generare una comprensione condivisa su come affrontare questi fattori e raggiungere gli obiettivi desiderati.

### GLOSSARIO

**Scenario:** Rappresentazione coerente e plausibile di un futuro possibile. Non si tratta di una previsione, ma di una narrazione strutturata che descrive come il contesto potrebbe evolvere in base a determinate combinazioni di fattori, decisioni e cambiamenti.

**Driver di cambiamento:** Fattori che influenzano l'evoluzione del contesto. Riconoscerli è essenziale per costruire scenari realistici.

IMMAGINARE **FUTURI**  
**POSSIBILI** PER  
PIANIFICARE MEGLIO  
IL PRESENTE: SCENARI  
COME STRUMENTO DI  
**VISIONE,**  
**ADATTAMENTO E**  
**INNOVAZIONE.**

## SESSIONE 7

Questa sessione introduce le basi dello scenario building, una tecnica utile per supportare amministrazioni pubbliche e organizzazioni nella pianificazione strategica in contesti in continuo cambiamento.

La sessione è pensata per attivare il pensiero creativo, stimolare il confronto e rafforzare il legame tra pianificazione, performance e gestione del rischio.

**Incertezze critiche:** Variabili dal forte impatto ma dalla traiettoria incerta, come crisi economiche, cambiamenti climatici o nuove tecnologie. Esplorarle permette di immaginare futuri alternativi.

**Conversazioni strategiche:** Dialoghi strutturati (formali o informali) tra stakeholder per esplorare visioni di futuro condivise e costruire consenso intorno a obiettivi e azioni.

**Key Performance Indicators (KPI):** I KPI sono indicatori chiave di performance: misurano "quanto bene" un'organizzazione, un progetto o un'attività sta raggiungendo i suoi obiettivi.

# SESSIONE 7

## Obiettivi

- Conoscere l'approccio della costruzione di scenari (scenario building) come metodo alternativo alla pianificazione, da utilizzare in contesti caratterizzati da situazioni di incertezza.
- Acquisire strumenti per individuare e comprendere gli elementi di contesto fondamentali nella costruzione di scenari futuri.
- Integrare la costruzione di scenari con due altri approcci: il performance management e il risk management, per costruire strategie efficaci.

## Risultati attesi

- I partecipanti saranno in grado di identificare l'approccio di pianificazione più adatto al loro stile di leadership e alle esigenze della loro organizzazione.
- I partecipanti sapranno identificare e descrivere driver di cambiamento e incertezze critiche, utilizzando esempi concreti del loro contesto.
- I partecipanti comprenderanno come collegare la costruzione di scenari a indicatori di performance e strategie di gestione del rischio, incrementando le loro competenze di pianificazione.

# SESSIONE 8

## PERFORMANCE & RISK MANAGEMENT

### Messaggi chiave

- La mappatura degli stakeholder è fondamentale per identificare le persone e i gruppi che possono influenzare il successo di un processo partecipativo, permettendo di pianificare in modo strategico come coinvolgerli.
- Valutare gli stakeholder in base al loro interesse e alla loro influenza aiuta a determinare il livello di coinvolgimento appropriato, garantendo che le voci più rilevanti siano ascoltate e integrate nel processo decisionale.
- La selezione delle tecniche di coinvolgimento deve essere mirata e adattata al contesto.
- La partecipazione attiva della cittadinanza non solo arricchisce il processo decisionale, ma promuove anche un senso di appartenenza e responsabilità tra i cittadini, migliorando la coesione sociale e la qualità della vita nella comunità.
- Implementare un approccio sistematico alla partecipazione richiede trasparenza e accountability (responsabilità amministrativa e istituzionale), assicurando che i risultati siano documentati e comunicati, così da favorire una cultura di partecipazione duratura e sostenibile.

DARE VOCE AI  
TERRITORI: METODI E  
STRUMENTI PER  
**PROGETTARE  
PERCORSI  
PARTECIPATIVI  
EFFICACI, INCLUSIVI E  
ORIENTATI AL  
CAMBIAMENTO.**

## SESSIONE 8

Questa sessione formativa mira a fornire strumenti e metodi per supportare la realizzazione di processi partecipativi efficaci, trasparenti e inclusivi.

La sessione presenta i principi della partecipazione secondo le raccomandazioni del Consiglio d'Europa, come punti di riferimento per l'elaborazione e il monitoraggio dei processi partecipativi mirati a supportare il processo decisionale.

Inoltre, sono presentati esempi applicativi e strumenti operativi, come anche le potenziali sfide e rischi degli approcci partecipativi al decision-making.

Attraverso esercizi individuali e di gruppo, la sessione esplora metodi per valutare il livello di maturità dei processi partecipativi, mappare gli stakeholder e definire strategie di coinvolgimento adatte ai diversi contesti.

### GLOSSARIO

**Cittadinanza attiva:** La cittadinanza attiva indica l'esercizio consapevole dei diritti e dei doveri da parte di cittadini e cittadine, volto a contribuire al miglioramento della società. Include non solo la partecipazione ai processi decisionali, ma anche azioni autonome e responsabili nella vita quotidiana (es. volontariato, iniziative di solidarietà, cura dei beni comuni, ecc.).

**Partecipazione democratica:** La partecipazione è un principio chiave della democrazia. Coinvolgere cittadini e cittadine nelle decisioni politiche rafforza la legittimità e l'efficacia delle politiche. La partecipazione richiede accesso alle informazioni, trasparenza e un impegno continuo da parte delle istituzioni.

**Stakeholder:** Attori, gruppi o individui che hanno un interesse diretto o indiretto in un progetto o in una decisione pubblica, e che possono influenzarne o esserne influenzati.

**Co-progettazione:** Processo collaborativo in cui cittadinanza, istituzioni e altri attori lavorano insieme, in tutte le fasi, per ideare e realizzare soluzioni condivise a problemi pubblici.

# SESSIONE 8

## Obiettivi

- Comprendere i principi fondamentali della partecipazione civica e la loro applicazione a situazioni concrete.
- Valutare rischi e benefici della partecipazione rispetto ad esempi concreti di contesti e situazioni specifiche
- Sviluppare competenze operative per avviare processi partecipativi, attraverso la conoscenza di strumenti e metodologie pratiche per progettare, attivare e monitorare percorsi di partecipazione nei contesti locali.
- Rafforzare la capacità di mappare e coinvolgere stakeholder rilevanti, attraverso l'identificazione, la valutazione e gestione strategica degli attori chiave di un processo decisionale inclusivo.

## Risultati attesi

- Sviluppo di competenze per elaborare piani concreti e contestualizzati per l'attivazione di processi partecipativi mirati a supportare il processo decisionale.
- Familiarizzazione con strumenti di autovalutazione, analisi e coinvolgimento per adattare i processi partecipativi alle esigenze del proprio Comune.



LEADERSHIP PER  
L'EUROPA

# EUROPEAN ACADEMY PROGRAMME

[www.isig.it/EAP](http://www.isig.it/EAP)

