



**Università  
di Genova**

Dipartimento di Scienze Politiche e  
internazionali

**MIPA**

Master di II livello in  
Innovazione nella Pubblica Amministrazione

III edizione – a.a. 2022/2023



# **La leadership etica per il Valore Pubblico:**

## **Un progetto formativo per Regione Liguria**

Relatore

Chiar.mo Prof. Luca Gandullia

Candidata

Roberta Conte

# DAILY NEWS

## WORLD NEWS TODAY

### Economic News

Lorem ipsum dolor sit amet, adipiscing elit. Phasellus cursus et enim ac scelerisque. Nam in urna sed orci gravida dapibus. Sed sed diam sollicitudin, bibendum dui et, facilisis mauris. Quisque posuere feugiat ullamcorper. Sed ornare nibh eu enim posuere, gravida cursus augue efficitur. Curabitur ut libero nunc. Cras mollis mi dolor. Proin eleifend finibus porttitor. Cras a lorem nec lectus imperdiet laoreet ut vitae nisl. Aliquam accumsan erat vel commodo egestas. Praesent vitae faucibus nisi.

Interdum et malesuada fames ac ante ipsum primis in faucibus. In aliquam mauris sed risus fermentum porta. Curabitur quis dolor quis risus accumsan dictum. Nullam efficitur tellus eu est congue maximus. Donec vitae urna sodales enim venenatis vestibulum. Donec gravida varius lectus id accumsan. In tortor orci, molestie quis lorem ut, euismod molestie quam. Sed nec mauris nec urna efficitur pretium. Suspendisse quis viverra dui. Donec suscipit sem eu sem ornare, in rutrum orci condimentum. Curabitur scelerisque magna nisi, quis blandit enim dictum a. Nunc sollicitudin

## La leadership etica per il Valore Pubblico

Lorem ipsum dolor sit amet, adipiscing elit. Phasellus cursus et enim ac scelerisque. Nam in urna sed orci gravida dapibus. Sed sed diam sollicitudin, bibendum dui et, facilisis mauris. Quisque posuere feugiat ullamcorper. Sed ornare nibh eu enim posuere, gravida cursus augue efficitur. Curabitur ut libero nunc. Cras mollis mi dolor. Proin eleifend finibus porttitor. Cras a lorem nec lectus imperdiet laoreet ut vitae nisl. Aliquam accumsan erat vel commodo egestas. Praesent vitae faucibus nisi. Nam in urna sed orci

Lorem ipsum dolor sit amet, adipiscing elit. Phasellus cursus et enim ac scelerisque. Nam in urna sed orci gravida dapibus. Sed sed diam sollicitudin, bibendum dui et, facilisis mauris. Quisque posuere feugiat ullamcorper. Sed ornare nibh eu enim posuere, gravida cursus augue efficitur. Curabitur ut libero nunc. Cras mollis mi dolor. Proin eleifend finibus porttitor. Cras a lorem nec lectus imperdiet laoreet ut vitae nisl. Aliquam accumsan erat vel commodo egestas. Praesent vitae faucibus nisi. Nam in urna sed orci

Lorem ipsum dolor sit amet, adipiscing elit. Phasellus cursus et enim ac scelerisque. Nam in urna sed orci gravida dapibus. Sed sed diam sollicitudin, bibendum dui et, facilisis mauris. Curabitur ut libero nunc. Cras mollis mi dolor. Proin eleifend finibus porttitor. Cras a lorem nec lectus imperdiet laoreet ut vitae nisl. Aliquam accumsan erat vel commodo egestas. Praesent vitae faucibus nisi. Nam in urna sed orci

# Quadro Normativo

Direttiva sulla "Formazione e valorizzazione del personale delle P.A." Dicembre 2001 Frattini **"Tutti i dirigenti sono responsabili della gestione del personale e quindi della formazione delle risorse umane"**

Direttiva sulla "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR" marzo 2023 Zangrillo **"indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative" finalizzate a migliorare la qualità dei servizi resi a cittadini e imprese.**

PIAO DL 80/2021

art. 1 comma 7 ter  
 Nell'ambito della sezione formazione del personale le amministrazioni individuano al proprio interno dirigenti e funzionari aventi competenze e conoscenze idonee per svolgere attività di formazione con risorse interne e per esercitare funzione di docente o tutor per i quali sono disposti **specifici percorsi formativi**

*To lead* condurre  
Competenza etica del leader  
Fiducia, responsabilità, clima positivo

---



Impatto positivo delle organizzazioni  
Benessere sociale  
Servizi di qualità

---



Processo di miglioramento continuo  
Variabile contestuale  
Veicolo cambiamento

---



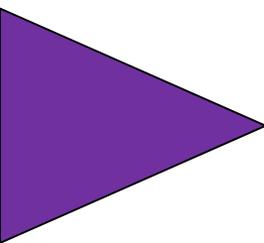
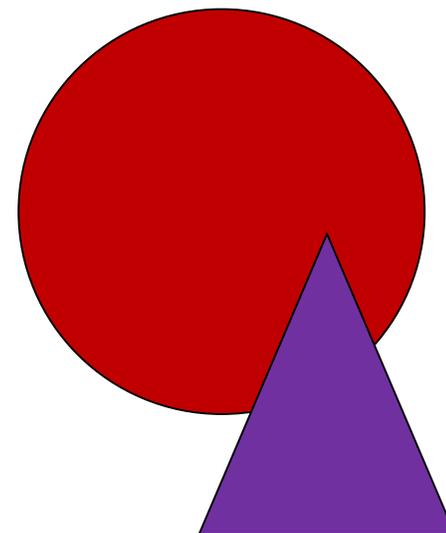
**LEADERSHIP  
ETICA**

**VALORE  
PUBBLICO**

**FORMAZIONE**

40. Priorità strategiche formative

Priorità	Area di competenze	Target di riferimento
Contribuire al perseguimento del Valore Pubblico correlato alle funzioni istituzionali anche in termini di miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità dei servizi resi alla collettività e al territorio	manageriale	Dirigenza Responsabili di posizione organizzativa/elevata qualificazione
	organizzativa	Personale delle aree funzionari, istruttori, operatori esperti, operatori
Garantire lo sviluppo delle professionalità e competenze necessarie al fine di favorire l'implementazione del PNRR e dei piani e progetti regionali	tecnica/giuridica/economica	Dirigenza Responsabili di posizione organizzativa/elevata qualificazione
		Personale delle aree funzionari, istruttori, operatori esperti, operatori
Sviluppare il processo di professionalizzazione del personale regionale di nuova assunzione e di riqualificazione di quello già in servizio rispetto alle nuove competenze necessarie all'esercizio delle funzioni istituzionali	digitale	Dirigenza Responsabili di posizione organizzativa/elevata qualificazione
		Personale delle aree funzionari, istruttori, operatori esperti, operatori
	tecnica/giuridica/economica	Dirigenza Responsabili di posizione organizzativa/elevata qualificazione
		Personale delle aree funzionari, istruttori, operatori esperti, operatori



# Caratteristiche fondamentali di una Ricerca-Azione



## Definizione R-A

un approccio che ingloba l'attore in un progetto, vale a dire in una politica, in un'intenzionalità dei contratti, dei ruoli, delle aspettative, e, nello stesso tempo, lo coinvolge in un processo di riflessione e di analisi che noi diciamo essere armato, vale a dire operante grazie e dispositivi di raffinamento dei dati

J.P. Pourtois

finalità  
obiettivi  
contenuti  
metodologie

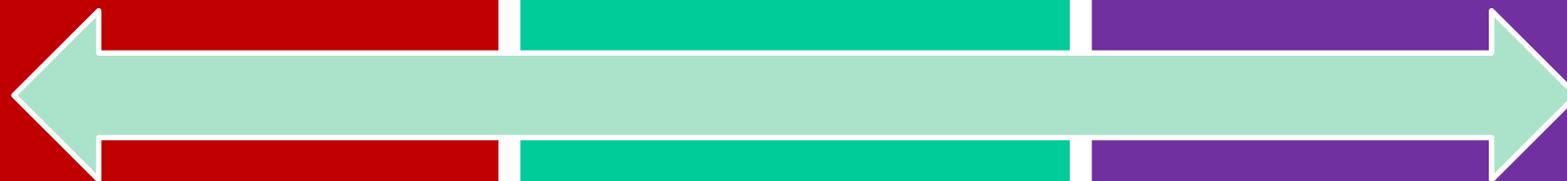
**Fase  
decisionale**

messa in  
opera

**Fase di  
attuazione**

ex-ante  
intermedia  
ex-post

**Fase di  
valutazione**



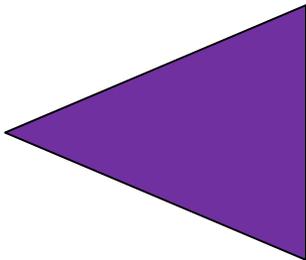
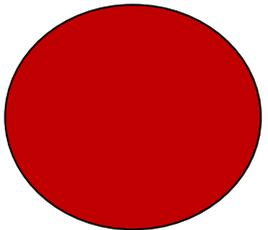
# Fase decisionale

**finalità**  
obiettivi  
contenuti  
metodologie

diffusione di una maggiore consapevolezza etica dei dirigenti, sia in relazione al proprio ruolo organizzativo, sia alla responsabilità sociale dell'ente.

Incrementare le competenze etiche dei dirigenti, diviene fondamentale in un'ottica di miglioramento continuo, per la realizzazione di un Ente rinnovato, competitivo, più vicino alle esigenze dell'ambiente esterno.

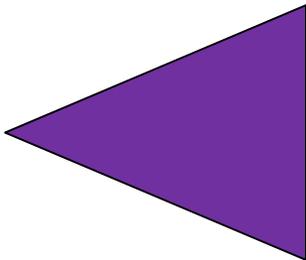
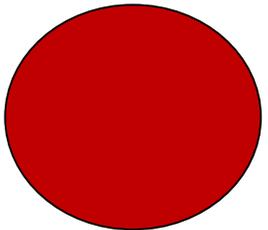
Rilevanza del ruolo della funzione formazione, nello sviluppo di competenze etiche. L'ipotesi di fondo consiste nel ritenere che coinvolgere i dirigenti in un percorso di ricerca-azione, possa costituire un primo passo verso un ri-orientamento della funzione formazione stessa all'interno dell'Ente.



# Fase decisionale

finalità  
**obiettivi**  
contenuti  
metodologie

- creare la consapevolezza della centralità dei problemi etici e delle implicazioni morali presenti nelle scelte economiche e sociali
- sviluppare una competenza etica analitica che sia in grado di superare i giudizi personali ed intuitivi
- procedere alla diffusione e alla sistematizzazione della conoscenza dei rapporti sussistenti tra l'etica e le altre dimensioni organizzative
- dotare i partecipanti di strumenti in grado di sviluppare e sostenere le abilità dei collaboratori per quanto riguarda la rilevazione di aree di criticità nelle relazioni con gli *stakeholder* (interni o esterni)
- promuovere la cultura d'appartenenza all'Ente, sensibilizzando alla *mission* dell'Ente e alla visione di un'etica per l'organizzazione a vari livelli
- diffondere conoscenze in merito all'importanza della responsabilità sociale d'impresa con *focus* specifico nella P.A. e agli strumenti che la contraddistinguono
- riconoscere e sviluppare la *leadership* etica come competenza
- promuovere l'adozione di modelli organizzativi orientati al valore pubblico



# Fase decisionale

finalità  
obiettivi  
**contenuti**  
metodologie

## **Modulo 1: introduzione alla leadership etica**

Definizione di Leadership etica concetti chiave e importanza  
Storia e sviluppo evoluzione della leadership etica nel contesto organizzativo  
Differenze tra Leadership etica e altri stili di leadership - analisi comparativa

## **Modulo 2: valori e principi fondamentali**

Etica e organizzazione - differenze e relazioni tra etica e decisioni quotidiane l'etica in rapporto alla mission, etica in rapporto alle altre discipline organizzative  
Identificazione dei valori organizzativi - esercizi per riflettere sui valori dell'organizzazione  
Aspetti etici per il valore pubblico - la responsabilità sociale (bilancio sociale, carta dei servizi, qualità)

## **Modulo 3. Competenze della Leadership etica**

Comunicazione etica tecniche, modelli e stili comunicativi  
*Decision making* etico strumenti per prendere decisioni responsabili  
Competenze interpersonali: empatia, ascolto attivo, riflessione su propri stili comunicativi e di azione e ricadute sull'organizzazione

## **Modulo 4. Creazione di una cultura etica d'impresa**

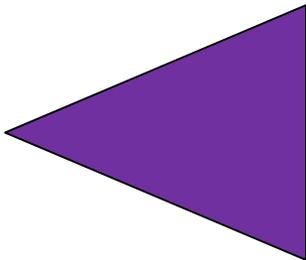
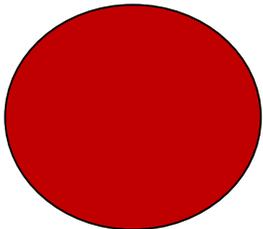
Valutazione della cultura organizzativa - indicatori di cultura etica  
Promozione della trasparenza e della responsabilità - pratiche per incoraggiare la fiducia  
Gestione dei conflitti - strategie per affrontare situazioni eticamente rilevanti

## **Modulo 5 Casi di studio e applicazioni pratiche** discussione di esempi reali di leadership etica

Role play  
Feedback e riflessioni

## **Modulo 6 Sviluppo di un piano personale di leadership etica** definizione di obiettivi a lungo termine

Strategie di implementazione - come applicare i principi appresi nella pratica  
Monitoraggio e valutazione - creazione di un sistema per valutare i progressi



# Fase decisionale

finalità  
obiettivi  
contenuti  
**metodologie**

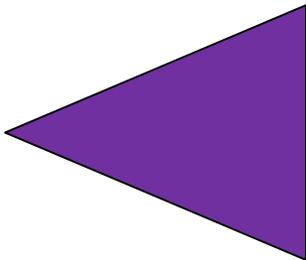
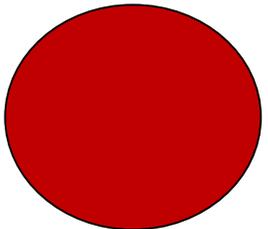
**Lezione.** La “classica” lezione frontale può essere utilizzata, inizialmente, per la presentazione del progetto o per l’illustrazione di contenuti. La docenza frontale, può avvenire, inoltre, mediante la realizzazione di seminari o convegni tenuti da esperti. Lezioni e-learning di confronto.

**Laboratori e lavori di gruppo.** Si potrebbe procedere all’allestimento di laboratori di partecipazione attiva, nel corso dei quali richiedere al gruppo dei partecipanti, di trasformare, di rielaborare, di riflettere criticamente su materiale appositamente approntato inerente ai contenuti . Al termine dei lavori di gruppo si potrebbero ipotizzare dei project work sia individuali sia in gruppi.

**Studio di casi ed esercitazioni.** Si potrebbe coinvolgere i partecipanti in esercitazioni dimostrative aventi come scopo quello di porre in risalto determinati fenomeni sociali. Ragionando su questioni apparentemente distanti dal contesto lavorativo, ai partecipanti vengono forniti degli strumenti per operare riflessioni sulle loro pratiche operative. Simulazioni di dilemmi etici.

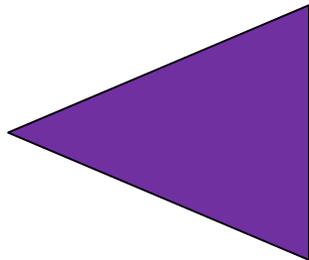
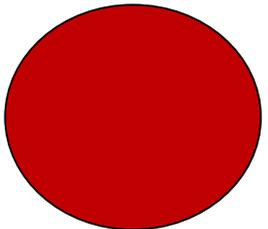
**Momenti di autoformazione.** Si possono prevedere momenti di autoformazione nei quali i partecipanti esaminano l’eventuale materiale messo loro a disposizione durante il corso, al fine dello sviluppo di un apprendimento personale

**Osservazione.** Impiego di *field notes*, e altre forme scritte per la raccolta dei dati, es. scheda aneddotica, nella quale si predetermina un elemento sul quale indirizzare l’osservazione, ponendosi come finalità il raggiungimento di una registrazione puntuale dei discorsi e dei comportamenti compiuti dai partecipanti in situazioni specifiche; griglie di osservazione, contraddistinte dalla presenza di *items* preinseriti, che escludono la possibilità di introdurre ulteriori fattori, ritenuti in grado di catturare gli elementi non verbali delle interazioni e di fornire una sorta di fotografia delle situazioni prese in esame. Tali strumenti d’osservazione consentono una raccolta di dati che possono contribuire all’apprendimento dei partecipanti.



# Fase decisionale

PUNTI FORZA	PUNTI DEBOLEZZA
<p>Implementazione progetto innovativo Flessibilità progetto Esplicitazione obiettivi Partecipazione processo Trasparenza processo Motivazioni intrinseche</p>	<p>Rischio di confusione e non condivisione dei termini Scarsa consapevolezza dell'utilità di approccio etico nelle organizzazioni come risorsa Rischio di reticenza al cambiamento Rischio di burocratizzazione</p>
OPPORTUNITA'	MINACCE
<p>Buone prassi Sensibilizzazione etica Linee guida replicabili in altri contesti formativi</p>	<p>Stile organizzativo tradizionale diffuso Contesto politico in relazione all'accettazione etica Strumentalizzazione Istituzionalizzazione Conflitti di interesse</p>

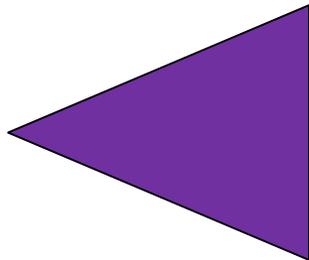
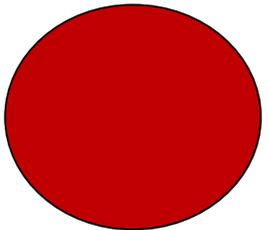


## Fase di attuazione

Si mette in pratica quanto deciso

Costante monitoraggio

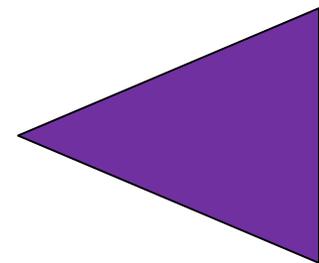
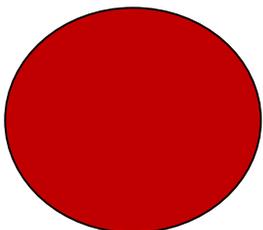
- Frequenza e grado interattività partecipanti
- Segnalazione eventuali modifiche rispetto programma originario
- Livello gradimento attività proposte



# Fase di valutazione

Iniziale ex-ante  
Intermedia  
Ex-post

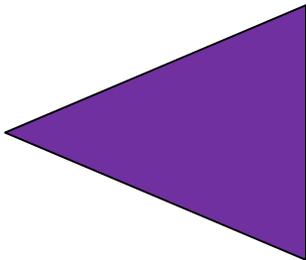
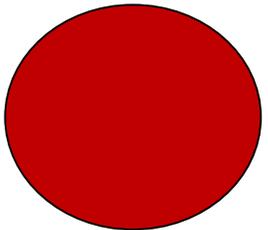
Adeguatezza interventi rispetto al  
contesto  
Efficacia interna ed esterna del  
progetto



## Conclusioni

La strategia formativa proposta, potrebbe apportare, modifiche sostanziali in relazione ad aspetti quali:

- la consapevolezza dei propri valori di riferimento
- il grado di coinvolgimento del dirigente con la sua professione
- l'attitudine alla riflessione personale
- la propensione alla conoscenza e all'applicazione di strumenti per la responsabilità sociale dell'Ente
- l'Incremento della capacità di sostenere e di comunicare i propri valori, nel tentativo di conciliare questi ultimi, con le esigenze e le priorità istituzionali
- il fondare la propria professionalità sul rispetto di regole comunicative basilari per un'interazione che possa costituire il sostrato di una relazionalità pienamente formativa
- l'impegno per la diffusione di metodi euristici, orientati alla continua messa in discussione critica, in relazione a personali principi etici



Grazie per  
l'attenzione

