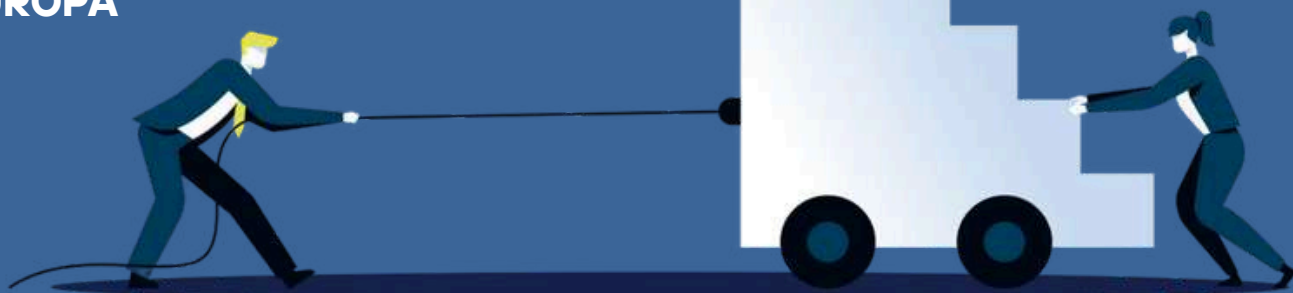


EUROPEAN ACADEMY PROGRAMME

STAGE 3



LEADERSHIP PER
L'EUROPA



4

Stage 3 - Introduzione

6

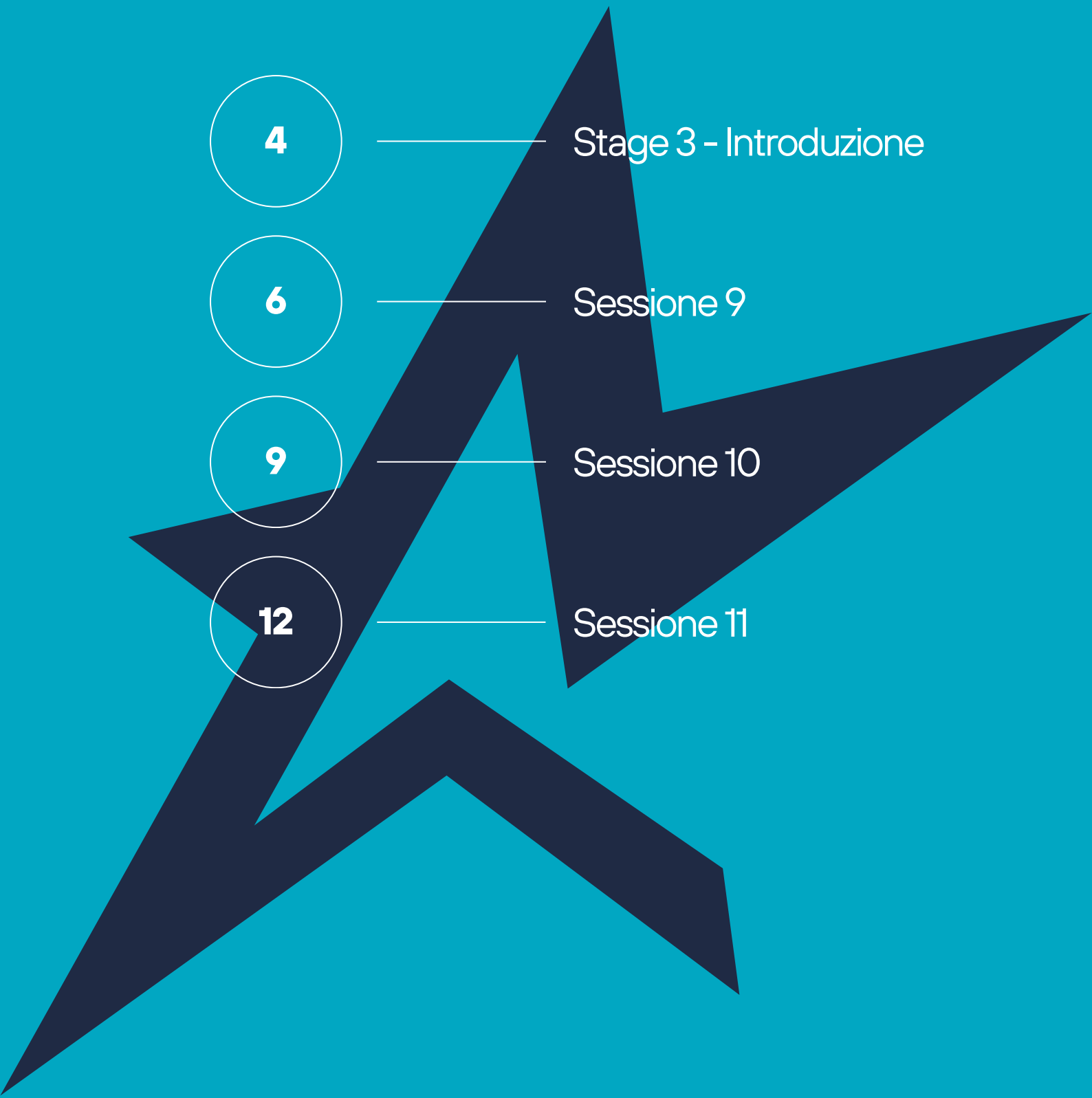
Sessione 9

9

Sessione 10

12

Sessione 11



STAGE 3 RESILIENZA, COOPERAZIONE E PROGETTAZIONE EUROPEA

Organizzazioni dinamiche: smartness locale e sviluppo sostenibile

Questo terzo stage del **programma EAP** è dedicato a temi chiave per rafforzare la capacità delle amministrazioni locali di affrontare sfide complesse e di valorizzare le opportunità offerte dalla dimensione europea.

In un contesto segnato da crisi ricorrenti, cambiamenti sociali ed esigenze di cooperazione oltre i confini, gli enti locali sono chiamati a **sviluppare strumenti, competenze e strategie** per costruire comunità più **resilienti, aperte e proiettate verso il futuro**.

Per rispondere a queste sfide, è fondamentale un approccio che integri **prevenzione, capacità di adattamento e pianificazione strategica**, ma anche la capacità di **fare rete** e di **trasformare idee in progetti** concreti e sostenibili. La resilienza, infatti, non riguarda solo la gestione delle emergenze, ma la possibilità di rafforzare il tessuto sociale e istituzionale rendendolo più coeso, partecipativo e in grado di evolvere di fronte ai cambiamenti.

EAP STAGE 3:

COSTRUIRE
**COMUNITÀ
RESILIENTI**, ATTIVARE
RETI INTERNAZIONALI
E TRASFORMARE IDEE
IN **PROGETTI
CONCRETI** PER UNO
SVILUPPO LOCALE
SOSTENIBILE E
CONDIVISO.

Nel corso delle sessioni, approfondiremo il ruolo delle **comunità resilienti** e delle strategie di **riduzione del rischio** come basi per una governance locale più solida e lungimirante.

Analizzeremo poi il valore della **cooperazione internazionale** e delle **reti territoriali**, che consentono di condividere risorse, competenze e visioni comuni, generando benefici concreti e duraturi.

Un altro focus sarà dedicato alla **pianificazione partecipata** e alle **opportunità di finanziamento europeo**, con strumenti e linee guida per sostenere lo sviluppo locale.

Infine, esploreremo la **progettazione europea** come esercizio di **leadership organizzativa**: dall'idea all'implementazione, con strumenti pratici e metodologie per costruire iniziative coerenti, sostenibili e orientate all'impatto.

Questo stage rappresenta quindi un'occasione per **rafforzare la capacità** delle amministrazioni locali **di prevenire i rischi, attivare partenariati strategici e trasformare visioni in azioni**, contribuendo così a costruire comunità più forti, inclusive e connesse a livello europeo.



SESSIONE 9

COMUNITÀ RESILIENTI E RIDUZIONE DEI RISCHI

Messaggi chiave

- La resilienza comunitaria è la capacità collettiva di resistere, adattarsi e migliorare dopo eventi critici, trasformando le difficoltà in opportunità.
- La riduzione del rischio richiede prevenzione, partecipazione attiva e visione di lungo periodo, non solo gestione delle emergenze.
- Il collegamento con i Dodici Principi del Buon Governo Democratico garantisce risposte alle crisi inclusive, trasparenti e basate sulla fiducia reciproca.
- La pianificazione strategica partecipata coinvolge cittadini, istituzioni e stakeholder nella valutazione dei rischi, nella definizione di obiettivi e nella realizzazione di piani concreti.
- Strumenti come il Toolkit ReBuS offrono metodologie e indicatori per misurare la resilienza, pianificare interventi mirati e monitorare i progressi.
- I profili di resilienza comunitaria (assorbente, adattivo, trasformativo) non rappresentano una graduatoria ma modalità diverse di funzionamento: riconoscerli è essenziale per pianificare in modo realistico e contestualizzato, evitando scelte incoerenti e facilitando percorsi di evoluzione sostenibile.

GLOSSARIO

Resilienza comunitaria: Capacità di una comunità di resistere, adattarsi e migliorare dopo eventi critici, evolvendo rispetto alla condizione iniziale (*bouncing forward*).

Vulnerabilità: Debolezze strutturali, sociali o economiche che aumentano l'esposizione a rischi.

Bouncing forward: Approccio che punta non solo al ripristino post-crisi, ma a un miglioramento della condizione iniziale.

TRASFORMARE LE
CRISI IN
OPPORTUNITÀ:
COSTRUIRE
**COMUNITÀ
RESILIENTI**
ATTRAVERSO
**PREVENZIONE,
PARTECIPAZIONE E
VISIONE CONDIVISA.**

SESSIONE 9

La **resilienza** è un pilastro essenziale per la **sicurezza** e lo **sviluppo sostenibile** delle comunità. Non significa soltanto “tornare come prima” dopo una crisi, ma **“andare oltre”**, rafforzando **strutture, relazioni e competenze** per affrontare con successo le **sfide future**.

Ridurre i rischi implica agire in anticipo: prevenire vulnerabilità e preparare la comunità a rispondere in modo coordinato ed efficace. Questo richiede un approccio integrato che combini dimensioni fisiche, ecologiche, sociali ed economiche, in un quadro di governance trasparente e partecipata.

Il **coinvolgimento attivo** dei cittadini è decisivo: una comunità informata e inclusiva può contribuire alla **pianificazione**, alla **gestione** e alla **ricostruzione** post-crisi, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e garantendo che le decisioni rispecchino i bisogni reali.

Il percorso del modulo accompagna i partecipanti attraverso tre passaggi fondamentali:

- comprendere le dimensioni della **resilienza comunitaria** e il legame con i principi del Buon Governo Democratico;
- conoscere i profili di resilienza comunitaria (assorbente, adattivo, trasformativo) come chiave di lettura del funzionamento delle comunità;
- acquisire **strumenti pratici** per valutare, pianificare e rafforzare la resilienza attraverso linee guida operative e il Toolkit ReBuS

Buon governo democratico: *Insieme di principi (partecipazione, trasparenza, responsabilità, ecc.) che garantiscono decisioni inclusive ed efficaci.*

Pianificazione strategica partecipata: *Processo decisionale condiviso che coinvolge cittadini e stakeholder nella definizione di obiettivi e azioni.*

Toolkit ReBuS: *Set di strumenti teorici e operativi per valutare, pianificare e rafforzare la resilienza comunitaria.*

Indicatori di resilienza: *Misure per valutare la capacità di resistere e adattarsi alle crisi.*

Stakeholder: *Persone o organizzazioni con un interesse diretto o indiretto nelle decisioni di una comunità.*

Partecipazione civica: *Coinvolgimento attivo dei cittadini nei processi decisionali, dalla definizione delle priorità alla valutazione dei risultati.*

SESSIONE 9

Obiettivi

- Comprendere il concetto di resilienza comunitaria e la sua applicazione pratica.
- Distinguere tra vulnerabilità e resilienza, individuando leve di miglioramento.
- Esplorare il legame tra resilienza e Dodici Principi del Buon Governo Democratico (Consiglio d'Europa).
- Conoscere strumenti e metodologie di pianificazione strategica partecipata per la riduzione dei rischi.
- Familiarizzarsi con il Toolkit ReBuS e le sue componenti operative.

Risultati attesi

- Riconoscere le diverse dimensioni della resilienza (fisica, ecologica, sociale, economica) e il loro ruolo integrato.
- Valutare la resilienza di una comunità utilizzando indicatori chiave.
- Applicare i principi del buon governo democratico nella pianificazione e gestione del rischio.
- Progettare processi di pianificazione partecipata che coinvolgano cittadini e stakeholder.
- Utilizzare strumenti operativi (ReBuS) per rafforzare la resilienza e monitorarne i progressi.

Gestione del rischio: Azioni per identificare, valutare e ridurre i rischi, migliorando capacità di risposta e recupero.

Profilo Assorbente (absorptive): Comunità che resiste agli shock mantenendo lo status quo, con cambiamenti minimi e temporanei.

Profilo Adattivo (adaptive): Comunità che introduce cambiamenti gradualmente e progressivi per ridurre vulnerabilità e rafforzare la resilienza.

Profilo Trasformativo (transformative): Comunità che utilizza le crisi come opportunità per innovazioni strutturali e cambiamenti duraturi.

SESSIONE 10

LEADERSHIP PER LE RETI DI COOPERAZIONE

Messaggi chiave

- I comuni non possono agire da soli: devono diventare nodi di reti nazionali e internazionali.
- La cooperazione è una necessità per gestire servizi complessi, accedere a risorse e affrontare sfide comuni.
- Le reti possono svilupparsi a diversi livelli: locale, interregionale, transnazionale e multi-attore.
- Fare rete moltiplica i vantaggi: riduzione dei costi, innovazione, resilienza e maggiore visibilità.
- Il successo delle reti dipende da cinque pilastri: leadership politica, governance chiara, sostenibilità finanziaria, comunicazione, visione di lungo termine.
- Le norme nazionali ed europee offrono strumenti concreti per dare stabilità e legittimità alla cooperazione.
- I programmi di finanziamento privilegiano i partenariati, premiando i comuni che sanno costruire reti solide.
- La leadership di rete consiste nel trasformare diversità e conflitti in opportunità di crescita condivisa.

GLOSSARIO

Cooperazione in rete: Collaborazione strutturata tra comuni e altri attori (pubblici e privati) per affrontare sfide comuni e sviluppare opportunità condivise.

Gestione associata: Modalità di cooperazione nazionale che consente ai comuni di condividere funzioni e servizi attraverso convenzioni, unioni o consorzi.

GECT (Gruppo Europeo di Cooperazione Territoriale): Strumento giuridico dell'UE che facilita la gestione congiunta di progetti e programmi transfrontalieri, transnazionali e interregionali.

GUIDARE LA
COOPERAZIONE:
FARE **RETE** PER
RAFFORZARE I
SERVIZI, STIMOLARE
L'**INNOVAZIONE** E
AFFRONTARE **SFIDE**
COMUNI.

SESSIONE 10

La **cooperazione in rete** è uno strumento strategico per rafforzare la capacità dei comuni di affrontare sfide complesse e cogliere opportunità condivise, sia a livello nazionale che internazionale. Attraverso accordi formali e informali, partenariati tematici, unioni e consorzi, così come reti transnazionali e organizzazioni europee, i comuni possono **unire risorse, conoscenze e competenze**. Fare rete significa **migliorare** l'efficienza dei **servizi**, stimolare l'**innovazione**, accedere a **nuove fonti di finanziamento** e rafforzare la **resilienza** delle comunità.

Oltre ai benefici economici e organizzativi, le reti favoriscono la creazione di **relazioni di fiducia**, stimolano la **partecipazione civica** e promuovono la **dimensione europea e globale** della cittadinanza locale. La loro efficacia dipende dalla capacità di leadership dei comuni, che devono saper coniugare visione strategica, conoscenza normativa, capacità di negoziazione e gestione di partenariati complessi.

Gli **strumenti finanziari** dell'Unione Europea, dei governi nazionali e regionali, insieme a forme innovative di partenariato pubblico-privato, offrono **opportunità concrete** per costruire e consolidare **reti intermunicipali**. Al tempo stesso, la mobilitazione delle risorse locali e il coinvolgimento degli attori del territorio restano condizioni imprescindibili per la sostenibilità nel lungo periodo.

***Reti europee di città:** Organizzazioni come Eurocities o CEMR che promuovono scambio di esperienze, lobby e cooperazione tematica tra comuni.*

***Interreg:** Programma dell'UE che finanzia progetti di cooperazione territoriale transfrontaliera, transnazionale e interregionale.*

***Partenariato Pubblico-Privato (PPP):** Accordo tra enti pubblici e soggetti privati per realizzare e gestire progetti di interesse comune.*

***Cultura della cooperazione:** Insieme di valori, pratiche e atteggiamenti che favoriscono fiducia, dialogo e collaborazione tra enti locali.*

SESSIONE 10

Obiettivi

- Comprendere il concetto di cooperazione in rete e le sue principali forme giuridiche e operative.
- Analizzare benefici, sfide e aree di applicazione delle reti intermunicipali.
- Approfondire il quadro normativo nazionale, europeo e internazionale a supporto delle reti.
- Esplorare opportunità di finanziamento per reti e partenariati, dai fondi UE alle fonti alternative.
- Riconoscere il ruolo della leadership nella costruzione di fiducia e nella gestione di partnership multilivello.

Risultati attesi

- Comprendere il concetto di cooperazione in rete e le sue principali forme giuridiche e operative.
- Analizzare benefici, sfide e aree di applicazione delle reti intermunicipali.
- Approfondire il quadro normativo nazionale, europeo e internazionale a supporto delle reti.
- Esplorare opportunità di finanziamento per reti e partenariati, dai fondi UE alle fonti alternative.
- Riconoscere il ruolo della leadership nella costruzione di fiducia e nella gestione di partnership multilivello.

Leadership di rete: Capacità di guidare e coordinare attori diversi per raggiungere obiettivi comuni in contesti multilivello e multi-attore.

Comunità energetica: Forma di rete locale tra comuni, cittadini e imprese per la produzione e condivisione di energia rinnovabile.

Finanziamenti UE: Strumenti europei che sostengono reti e partenariati, come URBACT, CERV, Erasmus+, Horizon Europe e LIFE.

SESSIONE 11

LEADERSHIP PER LA COOPERAZIONE

Messaggi chiave

- La progettazione è un atto di leadership organizzativa: non è solo scrivere progetti, ma guidare processi, mobilitare risorse e costruire consenso.
- Gli stili di leadership progettuale sono molti, ma tre (direttivo, partecipativo, trasformativo) sono fondamentali per orientare il ciclo del progetto. Saperli alternare è la chiave per essere leader efficaci.
- Il ciclo del progetto richiede capacità diverse in ogni fase: analisi, pianificazione, implementazione, monitoraggio e valutazione.
- Gli strumenti della cassetta degli attrezzi (SWOT, SMART, OKR, stakeholder mapping, RACI, Risk 4T, KPI) non sono fini a sé stessi, ma supportano il leader nel decision-making e nel rafforzare la legittimità del processo.
- La qualità della progettazione non dipende solo dall'efficienza tecnica, ma anche dalla coerenza con i Dodici Principi del Buon Governo Democratico (partecipazione, trasparenza, responsabilità, inclusione).
- Un progetto ben costruito non è solo un insieme di attività: è un processo che rafforza fiducia, legittimità e resilienza dell'organizzazione.

GLOSSARIO

Progettazione: Processo con cui un'organizzazione trasforma missione e visione in azioni concrete, attraverso obiettivi, risorse e strumenti.

Leadership progettuale: Capacità del leader organizzativo di guidare il ciclo del progetto, scegliendo strumenti adeguati, coordinando attori e costruendo consenso.

Ciclo del progetto: Sequenza di fasi: analisi, pianificazione, implementazione, monitoraggio e valutazione.

PROGETTARE CON
LEADERSHIP:
TRASFORMARE **IDEE**
IN **INIZIATIVE**
CONCRETE,
SOSTENIBILI E
COERENTI CON I
PRINCIPI DELLA
BUONA
GOVERNANCE.

SESSIONE 11

La **progettazione** è uno degli atti fondamentali della leadership organizzativa: significa **trasformare** una visione in azione, **mobilitare** risorse interne ed esterne, **coinvolgere** collaboratori e stakeholder, **tradurre** principi e obiettivi in risultati concreti. Non è soltanto un **processo tecnico**, ma una **responsabilità manageriale** che richiede capacità di guida, negoziazione e coordinamento.

In questo modulo, la progettazione viene affrontata come una vera e propria **cassetta degli attrezzi per leader**: un insieme di **strumenti** e **metodologie** che aiutano a **pianificare** in modo **coerente, trasparente e partecipato**. Il leader non è colui che “scrive un progetto” in senso tecnico, ma chi sa **creare** le condizioni affinché un **progetto** sia **condiviso** all’interno dell’organizzazione, **realistico** e **sostenibile** nel tempo.

Il percorso proposto in questa sessione integra quanto appreso nei moduli precedenti:

- la **resilienza organizzativa** come quadro di riferimento per leggere punti di forza e vulnerabilità;
- la **partecipazione interna ed esterna** come metodo per rendere i processi più inclusivi e legittimi;
- i **principi del Buon Governo Democratico** come bussola per orientare scelte e strategie.

Questa sessione conclusiva vuole quindi offrire un breve **manuale pratico di progettazione** per leader organizzativi, che consenta di:

- **leggere in modo critico** il contesto organizzativo e istituzionale;
- **scegliere gli strumenti** più adeguati alle diverse fasi di un progetto;
- **guidare un processo progettuale** che generi fiducia, innovazione e risultati concreti.



LEADERSHIP PER L'EUROPA

SESSIONE 11

Obiettivi

- Comprendere la progettazione come strumento essenziale di leadership organizzativa.
- Conoscere e saper applicare le principali metodologie e strumenti di progettazione (SWOT, SMART, OKR, stakeholder mapping, analisi dei rischi, KPI, ecc.).
- Riconoscere i diversi stili di leadership progettuale e le loro implicazioni.
- Imparare a scegliere gli strumenti adeguati in base al livello di maturità del progetto e alle capacità organizzative disponibili.
- Integrare i principi del Buon Governo Democratico nei processi di progettazione per rafforzarne la legittimità e l'efficacia.

Stili di leadership progettuale: Modalità di guida di un progetto. Molti stili sono possibili, ma tre sono particolarmente rilevanti: direttivo (decisioni rapide e chiare), partecipativo (coinvolgimento e co-decisione), trasformativo (innovazione e cambiamento culturale).

SWOT Analysis: Strumento per analizzare punti di forza (Strengths), debolezze (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e minacce (Threats).

SMART Objectives: Metodo per formulare obiettivi Specifici, Misurabili, Accessibili, Realistici e Temporizzati.

OKR (Objectives and Key Results): Strumento per definire obiettivi strategici e collegarli a 2-3 risultati chiave misurabili.

Stakeholder mapping: Identificazione e analisi degli attori interni ed esterni a un progetto, valutandone interessi e livello di influenza.

Matrice dei rischi (4T): Strumento per gestire i rischi attraverso quattro strategie: Tollerare, Trattare, Trasferire, Terminare.

RACI Matrix: Strumento per chiarire ruoli e responsabilità: Responsible (chi esegue), Accountable (chi risponde del risultato), Consulted (chi viene consultato), Informed (chi deve essere informato).

KPI (Key Performance Indicators): Indicatori quantitativi o qualitativi per misurare i progressi e i risultati del progetto.

SESSIONE 11

Risultati attesi

Al termine della sessione i partecipanti saranno in grado di:

- distinguere tra approcci assorbenti, adattivi e trasformativi alla progettazione e valutarne rischi e opportunità;
- utilizzare gli strumenti di progettazione in modo mirato, come supporto al decision-making organizzativo;
- elaborare, anche in forma semplificata, un progetto coerente con le priorità della propria organizzazione;
- riconoscere come la progettazione rafforza la leadership e consolida la fiducia di collaboratori e stakeholder;
- sperimentare in aula un processo di scrittura progettuale in forma simulata.

Project Charter: Documento sintetico che definisce lo scopo, gli obiettivi principali, i ruoli e le risorse di un progetto.

Teoria del cambiamento: Metodo che esplicita il nesso tra attività, risultati e impatti attesi di un progetto.

Buon Governo Democratico: Quadro di riferimento del Consiglio d'Europa basato su dodici principi (tra cui partecipazione, trasparenza, accountability, inclusione, efficienza, innovazione).

Decision Flow Self-Assessment: Esercizio di autovalutazione che aiuta i leader a capire a che punto si trova un progetto e quali strumenti attivare.

Simulazione progettuale light: Attività di gruppo per sperimentare in modo semplificato la scrittura di un progetto, collegando obiettivi, stakeholder, rischi, ruoli e indicatori.



LEADERSHIP PER
L'EUROPA

EUROPEAN ACADEMY PROGRAMME

www.isig.it/EAP

