

## Titolo 2.3 Responsabilità e chiarezza dei ruoli

### 1. Definizione

La responsabilità può essere definita come il dovere o l'obbligo di eseguire o completare in modo soddisfacente un compito. Responsabilità significa anche che l'individuo o l'organizzazione responsabile può essere ritenuto responsabile per non aver eseguito il compito o per il successo o il fallimento di questo compito. La nozione di responsabilità va di pari passo con la chiarezza dei ruoli all'interno di un'organizzazione. Richiede compiti assegnati chiari, dettagliati e facili da percepire per comprendere chiaramente cosa ci si aspetta dal dipendente, dal volontario, dal membro del consiglio o dall'organizzazione in generale. La chiarezza richiede un comportamento diretto sia dell'organizzazione che dell'individuo.

### 2. Scenario ideale

Ogni membro dello staff, membro del Consiglio o volontario dell'organizzazione è pienamente consapevole dei propri compiti, obiettivi, responsabilità e aree di competenza. Per i membri dello staff, tutti questi elementi sono definiti all'interno di descrizioni di lavoro complete e obiettivi di prestazione. Per i membri del Consiglio, sono state adottate chiare descrizioni dei ruoli per ogni ruolo specifico all'interno del Consiglio, chiarendo allo stesso modo i loro compiti, responsabilità e competenze attese. Le principali posizioni del Consiglio come Presidente, Vicepresidente e Tesoriere sono definite direttamente negli statuti dell'organizzazione. Inoltre, le disposizioni collegate ad altri documenti interni (ad esempio codice di condotta, politica sui conflitti di interesse) consentono ai membri dello staff, ai membri del Consiglio o ai volontari di comprendere perfettamente i propri doveri, obblighi, impegni e competenze.

### 3. Rischi

- Reclutamento non adatto alle esigenze dell'organizzazione (selezione irrilevante).
- Inefficienza e scarso rendimento del personale, del Consiglio di Amministrazione e dell'intera organizzazione.
- Conflitti interni e incomprensioni tra il personale.
- Incertezza riguardo alle responsabilità quando si presenta un problema.
- Aspettative diverse dei colleghi.
- Perdita di tempo poiché diversi membri dello staff potrebbero svolgere le stesse attività.
- Richieste incoerenti nei confronti di dipendenti e volontari.
- Conflitti di interessi.
- Mancanza di responsabilità/incapacità di garantire la responsabilità.
- Difficoltà nel valutare l'efficienza dell'organizzazione.

#### 4. Strumenti ed elementi chiave

Strumenti	Elementi chiave
<b>Descrizioni del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiarezza di compiti, competenze e responsabilità.</li> <li>• Limitazione e descrizione delle responsabilità (ad esempio potere di firma).</li> <li>• Indicazione del responsabile gerarchico/supervisore.</li> <li>• Collegato alla Politica delle Risorse Umane.</li> <li>• Collegato all'integrità personale (ad esempio codice di condotta o politica sui conflitti di interesse).</li> <li>• Disposizioni per il personale dipendente e per i contributori volontari (non membri del Consiglio di Amministrazione).</li> </ul>
<b>Descrizione del ruolo dei membri del Consiglio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiarezza dei compiti, delle competenze e delle responsabilità dei singoli ruoli all'interno del Consiglio (ad esempio differenziazione tra Presidente, Tesoriere, ...).</li> <li>• Chiarezza sulla suddivisione dei compiti e delle responsabilità tra Consiglio di Amministrazione e management.</li> <li>• Collegato alla strategia del Consiglio di Amministrazione.</li> <li>• Collegato alla pianificazione della successione per coinvolgere rappresentanti con le giuste competenze.</li> <li>• Collegato all'integrità personale (ad esempio codice di condotta o politica sui conflitti di interesse).</li> <li>• Può far parte degli statuti o dei regolamenti interni dell'organizzazione.</li> </ul>
<b>Modelli di contratto di lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiarezza del ruolo con compiti e responsabilità principali.</li> <li>• Indicazione del responsabile/supervisore di linea.</li> <li>• Conformità ai contratti legali/Conformità alla legislazione nazionale del lavoro e/o alla contrattazione collettiva.</li> <li>• Disposizioni sui conflitti di interesse e codice di condotta.</li> <li>• Disposizioni sui social media (codice di condotta sui social media).</li> </ul>

#### 5. Esempi di buone pratiche

##### Esempio "Descrizione del ruolo dei membri del consiglio"

**Organizzazione:** Federazione Internazionale di Hockey (FIH)

**Descrizione:** Nel 2021, la FIH ha emesso una Position Specification per un membro del consiglio esecutivo della FIH. In questo documento, vengono descritte le funzioni principali del consiglio esecutivo, nonché i ruoli e le responsabilità di un membro e le competenze e gli attributi previsti. Inoltre, afferma chiaramente che i membri del consiglio sono responsabili del raggiungimento di risultati appropriati, della sicurezza finanziaria dell'organizzazione e dell'espressione di una responsabilità morale e sociale. I membri hanno pari responsabilità e responsabilità congiunta per le azioni e le decisioni prese dal consiglio.

**Ulteriori informazioni:** [2-fih-eb-member-job-description-and-role-of-board.pdf](#)

**Esempio “Descrizione del lavoro”, “Descrizione del ruolo dei membri del consiglio” e “Contratto di lavoro”**

**Organizzazione:** UK Sport (ente pubblico)

**Descrizione:** Il Dipartimento per la cultura, i media e lo sport del Regno Unito ha sviluppato, in collaborazione con il funzionario di UK Sport, un "UK Sport Management Agreement" che definisce l'ampio quadro in cui UK Sport opera. Una parte specifica dell'accordo è dedicata a "Governance e responsabilità". Ruoli, doveri e responsabilità del responsabile contabile, del direttore finanziario, del Consiglio, del Presidente del Consiglio e di tutti i suoi Consigli sono descritti esplicitamente in questa sezione. Lo stesso tipo di disposizioni è stato anche stabilito per "il personale di UK Sport", in particolare per quanto riguarda il processo di reclutamento e la definizione delle loro competenze. Inoltre, UK Sport ha sviluppato un modello di accordo di lavoro per il membro del Consiglio. Questo accordo evidenzia i termini e le condizioni della nomina, incluso un elenco di doveri per il membro del Consiglio e le sue responsabilità. Inoltre, il membro del Consiglio deve seguire rigide regole in materia di integrità personale e conflitti di interesse in conformità con il documento pubblicato dal governo del Regno Unito: "Guidance on Codes of Practice for Board Members of Public Bodies". Inoltre, sono previste sanzioni (ad esempio l'esclusione) in caso di violazioni di queste regole. Il presente documento integra i "Termini di riferimento" generali per il Consiglio nel suo complesso.

**Ulteriori informazioni:**

[Il nostro consiglio e i nostri comitati | UK Sport](#)

[Contratto di Gestione Sportiva](#)

**Esempio “Descrizione del ruolo dei membri del consiglio”**

**Organizzazione:** Federazione Equestre Internazionale (FEI)

**Descrizione:** Il Regolamento interno del 2023 stabilisce le procedure del Consiglio, i suoi poteri, i ruoli dei membri del Consiglio e di ulteriori comitati e organi consultivi. In base a questi regolamenti interni, il Consiglio può emanare politiche e strategie, supervisionare la sede centrale e può emanare o modificare i regolamenti interni. Le specifiche per i ruoli si concentrano sul Presidente, i Vicepresidenti e il Gruppo di presidenti, i Presidenti tecnici e il Consiglio esecutivo. Le disposizioni stabilite nel regolamento interno fanno parte degli statuti dell'organizzazione e sono citate.

**Ulteriori informazioni:** [Regolamento interno FEI 2023 CLEAN 0.pdf](#)

**Esempio “Contratto di lavoro”**

**Organizzazione:** Federazione Europea di Pallamano (EHF)

**Descrizione:** La Federazione Europea di Pallamano (EHF) ha pubblicato un documento denominato "Linee guida per la stesura di contratti di lavoro" che mira a fornire a club e giocatori, nonché ad altre parti interessate come gli agenti, linee guida di base per assisterli nella stesura di contratti di lavoro per giocatori professionisti di pallamano. La prefazione delle Linee guida specifica che le normative nazionali, le leggi e/o i contratti collettivi di lavoro devono essere rispettati di conseguenza e che è raccomandato

l'uso dei servizi di un consulente legale. Il documento include requisiti formali per la stesura di contratti di lavoro, ad esempio forma scritta, firma delle parti debitamente autorizzate, luogo e data della firma, tra le altre cose. Stabilisce inoltre gli obblighi del club e quelli del giocatore, la durata del contratto e alcuni requisiti aggiuntivi riguardanti la legge applicabile e la giurisdizione.

**Ulteriori informazioni:** [linee-guida-per-la-bozza-di-contratti-di-lavoro- definitivo-aggiornato-15-09-2021.pdf](https://eurohandball.com/linee-guida-per-la-bozza-di-contratti-di-lavoro-definitivo-aggiornato-15-09-2021.pdf) (eurohandball.com)

### Esempio " Contratto di lavoro"

**Organizzazione:** Sport and Recreation Alliance

**Descrizione:** Sport and Recreation Alliance ha pubblicato un modello di "principale dichiarazione dei principali termini e condizioni di impiego". Disponibile al pubblico sul loro sito web, questo contratto di lavoro combina diversi elementi importanti tra cui il tipo di contratto, il titolo di lavoro e le responsabilità, oltre a una serie di accordi pratici (luogo di lavoro, orario di lavoro, festività...). Inoltre, le disposizioni etiche e di riservatezza fanno parte del documento con un riferimento specifico al conflitto di interessi attraverso la sezione "interessi esterni/altro impiego". Sebbene questo contratto sia specifico per il diritto del lavoro nel Regno Unito, fornisce alcune informazioni sugli elementi generali che fanno parte dei contratti di lavoro nel settore sportivo.

**Ulteriori informazioni:** [dichiarazione di principio delle principali condizioni di lavoro](https://studylib.net/dichiarazione-di-principio-delle-principali-condizioni-di-lavoro) (studylib.net)

## 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>Considerare i vari compiti e responsabilità che l'organizzazione o i rappresentanti dell'organizzazione devono eseguire. Definire all'interno del Consiglio chi è responsabile di quale compito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea una descrizione del lavoro o del ruolo per ogni posizione (dipendente o volontario) nella tua organizzazione, elencando le attività principali di questa posizione.</li> <li>Utilizza questa descrizione del lavoro quando assumi dipendenti o coinvolgi volontari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adotta o perfeziona la descrizione del lavoro per ogni posizione (dipendente o volontario) nella tua organizzazione, descrivendo chiaramente i compiti principali, le competenze attese e le qualifiche di base.</li> <li>Adottare o perfezionare la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adotta o perfeziona la descrizione del lavoro per ogni posizione (dipendente o volontario) nella tua organizzazione, descrivendo chiaramente le competenze, le responsabilità e i compiti collegati alla posizione, comprese le qualifiche previste.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutare se nel Consiglio di Amministrazione sono presenti tutte le competenze richieste (ad esempio legali, finanziarie, ecc.).</li> <li>• negli statuti le posizioni e le responsabilità delle principali cariche del Consiglio, come Presidente, Vicepresidenti (se applicabile) e Tesoriere.</li> </ul>	<p>descrizione del ruolo di ciascun membro del Consiglio (Presidente, Vicepresidenti e Tesoriere), specificando il ruolo e le responsabilità di ciascuna posizione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiungere informazioni dettagliate sul Consiglio di Amministrazione e altre posizioni all'interno dei regolamenti interni e degli Statuti.</li> <li>• Collega queste descrizioni di lavoro e descrizioni di ruolo con altre politiche della tua organizzazione che riguardano l'integrità, come il codice di condotta o la politica sui conflitti di interesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzare queste descrizioni di lavoro quando si assumono dipendenti o si effettuano valutazioni annuali.</li> <li>• Adottare o perfezionare modelli di contratti di lavoro con disposizioni legate alle responsabilità, tra cui l'integrità personale, nonché disposizioni sui social media .</li> <li>• Adottare o perfezionare la descrizione del ruolo di ciascun membro del Consiglio (Presidente, Vicepresidenti e Tesoriere), specificando il ruolo e le responsabilità di ciascuna posizione.</li> <li>• Fornire descrizioni specifiche del profilo per tutte le posizioni disponibili nel Consiglio di Amministrazione, inclusi compiti, responsabilità e competenze e abilità previste.</li> <li>• Assicurarsi che le responsabilità e le limitazioni di potere siano chiare</li> </ul>
--	--	--	---



			<p>per ciascun dipendente, volontario e membro del Consiglio di amministrazione e che le varie responsabilità siano collegate a disposizioni appropriate in materia di responsabilità e rendicontazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assicuratevi che le descrizioni delle mansioni e dei ruoli siano collegate e in linea con le altre politiche della vostra organizzazione che riguardano l'integrità, come il codice di condotta o la politica sui conflitti di interesse .</li> </ul>
--	--	--	---