



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

26 maggio 2021
Dipartimento della Funzione Pubblica

WEBINAR

La gestione efficace delle riunioni



Unione Europea



Repubblica Italiana



Regione Siciliana

FSE FONDO SOCIALE EUROPEO
SICILIA 2020
PROGRAMMA OPERATIVO



Formez**PA**

Quante riunioni a settimana?

- Nessuna
- 1 o 2
- Da 2 a 5
- Oltre 5



Cos'è una riunione

La riunione è una situazione relazionale, spesso formale, caratterizzata dal fatto che più persone si incontrano e discutono nello stesso tempo e luogo per raggiungere uno scopo comune.



Caratteristiche

- a) Danno alle persone la possibilità di **pensare, pianificare e agire insieme**.
- b) Sono un modo efficiente per assicurare una **comprensione comune** da parte di tutti i partecipanti su argomenti specifici.
- c) Permettono la **diffusione delle conoscenze** e il miglioramento della qualità con lo **scambio e la circolazione delle informazioni**, evitando i cortocircuiti duali (quando l'informazione rimane circoscritta a solo due persone) o a piccoli sottogruppi.
- d) Hanno sempre degli **obiettivi**.
- e) Sono eventi di **comunicazione interattiva**, caratterizzati da contemporaneità di invio e di ricezione dei messaggi e dal fatto che le parti, quando si incontrano fisicamente o virtualmente, si vedono reciprocamente.



Caratteristiche

- g) Sono **eventi organizzati**: necessitano di adeguata adeguata preparazione.
- h) Sono uno strumento del costruire e mantenere la rete delle conoscenze (**networking**), inteso come opportunità di interazione formale e informale con le altre persone all'interno di una organizzazione, settore o ambiente professionale o di interesse. L'uso delle riunioni al solo fine di costruire o ampliare la rete di conoscenze (presenzialismo) è però evidentemente un modo non efficiente di impiego delle risorse disponibili.
- i) Possono e devono essere **ben progettate**.
- j) Sono attività ad **alta intensità di lavoro e alto costo**. Due ore di riunione con dieci persone sono almeno venti ore di lavoro.



Tipologie di riunioni

Informativa

Gli obiettivi tipici sono di **fornire dati e informazioni**, aggiornare sulle situazioni, esplicitare linee di indirizzo e politiche organizzative dare disposizioni, diffondere conoscenze, favorire l'omogeneità operativa, ...

La presenza e il contributo del singolo partecipante non sono importanti perché le informazioni potrebbero essere trasmesse in altra forma (ad esempio, con comunicazioni scritte). Una lezione, una conferenza o una riunione di aggiornamento sullo stato di un progetto sono esempi classici di questo tipo di riunione.

Consultiva

Gli obiettivi tipici sono di **raccogliere** pareri, **valutare** situazioni complesse, **confrontare** specifiche competenze, elaborare possibili scenari alternativi, preparare il momento decisionale, ...



Tipologie di riunioni

Decisionale

Gli obiettivi tipici sono di **produrre una decisione**, approvare l'adozione di una raccomandazione, scegliere tra proposte alternative, definire dei piani operativi, stabilire ruoli e responsabilità, avviare dei progetti, negoziare e concordare delle soluzioni, ... È la tipologia di riunione più formalizzata e regolamentata.

Creativa. Gli obiettivi tipici sono il cercare e proporre soluzioni o il **miglioramento della qualità**. Questo tipo di riunione può avere un forte carattere analitico o sintetico. Un esempio è il *brainstorming*, la riunione per generare idee o risolvere dei problemi.



perché organizzare una riunione

deve rispettare due voci:

Efficacia



attenzione ai
contenuti e alle
relazioni

Efficienza



tempo, costo del lavoro,
strumenti impiegati



Quali riunioni convocare?

- Esistono **altri modi più semplici**, più rapidi e meno costosi per raggiungere lo stesso obiettivo?
- Le **persone** che si intende convocare sono davvero **indispensabili o utili** per il successo del lavoro?
- Le **persone** che si intende convocare sono **interessate al tema** da affrontare e sono motivate alla partecipazione?

La riunione è utile quando si utilizzano al meglio le risorse disponibili dei partecipanti e non ci sono altri modi per ottenere lo stesso obiettivo



Sintomi delle riunioni non efficaci

- a. Non sono chiari gli **obiettivi**.
- b. Non sono ben definiti e chiari i **ruoli** nella riunione (manca il Coordinatore o ce ne sono troppi, Coordinatore assente o con poca capacità di controllo, non è stabilito chi redigerà il verbale).
- c. Non sono chiare **le regole** di conduzione della riunione.
- d. Sono presenti **persone** non coinvolte negli argomenti in discussione o mancano delle persone di riferimento importanti per la discussione.
- e. Le riunioni non sono prese in seria considerazione: le persone arrivano tardi, se ne vanno presto, non danno sufficiente attenzione a quanto avviene durante la riunione.
- f. Le riunioni sono troppo lunghe.



- g. Le persone non hanno compreso gli obiettivi della riunione e gli argomenti all'ordine del giorno.
- h. Viene speso troppo tempo nel divagare piuttosto che nel discutere sui temi specifici della riunione.
- i. Le discussioni sono lunghe con eccessive ripetizioni.
- j. L'ordine del giorno non viene rispettato e si parla di troppi argomenti.
- k. Le persone non dicono la verità; c'è molta discussione ma con poca sincerità.
- l. Mancano alcune importanti informazioni e le decisioni devono essere rimandate.
- m. Si percepisce senso di frustrazione o di noia nei partecipanti.
- n. Nulla accade al termine della riunione; le decisioni prese non vengono convertite in azioni.
- o. Le riunioni non migliorano perché i partecipanti fanno sempre gli stessi errori.



Elementi indispensabili

- Definire l'**agenda**: temi, tempi e relatori.
- Utilizzare gli **strumenti informatici** più idonei: la tecnologia aiuta ma può ostacolare quando ad esempio la strumentazione non funziona o c'è un eccesso di strumentazione.
- Selezionare con cura **partecipanti ed interventi**: tutti i partecipanti devono dare un contributo alla riunione, responsabilità diffusa stando attenti allo sviluppo anarchico del dibattito.
- La presenza del **Coordinatore**.



Preparare le riunioni

- Chiara definizione degli obiettivi: prima di indire una riunione è fondamentale definire quale sia l'**obiettivo** da raggiungere e il **risultato** atteso, perché è l'obiettivo che dovrebbe determinare il **contenuto**.
- La scelta del numero e del tipo di partecipanti: importante è l'**omogeneità**.
- La redazione della convocazione e dell'ordine del giorno.
- Riflettere su come iniziare la riunione.
- La predisposizione e stesura del **verbale**.



Il numero dei partecipanti

L'efficacia nell'adottare soluzioni è massima se sono presenti 6-8, talvolta **10 persone**, perché c'è un arricchimento reciproco in termini sia di ampiezza di analisi del problema, sia di originalità delle soluzioni proposte; la difficoltà nel prendere le decisioni non aumenta troppo. Se vi sono più di 10 persone le comunicazioni tendono a farsi intense e aumenta enormemente il numero delle relazioni tra le persone e il loro carattere caotico, le singole persone contribuiscono meno e la dinamica delle relazioni di gruppo diviene sempre più complessa e difficile da governare.



La convocazione e l'ordine del giorno

- Data e luogo della riunione.
- Orario di inizio e chiusura dei lavori.
- L'elenco delle persone invitate a partecipare.
- L'ordine del giorno con gli argomenti da trattare, evidenziando i temi sui quali ci si aspetta un contributo dai singoli convenuti e il tempo assegnato agli interventi.



Lo svolgimento: le regole di base

- Si inizia e finisce in orario
- A inizio riunione si concorda la priorità degli argomenti in agenda.
- Il telefono viene silenziato.
- Parla una persona alla volta.
- Si separa l'idea o il commento dal singolo (nessun attacco personale).
- Tutti contribuiscono alla discussione e agli obiettivi del gruppo e si impegnano a produrre materiale o attività richieste per i tempi concordati.



Nella **fase iniziale** della riunione è importante:

- Saluto di benvenuto.
- Esplicitare l'obiettivo della riunione, senza darlo per scontato e noto a tutti.
- Elencare gli argomenti all'ordine del giorno, tra cui distinguere quelli in cui un relatore farà una presentazione, quelli su cui scambiarsi informazioni, quelli per cui ci si aspetta contributi e proposte, quelli su cui occorre prendere decisioni.
- Declinare i tempi.



Il verbale della riunione

- a) La descrizione della riunione (motivazioni, obiettivi, ordine del giorno, elenco completo dei partecipanti, luogo e tempi).
- b) La descrizione sintetica dei temi discussi e degli interventi.
- c) La descrizione delle decisioni prese.
- d) Gli impegni assunti dai vari partecipanti con i relativi tempi di esecuzione.
- e) L'elenco delle persone cui è inviato il verbale.
- f) La data della eventuale successiva riunione.



Dopo la riunione

Le tipiche attività del Coordinatore dopo la riunione sono:

- La chiusura e la distribuzione del verbale.
- Il riordino dei materiali e della documentazione (messa in condivisione degli atti e dei documenti di riferimento).
- Il trasferimento delle informazioni (eventuali comunicazioni a terzi).
- L'attuazione delle decisioni (eventuale supervisione dell'attuazione da parte di terzi).
- Le eventuali azioni a seguire (follow up) che, se previste, possono variare da caso a caso.
- La raccolta e la diffusione "a freddo" delle informazioni di ritorno e delle esperienze acquisite (feedback e lesson learned).

