

## Titolo 4.3 Processi decisionali

### 1. Definizione

Il processo decisionale si riferisce alle diverse fasi del processo di preparazione, assunzione, implementazione e monitoraggio delle decisioni politiche e strategiche da parte di un'organizzazione. Questa nozione comprende aspetti organizzativi quali la divisione dei compiti tra le diverse entità dell'organizzazione nonché una chiara definizione delle responsabilità per tutti gli attori coinvolti nel processo decisionale.

Inoltre, gli aspetti pratici, tra cui i canali attraverso i quali le organizzazioni membri vengono consultate e possono esprimere i loro punti di vista e le loro opinioni, fanno anch'essi parte del processo. A questo proposito, un sistema decisionale avanzato si basa sulla separazione dei poteri tra gli organi incaricati di preparare le decisioni, quelli che prendono le decisioni strategiche, quelli incaricati di implementare le decisioni e quelli che controllano e valutano l'implementazione.

### 2. Scenario ideale

L'organizzazione ha installato un processo decisionale chiaro e completo che copre i vari passaggi dalla preparazione della decisione, alla decisione effettiva fino all'implementazione, alla rendicontazione e al monitoraggio dell'implementazione. A questo proposito, il processo decisionale è prevedibile in quanto è chiaramente definito negli statuti dell'organizzazione e in quanto definisce chiaramente il ruolo e le responsabilità di tutti gli attori coinvolti in tutte le fasi del processo.

Il processo decisionale prevede una stretta collaborazione tra le varie entità dell'organizzazione coinvolte nella preparazione delle decisioni (ad esempio commissioni consultive), nel processo decisionale stesso (ad esempio Consiglio o Assemblea generale), nell'implementazione della decisione da parte del management (ad esempio Consiglio di amministrazione) e nel monitoraggio delle decisioni. Tuttavia, meccanismi adeguati di responsabilità e separazione dei poteri assicurano un rapporto equilibrato tra le entità, consentono un'equa rappresentanza degli stakeholder ed evitano un predominio eccessivo da parte del Consiglio. Per supportare il lavoro tecnico svolto dal Consiglio e dal personale, sono stati creati comitati (commissioni) per coprire argomenti rilevanti per l'organizzazione. A questo proposito, ogni comitato ha un compito, uno scopo, una competenza e delle responsabilità chiaramente definiti per garantire che forniscano il contributo e l'esperienza necessari al Consiglio in linea con il compito delegato dal Consiglio.

### 3. Rischi

- Potere decisionale concentrato in un numero ristretto di persone.
- Processo decisionale sbilanciato e scarsa rappresentatività degli interessi dei membri.
- Incapacità di attuare strategie/decisioni.
- Deficit democratico.

- Mancanza di competenza e decisioni basate sulla fortuna e sulla buona volontà anziché su un processo decisionale informato.
- Mancanza di senso di appartenenza da parte dei membri e delle organizzazioni affiliate.
- Mancanza di supporto per le organizzazioni affiliate.
- Difficoltà o incapacità di prendere decisioni a causa della mancanza di informazioni sul contenuto e sulle conseguenze.
- Gli stakeholder e il team dirigenziale non approvano la strategia dell'organizzazione.

#### 4. Strumenti ed elementi chiave

<i>Strumenti</i>	<i>Elementi chiave</i>
<b>Costituzione di comitati/commissioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In linea con le dimensioni e i compiti specifici dell'organizzazione (ad esempio CON → commissione di selezione per i Giochi Olimpici).</li> <li>• Per ciascun comitato: una descrizione chiara del ruolo, dei compiti, delle responsabilità e della composizione (a supporto del Consiglio di Amministrazione: ogni comitato deve avere uno scopo specifico).</li> <li>• Descrizione chiara delle competenze richieste ai membri.</li> <li>• Descrizione chiara delle tipologie di comitati (ad esempio differenze tra comitati permanenti e ad hoc) e opportunità per il Consiglio di creare comitati in linea con esigenze specifiche.</li> <li>• Accordi decisionali e di rendicontazione nei confronti del Consiglio di Amministrazione e di altre entità dell'organizzazione (ad esempio l'Assemblea generale).</li> <li>• Possibilità di coinvolgere esperti esterni.</li> <li>• Principali disposizioni da includere negli statuti.</li> <li>• Vedere anche: Roadmap 4.2 sulle commissioni di nomina/elettorali come tipologia specifica di commissione.</li> <li>• Vedere anche: Roadmap 4.4 sulle commissioni degli atleti come tipologia specifica di commissione.</li> </ul>
<b>Processo/procedure decisionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiarezza di ruolo, responsabilità e competenze.</li> <li>• Collegamento con organi consultivi (ad esempio comitati).</li> <li>• Disposizioni chiare per coinvolgere e consultare i membri dell'organizzazione su questioni rilevanti.</li> <li>• Prevedibilità del processo.</li> <li>• Principi di controlli ed equilibri.</li> <li>• Procedure per evitare conflitti di interesse.</li> <li>• Responsabilità condivise per le decisioni importanti.</li> <li>• Coinvolgimento dei membri nel processo.</li> <li>• Comunicazione e disponibilità dei documenti (processo decisionale informato).</li> <li>• Collegato alla visione, alla missione e agli obiettivi strategici.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In linea con il Piano Finanziario.</li> <li>• Modalità di comunicazione delle decisioni a tutte le organizzazioni membri e al pubblico (ove applicabile).</li> <li>• Disposizioni per il coinvolgimento di esperti esterni.</li> <li>• Follow-up delle decisioni (attuazione, monitoraggio e valutazione).</li> </ul>
--	--

## 5. Esempi di buone pratiche

### Esempio "Procedure/processi decisionali"

**Organizzazione:** Australian Sports Commission – ente pubblico

**Descrizione:** L'Australian Sports Commission fornisce "Principi di governance sportiva" generali che mirano ad assistere i membri del consiglio, gli amministratori delegati e i dirigenti delle organizzazioni sportive a sviluppare e fornire i meccanismi affinché un'entità stabilisca e mantenga una cultura etica attraverso un approccio autoregolamentato impegnato; e fornisce ai membri e alle parti interessate parametri di riferimento in base ai quali valutare le prestazioni dell'entità. Ogni principio contiene vari sottoprincipi con "commenti e linee guida" come documentazione aggiuntiva. Per quanto riguarda i processi decisionali, questi principi si concentrano principalmente sul ruolo del consiglio. I vari principi coprono diversi aspetti del processo decisionale, tra cui: la divisione dei ruoli e dei poteri, il processo del consiglio, i sistemi di governance, il rapporto e le prestazioni del consiglio, le relazioni e i report con le parti interessate e, infine, il processo decisionale etico e responsabile. Inoltre, un corso online "The Start Line - Sport Governance Foundations" aiuta i membri del consiglio a comprendere i propri doveri e responsabilità.

**Ulteriori informazioni:** [Governance dello sport e miglioramento organizzativo | Commissione sportiva australiana \(sportaus.gov.au\)](#)

### Esempio "Procedure/processi decisionali"

**Organizzazione:** Comitato Olimpico Internazionale (CIO)

**Descrizione:** Il CIO ha stabilito una struttura ben definita per i suoi processi decisionali all'interno della sua Carta Olimpica, assicurando una chiara separazione dei compiti tra le sue varie entità. La Sessione del CIO è responsabile della definizione dei principi fondamentali che guidano le strategie e le azioni dell'organizzazione. Il Consiglio esecutivo supervisiona la creazione, l'implementazione e il monitoraggio di tutte le decisioni strategiche, i regolamenti e le azioni, inclusi codici, decisioni e linee guida, con lo Statuto 19 che descrive in dettaglio il processo decisionale all'interno del consiglio, come il quorum e le procedure di voto. L'amministrazione, guidata dal Direttore generale e supportata da Direttori specifici del settore, prepara, implementa e segue le decisioni della Sessione, del Consiglio esecutivo e delle Commissioni. Le Commissioni consultive, istituite per supportare queste entità, hanno termini di riferimento e competenze specifici come delineato nello Statuto 21 e includono gruppi chiave come la Commissione degli atleti, la Commissione etica e altri. Il processo decisionale del CIO prevede la partecipazione dei membri del CIO e di altre parti interessate, come le Federazioni Internazionali e i Comitati Olimpici Nazionali, che possono presentare proposte e sono incoraggiati a nominare rappresentanti nelle Commissioni, svolgendo un ruolo cruciale nell'attuazione delle decisioni del CIO.

**Ulteriori informazioni:**

[Documenti olimpici - Atleti, Giochi olimpici, CIO e altro \(olympics.com\)](https://olympics.com)

[L'organizzazione \(olympics.com\)](https://olympics.com)

**Esempio “ Procedure/processi decisionali” e “Istituzione di comitati”**

**Organizzazione:** Swiss Olympic

**Descrizione:** Le procedure decisionali e la struttura del Comitato Olimpico Svizzero sono chiaramente definite nei suoi statuti, con l'Assemblea Generale, nota come "Parlement du Sport", posizionata al vertice. Questa assemblea include rappresentanti delle federazioni membri, membri del CIO e rappresentanti degli atleti, ed è responsabile dell'adozione della strategia generale e del piano d'azione del comitato, nonché della supervisione della sua attuazione mediante l'approvazione dei rapporti annuali e dei piani presentati dal Comitato Esecutivo. Il Comitato Esecutivo svolge un ruolo centrale nel processo decisionale, preparando le decisioni per l'Assemblea Generale e assicurandone l'attuazione tramite l'amministrazione e la gestione. Include rappresentanti delle federazioni membri, del governo nazionale e delle federazioni non olimpiche, ed è anche incaricato di istituire gruppi di lavoro e commissioni consultive per assistere nella preparazione delle decisioni. Queste disposizioni sono ulteriormente dettagliate nei regolamenti interni del Comitato Olimpico Nazionale (NOC).

**Ulteriori informazioni:** [Swiss Olympic - Strategia, Leitbild und Statuten](#)

**Esempio “Costituzione di comitati”**

**Organizzazione:** Confederazione Europea di Pallavolo (CEV)

**Descrizione:** Il CEV ha istituito un duplice sistema di Commissioni consultive e Gruppi di lavoro, entrambi operanti direttamente sotto l'autorità del Consiglio. I Regolamenti generali del CEV specificano la creazione, la composizione e le responsabilità di queste entità. Sono previste almeno sette Commissioni, che coprono aree quali organizzazione sportiva, finanza, questioni mediche, beach volley, coppe, questioni legali e arbitrato, ciascuna delle quali risponde al Consiglio e all'Assemblea generale con un requisito di almeno una riunione all'anno. Inoltre, il Consiglio può istituire Gruppi di lavoro per scopi e durate specifiche, nominando un membro del Consiglio come presidente e assicurando un minimo di sette giorni di riunione all'anno; questi gruppi rispondono esclusivamente al Consiglio. Ogni Commissione deve fornire verbali e relazioni per il Consiglio di amministrazione e l'Assemblea generale. Per migliorare il coordinamento, i Presidenti di entrambe le Commissioni e dei Gruppi di lavoro sono invitati alle riunioni del Consiglio.

**Ulteriori informazioni:** [Documenti | InsideCEV](#); [leg\\_cev\\_2023\\_disciplinary-regulations\\_2023\\_corrected.pdf](#)

### Esempio "Costituzione di comitati"

**Organizzazione:** Federazione Internazionale Sci (FIS)

**Descrizione:** La Federazione Internazionale Sci (FIS) ha istituito un sistema completo di organi consultivi esperti per supportare il lavoro del Consiglio FIS, fornire raccomandazioni e assistere in questioni tecniche. Questo sistema include diversi tipi di organi:

- Comitati, che affrontano argomenti di ampio respiro quali etica, questioni mediche, affari legali e includono una Commissione degli atleti e comitati specifici per ogni sport;
- Sottocomitati, che si concentrano sugli aspetti tecnici o specializzati dei diversi sport sotto la FIS; e
- Gruppi di lavoro, istituiti per affrontare questioni specifiche.

I ruoli e le funzioni di questi organismi sono descritti in dettaglio nelle "FIS Rules and Terms of Reference for Committees", disponibili sul sito web FIS. Questo documento è suddiviso in tre sezioni: una che delinea gli statuti che regolano questi organismi, un "regolamento congiunto per tutti i comitati" che fornisce linee guida generali e "Termini di riferimento e compiti" specifici per ogni comitato, sottocomitato e gruppo di lavoro. Queste regole riguardano la creazione, le procedure di nomina dei membri e il rapporto con il Consiglio FIS, con il regolamento congiunto che stabilisce specificamente che tutte le decisioni del comitato richiedono l'approvazione del Consiglio. Inoltre, ogni organismo ha termini di riferimento specifici che ne dettagliano lo scopo, la composizione e le linee guida operative.

**Ulteriori informazioni:** [FIS | Regolamento generale \(fis-ski.com\)](https://www.fis-ski.com)

### Esempio "Istituzione di comitati" e "Processo decisionale"

**Organizzazione:** Comitato Olimpico Nazionale dell'Australia (AOC)

**Descrizione:** Gli statuti del Comitato Olimpico Australiano prevedono l'istituzione di Commissioni e Comitati per supportare il lavoro del Comitato Esecutivo. La Costituzione non menziona esplicitamente il tipo e il numero di Commissioni che devono essere istituite, ma impone l'adozione di una Carta per regolamentare la creazione, la composizione e il funzionamento di ciascuna potenziale Commissione. Per quanto riguarda questo obiettivo, l'AOC ha attualmente deciso di istituire tre Commissioni e sei Comitati:

- Commissione degli atleti
- Commissione Finanze
- Commissione medica
- Comitato di audit e rischi
- Comitato per la governance aziendale
- Comitato per la Remunerazione e le Nomine della Cultura
- Comitato consultivo indigeno
- Comitato per l'impegno della Federazione Internazionale
- Comitato per l'eredità e l'impatto

Lo Statuto della Commissione Medica specifica, ad esempio, il ruolo di supporto che la Commissione deve svolgere consigliando l'Esecutivo e i Dirigenti di Squadra dell'AOC in merito a questioni mediche. Inoltre, il Presidente della Commissione deve presentare un rapporto annuale sui risultati delle riunioni all'Esecutivo dell'AOC e ai Dirigenti di Squadra interessati. Anche i doveri e le responsabilità dei membri della commissione sono chiaramente definiti, comprese le disposizioni sui conflitti di interesse. La Commissione Medica è composta da un massimo di quattro membri nominati, membri ex-officio e Chief Medical Officer olimpici.

**Ulteriori informazioni:** [Governance](#) | [Comitato olimpico australiano \(olympics.com.au\)](#)

## 6. Passi verso il livello successivo

Al livello 2 ★★ "Emergente"	Al livello 3 ★★★ "In via di sviluppo"	Al livello 4 ★★★★ "Stabilito"	Al livello 5 ★★★★★ "Incorporato"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutere ed elencare le aree specifiche in cui potrebbero essere istituite strutture interne per supportare il lavoro del Consiglio.</li> <li>• Assicurarsi che ogni riunione del Consiglio includa una discussione sulle questioni aperte della riunione precedente e una panoramica del seguito dato alle decisioni prese durante la riunione precedente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidere alcune aree prioritarie in cui possono essere istituiti gruppi di lavoro per supportare il lavoro del Consiglio. Istituire i gruppi di lavoro necessari composti da membri del Consiglio e rappresentanti di membri o organizzazioni membri.</li> <li>• Includere nei verbali di ogni riunione del Consiglio un elenco chiaro come panoramica delle decisioni prese dal Consiglio. Elencare queste decisioni in base all'importanza e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adottare regole e disposizioni chiare per disciplinare la creazione dei comitati, tra cui l'elezione di un presidente e l'adozione della composizione e dei membri del gruppo, per supportare il lavoro del consiglio.</li> <li>• Definire chiaramente il ruolo e le funzioni dei comitati, relativamente al processo decisionale. Definire la loro relazione con il Consiglio e con l'Assemblea generale.</li> <li>• Esplora possibili modi per coinvolgere i tuoi membri e le organizzazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfezionare i vostri statuti per regolamentare la creazione di comitati e includere i comitati permanenti in aree significative come Finanza, Atleti ed Etica.</li> <li>• Definisci chiaramente le procedure decisionali della tua organizzazione all'interno degli statuti. Definisci quale organo è responsabile della preparazione, assunzione, implementazione e monitoraggio di quali decisioni.</li> <li>• Definire regole e procedure chiare per ogni comitato, inclusa una definizione di compiti e responsabilità, membri, aspetti</li> </ul>

	<p>alla tempistica di esecuzione.</p>	<p>affiliate nel processo decisionale, inclusa la nomina dei rappresentanti nei comitati.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istituire una linea di bilancio dedicata al sostegno dell'istituzione e del funzionamento dei comitati.</li> <li>• Fornire un aggiornamento regolare di tutte le recenti decisioni del Consiglio relative a specifici ambiti politici e specificare se e come sono state implementate.</li> <li>• Assicurarsi che la panoramica delle decisioni del Consiglio di Amministrazione dopo ogni riunione venga distribuita a tutti i membri dello staff responsabili dell'attuazione delle decisioni.</li> </ul>	<p>finanziari e rendicontazione delle attività. Inoltre, specificare il loro ruolo nel processo decisionale definendo la loro relazione con il Consiglio e l'Assemblea generale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si consideri quali delle principali disposizioni per i comitati dovrebbero essere incluse ulteriormente negli statuti.</li> <li>• Definire profili chiari o descrizioni di lavoro per i membri di ogni comitato (competenze) e fornire tali profili ai membri e alle organizzazioni membri. Incoraggiare le organizzazioni membri a nominare candidati in linea con tali profili.</li> <li>• Fornire supporto organizzativo e finanziario per facilitare il lavoro dei comitati. Assicurarsi che i comitati si riuniscano regolarmente. Assicurarsi che i membri abbiano accesso a tutti i documenti rilevanti dell'organizzazione.</li> </ul>
--	---------------------------------------	--	--



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutare la necessità di includere esperti esterni come membri di determinati comitati quando determinate competenze sono mancanti e/o richieste.</li> <li>• Promuovere attivamente il lavoro e i risultati dei comitati rendendo i loro resoconti disponibili ai membri e invitando i comitati a presentare i loro resoconti alla riunione dell'Assemblea generale.</li> <li>• Fornire un aggiornamento regolare di tutte le recenti decisioni del Consiglio relative a specifici campi di policy e includere chi o quale dipartimento è responsabile dell'implementazione e qual è la tempistica per l'implementazione. Se implementato e concluso, includere come è stato implementato.</li> <li>• Condurre un'analisi ex post di tutte le decisioni attuate e fornirne regolarmente una panoramica al</li> </ul>
--	--	--	---



			<p>Consiglio di amministrazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurarsi che la panoramica delle decisioni del Consiglio di Amministrazione dopo ogni riunione venga distribuita a tutti i membri dello staff responsabili dell'attuazione delle decisioni, compreso il Consiglio di Amministrazione.</li> </ul>
--	--	--	---