

Versione della Costituzione (Constitution Version): 4.1
Versione della Traduzione (Translation Version) : 1.0

NOTE DEL TRADUTTORE:

Il presente documento costituisce una traduzione della corrispondente versione in lingua originale inglese scaricabile al seguente URL:

<http://www.holacracy.org/constitution>

il Termine HOLACRACY è un marchio registrato da HolacracyOne LLC

*La Costituzione di Holacracy e di conseguenza la presente traduzione, sono sottoposte a licenza di tipo: **Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International***

***License:** <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>*

La versione in formato Markdown di questo documento è disponibile qui:

<https://github.com/andreafare/Holacracy-Constitution>

per maggiori informazioni su Holacracy fare riferimento all'URL:

<http://www.holacracy.org>

Per commenti o suggerimenti, inviare una mail ad Andrea Farè:

anfare@gmail.com possibilmente indicando nel subject: "Holacracy v4.1 Translation"

TRANSLATOR NOTES:

This document is a translation of the Holacracy Constitution .4.1 which can be downloaded at the following URL :

<http://www.holacracy.org/constitution>

HOLACRACY is a registered trademark of HolacracyOne LLC

*The Constituion and this translation are licensed under a **Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License** :*

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

For more information or support with the Holacracy system:

<http://www.holacracy.org>

For comments and suggestions , please send an email to Andrea Farè:

anfare@gmail.com possibly inserting: "Holacracy v4.1 Translation" in the subject.

A Markdown version of this document is available here:

<https://github.com/andreafare/Holacracy-Constitution>



Creative Commons Attribution
ShareAlike 4.0 International License

La Costituzione di Holacracy v4.1

PREMESSA

Questa “**Costituzione**” definisce regole e processi per la governance e la gestione operativa di un’organizzazione. I “**Ratificatori**” adottano queste regole come struttura organizzativa formale dell’ “**Organizzazione**” specificata nell’atto di adozione della Costituzione stessa, sia che per Organizzazione s’intenda un’entità completa, sia che se ne intenda una parte, sulla quale i Ratificatori abbiano comunque completa autorità operativa e di controllo. I Ratificatori ed ognuno degli individui che acconsentono a prender parte alla governance e alla gestione operativa dell’Organizzazione (nel complesso definiti “**I Partner**”) potranno fare affidamento sulle autorità garantite loro dalla Costituzione ma saranno altresì tenuti all’assolvimento dei doveri ed al rispetto dei vincoli da essa imposti.

ARTICOLO I

L’ENERGIZZAZIONE DEI RUOLI

1.1 DEFINIZIONE DEL RUOLO

I Partner dell’Organizzazione svolgeranno il loro lavoro ricoprendo uno o più ruoli esplicitamente definiti. Per “**Ruolo**” s’intende un’entità organizzativa dotata di un nome descrittivo ed uno o più tra i seguenti attributi:

- (a) Uno **Scòpo**, ossia una capacità, un potenziale inespresso o un obiettivo da realizzare che il ruolo perseguirà o esprimerà per conto dell’Organizzazione
- (b) Uno o più **Domini**, ossia tutto ciò che il Ruolo potrà gestire e controllare come se fosse di sua esclusiva proprietà, per conto dell’Organizzazione.
- (c) Una o più **Responsabilità**, ossia attività correnti e continuative di cui il Ruolo si farà carico per conto dell’Organizzazione



1.2 RESPONSABILITÀ CONNESSE ALLA COPERTURA DEL RUOLO

In qualità di Partner dell'Organizzazione per ognuno dei ruoli a te assegnati e che accetti di ricoprire, ti assumi le seguenti responsabilità:

1.2.1 LA GESTIONE DELLE TENSIONI

Sei responsabile di monitorare le modalità in cui lo Scopo e le Responsabilità di uno specifico Ruolo si realizzino, e di confrontare il risultato di tale monitoraggio con quella che riterresti invece essere la loro espressione ideale, ciò al fine di identificare dei divari tra la realtà corrente e un potenziale auspicabile ma non ancora realizzato (ogni divario è una **“Tensione”**). Hai la responsabilità di tentare di risolvere queste Tensioni per mezzo delle autorità e dei meccanismi messi a tua disposizione dalla Costituzione.

1.2.2 LA GESTIONE DELLO SCOPO E DELLE RESPONSABILITÀ

Sei responsabile della continua attuazione degli Scopi e delle responsabilità afferenti ad ognuno dei ruoli che ricopri definendo:

- (a) Le **“Prossime Azioni”**, ossia l'insieme delle azioni che possono essere eseguite e che sarebbe utile eseguire nell'immediato, in assenza di altre priorità; e
- (b) I **“Progetti”**, ossia specifici risultati ognuno dei quali richiede una molteplicità di azioni sequenziali per essere ottenuto, e che sarebbe utile ottenere in assenza di altre priorità

1.2.3 LA GESTIONE DEI PROGETTI

Sei responsabile di considerare costantemente quale sia il modo migliore di completare i Progetti su cui sei impegnato (nel ricoprire ognuno dei tuoi Ruoli), definendo, per ognuno di essi, le Prossime Azioni da te ritenute le più idonee a farlo progredire.

1.2.4 TRACCIAMENTO DI PROGETTI, PROSSIME AZIONI E TENSIONI

Sei responsabile del tracciamento di tutti i Progetti e delle Prossime Azioni afferenti ai tuoi ruoli e della loro archiviazione in un database o altra forma tangibile. Sei responsabile di assicurare che tale database sia costantemente aggiornato e costituisca una sintesi affidabile delle attività, in corso o potenziali, di ogni tuo Ruolo. Sei inoltre responsabile del tracciamento di tutte le tensioni identificate relativamente ai tuoi ruoli, almeno finché non le avrai



processate in Progetti o Prossime Azioni, o comunque risolte.

1.2.5 ORIENTAMENTO DELL' ATTENZIONE E RISORSE

Ogni volta che hai tempo a disposizione per agire nella veste di uno specifico Ruolo, è tua responsabilità valutare quali siano le potenziali migliori Prossime Azioni che potresti eseguire in modo efficace ed efficiente in quel preciso istante, eseguendo tra esse quelle che ritieni fornirebbero maggior valore all'Organizzazione

1.3 AUTORITÀ D'AZIONE

In qualità di Partner assegnato ad un Ruolo, hai l'autorità di eseguire qualunque Prossima Azione tu ritenga sia da considerarsi ragionevolmente utile ad attuare lo Scopo e ad assolvere le Responsabilità del tuo Ruolo.

Tuttavia non ti è concesso esercitare controllo o causare impatti materiali sul Dominio di cui è proprietario un altro Ruolo o altra autorità sovrana a meno che tu non abbia da loro ricevuto esplicito permesso. L'autorità qui garantita è ulteriormente limitata da quanto espresso al paragrafo 2.1.3.

1.4 AUTORITÀ SUI DOMINI

In qualità di Partner assegnato ad un Ruolo, hai autorità di controllare e amministrare ogni Dominio ad esso appartenente. Sarà tua facoltà decidere caso per caso, qualora altri Ruoli ti richiedano di poter operare impattando uno dei tuoi Domini, se autorizzare o negare tali richieste.

Potrai anche definire delle **"Policy"** per i tuoi Domini, che potranno consistere in autorizzazioni continuative a controllare o causare impatto materiale sui tuoi domini da parte di altri ruoli, o, in alternativa, in limiti a cui tali ruoli saranno sottoposti nell'esercitare controllo o impatti, una volta autorizzati.

Per essere considerata valida una Policy dovrà tuttavia essere prima pubblicata in un forum o altro spazio che ne consenta la visibilità a tutti i Partner che potrebbero risulterne impattati.

Le autorità qui garantite potrebbero risultare ulteriormente limitate da vincoli espressi al paragrafo 2.1.3



ARTICOLO II

STRUTTURA A CERCHI

2.1 NOZIONI DI BASE SUI CERCHI

Il **“Cerchio”** è un Ruolo che decide autonomamente di scomporsi in altri sotto-ruoli al fine di perseguire il suo Scopo, amministrare i propri Domini, ed assolvere le proprie Responsabilità. I ruoli che un Cerchio definisce al proprio interno saranno indicate come suoi **“Ruoli Definiti”**, mentre ogni individuo che ricopra uno di tali ruoli sarà definito **“Membro”** del Cerchio

2.1.1 DEFINIZIONE DI RUOLI E POLICY

Ogni Cerchio farà uso del **“Processo di Governance”** descritto all’articolo III di questa Costituzione per porre in essere o rimuovere sia i Ruoli Definiti, che le Policy applicabili al proprio Dominio. Nessun potrà definire o rimuovere Ruoli o Policy del Cerchio al di fuori del suo Processo di Governance, a meno che ciò non sia esplicitamente permesso da un’altra regola di questa Costituzione

Inoltre, ogni Cerchio potrà controllare le proprie funzioni ed attività, come fossero facenti parte del proprio Dominio, allo scopo di definire Policy che vincolino i Ruoli del Cerchio stesso.

2.1.2 I RUOLI POSSONO AVERE EFFETTI SUL DOMINIO DEL CERCHIO

Quando ricopri un Ruolo in un Cerchio puoi utilizzare o generare effetti su ogni dominio direttamente controllato dal Cerchio stesso, tali diritti si estendono ad ogni ulteriore dominio che il Cerchio sia autorizzato ad utilizzare o su cui possa generare effetti. Tuttavia, nell’esercizio di tale autorità, sei obbligato a rispettare ogni policy definita dal Cerchio, nonchè ogni vincolo a cui il Cerchio stesso sia soggetto, e non puoi quindi disporre di tale dominio così come invece puoi disporre del dominio di tua diretta attribuzione (come previsto al paragrafo 1.4)

Inoltre, non puoi trasferire o disfarti del dominio stesso o di qualunque asset ad esso appartenente, nè tantomeno puoi limitare in modo significativo ogni diritto che il Cerchio vanta sul Dominio. Tali restrizioni non si applicano se un Ruolo o un processo dotati di adeguata autorità te ne esentano.



2.1.3 DELEGA DI CONTROLLO

Quando il Cerchio attribuisce un Dominio ad uno dei propri Ruoli, il Cerchio perde ogni autorità di regolamentazione, amministrazione e di generare effetti tangibili su tale dominio, e delega quindi tale autorità a quel Ruolo specifico.

Ciononostante il Cerchio mantiene l'autorità di modificare e eliminare tale delega, e di definire o modificare Policy volte ad estendere o ridurre l'autorità del Ruolo su tale Dominio.

Come impostazione predefinita ogni delega di controllo su un Dominio esercitata nel modo di cui sopra, non contempla comunque la possibilità da parte del Ruolo di disfarsi del Dominio delegato, nè alienandolo in alcun modo, nè tantomeno trasferendolo all'esterno del Cerchio, o limitando in alcun modo i diritti che il Cerchio vanta su quel Dominio. Tali considerazioni si applicano sia al Dominio nella sua interezza che ai singoli asset che lo costituiscono. Un Cerchio può comunque decidere di delegare anche tali autorità che gli spettano in esclusiva, a patto che le relative cessioni d'autorità vengano emanate nella forma di Policy a livello di Cerchio.

In ogni caso tutte le deleghe d'autorità che un Cerchio concede su un dominio non possono eccedere l'ambito d'autorità che il Cerchio stesso aveva sul dominio prima di porle in essere.

2.2 IL LEAD LINK DEL CERCHIO

Ogni Cerchio possiede un unico **“Ruolo di Lead Link”** come da relativa definizione in APPENDICE A, integrata dalle responsabilità ed autorità di seguito definite.

La persona che ricopre il Ruolo di Lead Link, nell'esercizio di tale funzione, è indicata come il **“Lead Link”** del Cerchio.

2.2.1 SVOLGE FUNZIONI INDIFFERENZIATE

Il Lead Link di un Cerchio eredita Scopo e Responsabilità del Cerchio stesso e controlla ogni Dominio ad esso attribuito, come se il Cerchio fosse un semplice Ruolo e il Lead Link ricoprisse tale Ruolo. Ciò si applica tuttavia solo nella misura in cui tali Responsabilità e Domini non siano stati attribuiti ad un Ruolo Definito nel cerchio, o in altro modo delegati.

Il Lead Link, non può definire Policy che limitino i Ruoli Definiti se non mediante il Processo di Governance del Cerchio stesso.



2.2.2 DEFINISCE PRIORITÀ E STRATEGIE

Il Lead Link di un Cerchio è titolato a definirne le relative priorità d'azione.

In aggiunta a ciò, il Lead Link può definire una più generica **“Strategia”** del Cerchio (o molteplici Strategie), nella forma di approcci euristici che guidino in modo continuativo i Ruoli del Cerchio all'identificazione autonoma delle proprie priorità.

2.2.3 MODIFICHE AL RUOLO DI LEAD LINK

Un Cerchio non può aggiungere ulteriori Responsabilità o funzioni al proprio Ruolo di Lead Link, nè modificarne lo Scopo, nè tantomeno rimuovere il Ruolo stesso. Il Cerchio può tuttavia rimuovere Responsabilità, Domini, autorità e funzioni dal proprio Lead Link attribuendole ad altri Ruoli Definiti al suo interno, o definendo modalità alternative di attuarli. In tale eventualità ha quindi luogo la rimozione completa dei relativi elementi ed autorità dal Ruolo di Lead Link, finchè si verifica il perdurare di tali deleghe.

2.3 I MEMBRI CORE DEL CERCHIO

Ad alcuni membri del Cerchio è permessa la partecipazione al Processo di Governance del Cerchio stesso, e sono perciò definiti **“Membri Core del Cerchio”**.

L'individuazione dei Membri Core del Cerchio avviene attraverso le seguenti regole:

2.3.1 CRITERI BASE D'APPARTENENZA

A meno di particolari esclusioni o modifiche operate secondo i termini previsti dal Paragrafo 2.3 si definisce Membro Core del Cerchio:

- (a) Ogni Partner che ricopra uno dei Ruoli Definiti nel Cerchio
- (b) Il Lead Link del Cerchio, secondo quando definito in 2.2
- (c) Ogni Rep Link eletto a partecipare al Cerchio, per come definito in 2.6.4
- (d) Ogni Cross Link verso il Cerchio, secondo quanto definito in 2.7



2.3.2 CRITERI D'ESCLUSIONE PER I RUOLI ASSEGNATI A PIU' PARTNER

Se più Partner sono assegnati allo stesso Ruolo in un Cerchio, il Cerchio può istituire una Policy che limiti il numero di coloro ai quali sia attribuito il Ruolo di Membri Core del Cerchio come effetto dell'assegnazione del Ruolo stesso. Tuttavia la Policy in questione dovrà permettere ad almeno uno di tali Partner di rappresentare il Ruolo stesso in qualità di Membro Core del Cerchio, e deve specificare i criteri attraverso i quali tale rappresentante verrà individuato.

In aggiunta, ogni Partner rappresentante il Ruolo in questione ha il dovere di tenere in considerazione e gestire le Tensioni segnalate dai Partner esclusi, alla stessa stregua di come opererebbe un Rep Link se il ruolo in questione fosse un Sotto-Cerchio le cui tensioni debbono essere gestite, a meno che non sussistano Policy che indicano modalità alternative di gestire tali tensioni da parte dei Partner esclusi.

2.3.3 CRITERI D'ESCLUSIONE PER LE ALLOCAZIONI MENO RILEVANTI

Può verificarsi che un Partner dedichi una percentuale molto bassa del proprio tempo all'esercizio di un dato Ruolo Definito in un Cerchio. Se il Lead Link di tale Cerchio ritiene che ciò sia ragionevolmente vero, è titolato a non concedere al Partner lo status di Membro Core del Cerchio come effetto dell'assegnazione di quello specifico Ruolo.

Qualora il Partner, escluso per effetto del suddetto meccanismo, abbia comunque necessità di gestire tensioni relative al Ruolo in questione, sarà compito del Lead Link prenderle in considerazione e gestirle alla stessa stregua di come opererebbe un Rep Link se il ruolo in questione fosse un Sotto-Cerchio le cui tensioni debbono essere gestite, a meno che non si siano definite modalità alternative di gestire tali tensioni da parte del Partner escluso.

2.3.4 INCARICHI SPECIALI AI MEMBRI CORE

Il Lead Link di un Cerchio può decidere a sua discrezione di nominare ulteriori Membri Core di un Cerchio, in aggiunta a quelli prescritti dalla Costituzione, può altresì decidere di revocare tali nomine in qualunque momento.

2.4 ASSEGNAZIONE DEL RUOLO

Il Lead Link di un Cerchio ha facoltà di assegnare persone ai Ruoli Definiti nel Cerchio, a meno che tale autorità sia stata limitata o delegata.



2.4.1 RUOLI NON ASSEGNATI

Ogni volta in cui un Ruolo Definito risulti non assegnato, il Lead Link del Cerchio ne è automaticamente considerato l'assegnatario.

2.4.2 ASSEGNAZIONI DI UN RUOLO A PIU' PERSONE

Il Lead Link ha facoltà d'assegnare più persone allo stesso Ruolo Definito, a patto che ciò non diminuisca la chiarezza rispetto a chi debba via via farsi carico delle Responsabilità e dell'autorità che tale assegnazione comporta nel corso dell'operatività.

Come accorgimento utile ad assicurare tale chiarezza, il Lead Link può specificare per ognuna delle assegnazioni sovrapposte uno specifico **"Focus"** ossia un' area o contesto su cui ogni persona assegnataria debba appunto focalizzarsi nel ricoprire il Ruolo.

Qualora un'assegnazione di Ruolo ad una persona preveda un Focus, lo Scopo, le Responsabilità e i Domini tipici di quel Ruolo sono da considerarsi limitati, per quella persona, allo specifico Focus ricevuto.

2.4.3 DIMISSIONI DAL RUOLO

Puoi rassegnare le dimissioni da un Ruolo in qualunque momento, a meno che tu non abbia preso accordi diversi in fase d'assegnazione. Le dimissioni si rassegnano dandone comunicazione immediata a chiunque abbia in carico la facoltà di assegnare quel ruolo (tipicamente il Lead Link del Cerchio in cui il Ruolo è definito)

2.5 I RUOLI ELETTIVI

Ogni Cerchio prevede un **"Ruolo di Facilitatore"**, un **"Ruolo di Segretario"**, e un **"Ruolo di Rep Link"** come da relativa definizione in APPENDICE A. Questi sono i cosiddetti **"Ruoli Elettivi"** del Cerchio, e le persone cui sono assegnati divengono rispettivamente **"Facilitatore"**, **"Segretario"** e **"Rep Link"** quando agiscono nell'esercizio di tali ruoli.

2.5.1 ELEZIONI ED ELEGGIBILITÀ

Il Facilitatore di ogni Cerchio amministrerà e faciliterà, secondo le procedure e le regole definite all'Articolo III, le regolari elezioni per l'assegnazione di ognuno dei Ruoli Elettivi ad uno dei Membri Core del Cerchio. Tutti i Membri Core del Cerchio saranno da considerarsi eleggibili, ed ognuno di essi potrà essere assegnatario di uno o più Ruoli, ad eccezione del Lead Link che non può essere eletto Facilitatore o Rep Link.



2.5.2 MANDATI ELETTORALI E LORO REVISIONE

Nel corso del procedimento d'elezione, il Facilitatore specificherà (*n.d.t: a sua discrezione o secondo policy in essere*), una durata di mandato per ogni elezione. Allo scadere del mandato, il Segretario ha il compito di innescare una nuova elezione per quel Ruolo Elettivo. Ad ogni modo, anche prima della scadenza del mandato qualunque Membro Core del Cerchio, può innescare una nuova elezione per un dato Ruolo, utilizzando le procedure definite all'Articolo III.

2.5.3 MODIFICHE AI RUOLI ELETTIVI

Un Cerchio può aggiungere Responsabilità e Domini ai propri Ruoli Elettivi, e può inoltre modificare o rimuovere tali aggiunte. Nel caso del Rep Link tuttavia, tali attribuzioni aggiuntive potranno essere effettuate solo nei confronti del Rep Link direttamente definito dal Cerchio stesso, e non nei confronti dei Rep Link attribuiti al Cerchio dai suoi Sotto-Cerchi. Inoltre a nessun Cerchio è data facoltà di modificare o rimuovere Scopo, Responsabilità e Domini garantiti ad un Ruolo Elettivo dalla Costituzione, nè tantomeno potrà rimuovere integralmente il Ruolo stesso.

2.5.4 SOSTITUZIONI AI RUOLI ELETTIVI

Un sostituto può svolgere temporaneamente un Ruolo Elettivo quando esso risulti scoperto, sia per indisponibilità temporanea, che per inabilità o mancanza di volontà a ricoprirlo manifestate da parte del suo assegnatario. Qualora sussistano le condizioni per far ricorso ad una sostituzione il sostituto dovrà essere in alternativa ed in ordine di precedenza:

- (a) Qualcuno espressamente nominato dalla persona che desidera un sostituto
- (b) il Facilitatore in carica
- (c) il Segretario in carica
- (d) il Lead Link
- (e) il primo Membro Core del Cerchio che dichiara di operare in sostituzione

2.6 I SOTTO CERCHI

Un Cerchio ha facoltà di convertire, espandendoli, uno o più Ruoli Definiti in ulteriori cerchi attraverso il Processo di Governance. Quando ciò avviene ogni nuovo Cerchio diviene un **“Sotto-Cerchio”** mentre il Cerchio che ne ha operato l'espansione ne diviene il **“Cerchio Padre”**



2.6.1 MODIFICA DEI SOTTO-CERCHI

Un Cerchio può modificare Scopo, Domini e Responsabilità di un Sotto-Cerchio, può inoltre spostare in un Sotto-Cerchio i suoi propri Ruoli Definiti o le proprie Policy, ed operare in senso contrario, ossia arrogare a sè i Ruoli e le Policy definite nei Sotto Cerchi. Ognuna di tali modifiche deve tuttavia essere apportata nel contesto del Processo di Governance del Cerchio. Al di là di questi cambiamenti, un Cerchio non può operare ulteriori interventi su Ruoli Definiti e Policy afferenti ad un Sotto-Cerchio.

2.6.2 RIMOZIONE DEI SOTTO-CERCHI

Nell'ambito del processo di Governance un Cerchio può rimuovere un proprio Sotto Cerchio, ciò può avvenire in forma totale o conservando all'interno del Cerchio Padre alcuni elementi che erano presenti nel Sotto-Cerchio.

Un'ulteriore forma di rimozione di un Sotto-Cerchio consiste nel riconsolidarne gli elementi nel Ruolo Definito originario da cui era scaturito all'interno del Cerchio Padre.

2.6.3 ASSEGNAZIONE LEAD LINK AL SOTTO-CERCHIO

Spetta al Lead Link di un Cerchio assegnare a qualcuno il Ruolo di Lead Link di ogni Sotto-Cerchio, utilizzando le stesse regole attraverso le quali il Lead Link assegna ogni altro Ruolo Definito all'interno del Cerchio stesso.

2.6.4 ASSEGNAZIONE REP LINK AL CERCHIO PADRE

Ogni Cerchio di norma elegge un Rep Link che lo rappresenti presso il Cerchio-Padre. Tuttavia tale elezione non è richiesta quando un Cerchio sia privo di Membri Core (tranne quelli che già ricoprono i ruoli di Lead Link o di Cross Link verso il Cerchio stesso). In tal caso anche ove l'elezione avesse luogo, il Rep Link, pur potendo operare come tale, non diverrebbe un Membro Core del Cerchio Padre.

2.7 CROSS LINKING

Un Cerchio può creare una **"Policy di Collegamento"** con l'obiettivo di invitare un'entità o un gruppo esterno ad esso, a partecipare al proprio Processo di Governance e alla propria operatività. L'entità o gruppo così collegati vengono identificati con l'espressione **"Entità Collegata"**, sia che si tratti di entità esterne all'Organizzazione, sia che si tratti di un Ruolo od altro Cerchio interni all'organizzazione. Il Cerchio che è invece autore del collegamento sarà definito **"Cerchio Target"**, e dovrà trattarsi del Cerchio creante la Policy di Collegamento o di un suo Sotto-Cerchio.



Dal momento in cui la Policy Di Collegamento è posta in vigore, l'Entità Collegata può assegnare un proprio rappresentante con l'obiettivo di prendere parte al Cerchio Target secondo i termini definiti in questo paragrafo, a meno che la Policy di Collegamento non specifichi termini differenti.

2.7.1 RUOLO DI CROSS LINK

Se l'Entità Collegata è un Ruolo, tale ruolo potrà prendere parte al Cerchio Target secondo le modalità di seguito definite, divenendo quindi il **"Ruolo Cross Link"** nel Cerchio Target, mentre la persona che lo ricopre sarà definita il **"Cross Link"**.

Se invece l'Entità Collegata è un Cerchio o un gruppo, allora un particolare tipo di Ruolo Cross Link viene automaticamente definito, come facente parte sia dell'Entità collegata che del Cerchio Target. Tale ruolo avrà Scopo e Responsabilità equivalenti a quelli di un Rep Link, dove nella definizione di Rep Link "Entità Collegata" sostituisca **"Cerchio"** e "Cerchio Target" sostituisca **"Cerchio Padre"**

Qualora l'Entità Collegata sia priva di Scopo e Responsabilità chiari, spetterà alla Policy di Collegamento rendere chiaro quali interessi il Ruolo Cross Link rappresenterà quando opera nel Cerchio Target.

2.7.2 ASSEGNAZIONE DEL CROSS LINK

Se l'Entità Collegata è un Cerchio o un gruppo, potrà assegnare qualcuno al Ruolo Cross Link utilizzando qualsivoglia procedura abbia già posto in essere per assegnare i propri Ruoli Definiti o simili funzioni operative.

Se l'Entità Collegata è un gruppo privo della sede d'autorità necessaria ad effettuare tale assegnazione, il Cerchio Target potrà provvedere direttamente ad assegnare qualcuno al Ruolo Cross Link, a meno che la Policy di Collegamento non dia indicazioni differenti.

In ogni caso una sola persona potrà essere assegnata a ciascun Ruolo Cross Link, a meno che la Policy di Collegamento non istituisca le opportune deroghe. Ogni volta in cui un Ruolo Cross Link non risulta assegnato ad alcuno, lo si considera inesistente, e privo di effetti, non sussistono infatti per questo Ruolo assegnazioni predefinite.



2.7.3 AUTORITÀ DEL CROSS LINK

Ogni Cross Link diviene Membro Core del Cerchio Target e acquisisce quindi la possibilità di accedere al Processo di Governance di tale Cerchio nel contesto del quale si occuperà di gestire le proprie Tensioni purchè riguardanti le attività dell'Entità Collegata che egli rappresenta nello svolgere questo ruolo.

Tuttavia, il Cross Link deve limitarsi ad indirizzare in quella sede i limiti che l'Entità Collegata rivela nella propria operatività, e non può in alcun modo utilizzare il Cerchio Target per aumentare le capacità dell'Entità Collegata, a meno che, tale aumento di capacità non rechi benefici anche al Cerchio Target facilitandone la realizzazione dello Scopo o l'assolvimento delle Responsabilità.

2.7.4 AGGIUNTE AL RUOLO DI CROSS DI CROSS LINK

Un'Entità Collegata ha facoltà di modificare il proprio Ruolo Cross Link attraverso il proprio Processo di Governance. Un Cerchio Target ha, a sua volta, facoltà di aggiungere Domini e Responsabilità ad un Ruolo Cross Link attraverso il proprio Processo di Governance, per poi riservarsi di modificarle e rimuoverle in un secondo tempo.

2.7.5 CONFINI E DELEGHE

L'entità collegata invitata ad unirsi ad un Cerchio Target, può, come già detto, essere un Ruolo in un altro Cerchio. In tal caso l'altro Cerchio può modificare l'Entità Collegata assegnando tale status ad un Ruolo che ritiene più adatto rispetto a quello che ha ricevuto l'invito, in alternativa può delegare la scelta dell'Entità Collegata ad uno dei suoi sotto-cherchi.

IL Cerchio Target può delegare il requisito di ricevere un'Entità Collegata ad uno dei suoi Sotto-Cerchi, nel qual caso sarà il Sotto-Cerchio a divenire l'effettivo Cerchio Target di quel collegamento.

In ogni caso ogni delega deve essere conferita attraverso una Policy emanata dal Cerchio che la effettua, inoltre ogni cambiamento o delega deve comunque essere compatibile con vincoli e linee guida specificate nella Policy di Collegamento sulla base della quale l'invito ha avuto luogo.



ARTICOLO III

PROCESSO DI GOVERNANCE

3.1 AMBITO DELLA GOVERNANCE

Il Processo di Governance di un Cerchio ha il potere di:

- (a) definire, modificare, o rimuovere I ruoli del Cerchio e dei Sotto-Cerchi; e
- (b) definire, modificare, o rimuovere le Policy di un Cerchio; e
- (c) indire elezioni per l'assegnazione dei Ruoli Elettivi del Cerchio.

In ogni momento, I risultati correnti del Processo Di Governance di un Cerchio definiscono la **Governance** vigente del Cerchio. Solo I possibili output elencati in questo articolo costituiscono atti di Governance validi per il Cerchio; a nessuno è data facoltà di inserire agli atti output di tipologia differente, come risultato del Processo di Governance del Cerchio.

3.2 MODIFICHE ALLA STRUTTURA DI GOVERNANCE

Ogni Membro Core di un Cerchio può proporre cambiamenti alla Governance, formulando una **“Proposta”** e divenendone quindi il **“Proponente”**.

Condizione necessaria affinché una Proposta venga accettata è che tutti i Membri Core del Cerchio abbiano avuto l'occasione di esprimere le proprie Tensioni rispetto alla sua adozione. Ogni Tensione espressa a tale scopo, se soddisfa i criteri definiti in questo articolo, viene definita **“Obiezione”**, e **“Obietttore”** colui che la solleva.

Le Proposte sono considerate come automaticamente adottate, e modificano quindi la Governance del Cerchio solo nel caso in cui non generino Obiezioni. Se vengono sollevate Obiezioni sta al Proponente ricercare insieme agli Obiettori un meccanismo per indirizzarle, dopodichè ad ognuno dei Membri Core del Cerchio dovrà comunque essere data un'ulteriore possibilità di sollevare Obiezioni prima che la Proposta venga definitivamente adottata.



3.2.1 FORMULAZIONE DELLE PROPOSTE

Ogni Membro Core di un Cerchio può formulare Proposte mentre prende parte ad una “**Riunione di Governance**”, indetta secondo le modalità prescritte dal paragrafo 3.3. In alternativa ogni Membro Core può distribuire la propria Proposta in modalità asincrona a tutti gli altri Membri Core, ad di fuori di una Riunione di Governance, utilizzando un canale di comunicazione a scelta tra quelli approvati dal Segretario per questo scopo.

Quando ciò si verifica sta al Facilitatore scegliere se applicare gli stessi processi e regole previsti dal meccanismo della Riunione di Governance, o se concedere ad ogni Membro Core del Cerchio di dichiarare direttamente se intenda o meno sollevare Obiezioni alla Proposta. Inoltre in un qualunque momento precedente all’adozione di una Proposta formulata in modalità asincrona, il Facilitatore o un qualunque Membro Core del Cerchio possono decidere di interromperne la gestione asincrona richiedendo al Proponente di continuarne la lavorazione all’interno di una Riunione di Governance, e notificando di conseguenza il Segretario.

Un Cerchio può decidere di definire per sè ulteriori Policy che limitino modalità e tempistiche della lavorazione asincrona delle proposte, tuttavia nessuna Policy potrà limitare i diritti di arrestare la lavorazione asincrona ed innescare la conseguente escalation verso la Riunione di Governance. Un Cerchio può inoltre definire Policy sui tempi di risposta alle proposte asincrone, trascorsi i quali un Proposta asincrona verrà automaticamente adottata se nel frattempo non saranno state sollevate Obiezioni o formulate richieste d’interruzione del processo di lavorazione asincrona.

3.2.2 CRITERI DI VALIDITÀ DI UNA PROPOSTA

La formulazione di alcune tipologie di Proposta non è ammessa e il Facilitatore ha facoltà di scartarle prima che vengano lavorate.

Per essere valida una Proposta deve avere l’obiettivo di risolvere o ridurre una Tensione sentita dal Proponente.

Inoltre una Proposta deve di norma aiutare il Proponente ad esprimere meglio lo Scopo, o a meglio assolvere una delle Responsabilità, di uno dei Ruoli che egli ricopre all’interno del Cerchio. Una Proposta può anche avere l’obiettivo di aiutare una terza persona in uno dei ruoli che ella ricopre, ma solo se la persona in questione ha dato autorizzazione al Proponente di fare le sue veci.



In conclusione una Proposta è da ritenersi sempre valida, indipendentemente dal soddisfacimento dei criteri precedenti, se è posta in essere al solo scopo di far evolvere la Governance del Cerchio perchè meglio rispecchi attività in corso e che sono già svolte nella modalità descritta dalla Proposta o allo scopo di richiedere che vengano indette nuove elezioni per uno dei Ruoli Elettivi.

3.2.3 TEST DELLA VALIDITÀ DI UNA PROPOSTA

Il Facilitatore ha facoltà di testare la validità di una Proposta rivolgendo opportune domande al Proponente. Il test si considera superato con successo se il Proponente è in grado di descrivere la Tensione, fornire esempi di situazioni presenti o passate in cui la Proposta avrebbe ridotto la tensione e aiutato il Cerchio in uno degli aspetti indicati al paragrafo precedente. Il Facilitatore ha l'autorità di scartare la Proposta nel caso in cui non soddisfi questi criteri.

Ad ogni modo, nel verificare la validità di una proposta, il Facilitatore deve limitarsi a giudicare se il Proponente abbia prodotto le esemplificazioni e le spiegazioni richieste, e se nel farlo abbia seguito una logica corretta. Il Facilitatore non può esprimere giudizi sull'accuratezza di tali evidenze, nè tantomeno sul fatto che indirizzino o meno, a suo parere, la Tensione che è oggetto di discussione.

3.2.4 CRITERI DI VALIDITÀ DELLE OBIEZIONI

Alcune Tensioni non costituiscono valide Obiezioni, e possono essere ignorate durante la lavorazione di una Proposta. Una tensione rappresenta una valida obiezione se soddisfa tutti i criteri definiti di seguito da **(a)** a **(d)** o in alternativa il criterio speciale **(e)**

- (a)** Se la Tensione non fosse indirizzata, la capacità del Cerchio di perseguire il proprio Scopo o di assolvere le proprie Responsabilità ne risulterebbe diminuita. La Tensione non è quindi generata in opposizione ad una nuova idea o necessità di miglioramento, ma semplicemente dal fatto che chi la esprime ritiene che l'accettazione della Proposta diminuirebbe l'efficacia operativa corrente del Cerchio. Nella valutazione dell'applicazione di questo criterio una diminuzione di chiarezza è equiparata ad un degrado delle capacità operative, mentre un semplice mancato incremento della chiarezza non è considerato rilevante



- (b)** La Tensione non è già presente nel Cerchio anche in assenza della Proposta, e quindi la Tensione è generata dalla messa in atto della Proposta stessa, e cesserebbe di esistere se la Proposta fosse ritirata
- (c)** La Tensione è originata da fatti od eventi già noti, e non rispetto a previsioni di ciò che potrebbe accadere in futuro. Tuttavia riferirsi al futuro è consentito se si ritiene probabile che un'eventuale adozione della Proposta generi significativi impatti negativi in futuro senza che vi sia il tempo per accorgersene e porvi rimedio.
- (d)** La Tensione limita la capacità dell'Obiettore di perseguire Scopo e assolvere Responsabilità relative ad uno dei suoi ruoli nel Cerchio; o, se limita altri ruoli, l'Obiettore ha ottenuto l'autorizzazione a rappresentarne gli interessi da parte di chi normalmente li ricopre nel Cerchio.

Ad ogni modo, indipendentemente dai criteri precedenti, una Tensione relative all'adozione di una Proposta rappresenta una valida Obiezione se:

- (e)** Elaborare o Adottare la Proposta viola le regole definite da questa Costituzione, o spinge il Cerchio o i suoi membri ad agire al di fuori della autorità loro garantite da questa Costituzione. Ad Esempio: Prossime Azioni, Progetti, e in generale le decisioni operative non costituiscono validi Output di Governance, secondo i termini stabiliti al paragrafo 3.1, e per tale motivo chiunque potrebbe sollevare l'Obiezione che inserirli in una Proposta in sede di Governance violerebbe la Costituzione.

3.2.5 TEST DELLA VALIDITÀ DI UN OBIEZIONE

Il Facilitatore può testare la validità di un'Obiezione rivolgendo opportune domande all'Obiettore, l'Obiezione supererà il test nel caso in cui sia supportata da argomentazioni ragionevoli che illustrino il modo in cui essa soddisfa i criteri di validità espressi al paragrafo precedente. Il Facilitatore dovrà scartare l'Obiezione nei casi in cui le argomentazioni dell'Obiettore non siano ragionevolmente fondate.

Ad ogni modo, nel verificare la validità di un Obiezione, il Facilitatore deve limitarsi a giudicare se l'Obiettore abbia prodotto le esemplificazioni e le spiegazioni richieste a supporto, e se nel farlo abbia seguito una logica corretta. Il Facilitatore non può esprimere giudizi sull'accuratezza di tali



evidenze, nè tantomeno sull'importanza d'indirizzare l'Obiezione.

In ogni caso, se un'Obiezione è sollevata in virtù dell'ipotesi che la Proposta a cui si oppone violi la Costituzione, cfr. paragrafo 3.2.4 al punto **(e)**, il Facilitatore può chiedere al Segretario un'interpretazione rispetto al fatto che la Proposta costituisca realmente una violazione. Se il Segretario stabilisce che la Proposta non è in violazione della Costituzione, il Facilitatore dovrà far cadere l'obiezione.

3.2.6 REGOLE D'INTEGRAZIONE

Quando viene sollevata un'Obiezione ad una Proposta, le seguenti regole aggiuntive devono essere applicate nel corso del suo indirizzamento:

- (a)** Il Facilitatore deve testare un'obiezione se gli viene richiesto da un Membro-Core del Cerchio, e rigettarla nel caso in cui non soddisfi i criteri di validità fin qui esposti
- (b)** L'Obietto deve sforzarsi di formulare modifiche alla Proposta che risolvano l'Obiezione da lui formulata pur continuando ad indirizzare la Tensione che ha inizialmente generato la Proposta. Gli altri partecipanti possono fornire il loro contributo. Se il Facilitatore ritiene che L'Obietto non stia compiendo in buona fede i dovuti sforzi per modificare la Proposta ha facoltà di far cadere l'obiezione e continuare a trattare la Proposta come se l'Obiezione non fosse mai stata formulata.
- (c)** Ogni Membro Core del Cerchio può rivolgere al Proponente domande chiarificatrici sulla natura della Tensione che ha generato la Proposta, o su eventuali esempi condivisi dal Proponente per illustrare la Tensione. Se il Facilitatore ritiene che il Proponente non stia compiendo in buona fede i dovuti sforzi per indirizzare tali richieste di chiarimento, deve scartare la Proposta come invalida.



(d) L'Obiettore può suggerire una versione modificata della Proposta, ed offrire ragionevoli argomentazioni su come in virtù di tali modifiche la nuova versione risolva o prevenga le Tensioni in ogni specifica situazione portata ad esempio dal Proponente per illustrare inizialmente la Tensione. In seguito su richiesta dell'Obiettore il Proponente deve quindi fornire argomentazioni ragionevoli, se ne ha, sul perchè la Proposta modificata non risolverebbe o non preverrebbe almeno una tra tutte le Tensioni precedentemente portate ad esempio. In alternativa il Proponente può fornire un ulteriore esempio di come la Proposta modificata non indirizzerebbe la Tensione, purchè compatibile con i criteri di validità di una proposta espressi al paragrafo 3.2.2. Se il Facilitatore conclude che il Proponente non è stato in grado di soddisfare questi ulteriori criteri allora la Proposta (*iniziale n.d.t*) deve essere fatta decadere.¹

3.3 LE RIUNIONI DI GOVERNANCE

Al Segretario del Cerchio spetta la responsabilità di pianificare le Riunioni di Governance allo scopo di mettere in atto il Processo di Governance per il Cerchio. In aggiunta alla regolare pianificazione periodica il Segretario ha la responsabilità di fissare immediate riunioni straordinarie qualora un Membro Core del Cerchio ne faccia richiesta. Il Facilitatore ha invece responsabilità di presiedere tutte le Riunioni di Governance secondo le regole seguenti ed eventuali Policy aggiuntive stabilite a livello di Cerchio.

3.3.1 PARTECIPAZIONE ALLE RIUNIONI

Tutti i Membri Core del Cerchio hanno facoltà di partecipare a tutte le Riunioni di Governance del Cerchio. Anche il Segretario e il Facilitatore vi partecipano a pieno titolo e divengono Membri Core del Cerchio per la durata della Riunione di Governance anche nel caso in cui non lo fossero normalmente.

Inoltre sia il Lead Link che qualunque Rep Link o Cross Link partecipante può invitare fino ad una persona addizionale al puro scopo di supportare il link che la ha invitata nell'elaborare una propria specifica Tensione. In tal caso la persona in questione diviene a sua volta un Membro Core del Cerchio per la sola durata della Riunione di Governance. Ad esclusione di quelli menzionati in questo paragrafo nessun altro partecipante è ammesso alle Riunioni di Governance del Cerchio a meno che una apposite Policy non lo preveda.

¹ N.d.t: Il Proponente non è riuscito a dimostrare che la Proposta modificata non fosse migliore della sua, e quindi probabilmente la sua Proposta non era granchè.



3.3.2 PREAVVISO E QUORUM

Un Cerchio puo' svolgere il proprio Processo di Governance in una riunione solo nel caso in cui ogni suo Membro Core sia stato avvertito con l'adeguato preavviso, e a patto che la comunicazione abbia incluso orario e luogo della riunione. Non sono previsti quorum a meno che una Policy del Cerchio non dia indicazione diversa.

Chiunque non si presenti ad un meeting sarà considerato come un partecipante che si fosse effettivamente presentato, avesse avuto opportunità di valutare tutte le Proposte presentate, e non avesse sollevato alcuna Obiezione all'adozione di ognuna di esse.

3.3.3 MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLA RIUNIONE

Il Facilitatore deve condurre la Riunione di Governance attenendosi al seguente processo:

- (a) *Check in*: il Facilitatore permette ad ogni partecipante a turno di condividere una propria riflessione iniziale, che si tratti di un semplice stato d'animo o di un commento di apertura. In questa fase non sono previste risposte.
- (b) *Aspetti Amministrativi*: il Facilitatore concede tempo per discutere e risolvere questioni amministrative o logistiche che egli ritenga degne d'attenzione.
- (c) *Formulazione dell'agenda ed processamento degli item*: il Facilitatore stila un'agenda delle Tensioni e da corso al loro processamento, una alla volta.
- (d) *Chiusura*: Il Facilitare concede ad ogni partecipante l'opportunità di condividere una riflessione conclusiva o qualunque altro pensiero originato dalla riunione. In questa fase non sono previste risposte.

È possibile istituire Policy del Cerchio che integrino gli step esposti con ulteriori step, tuttavia è vietato aggiungere step o regole in conflitto con quelli definiti in questo Articolo della Costituzione.

3.3.4 FORMULAZIONE DELL'AGENDA

Il Facilitatore formula un'agenda delle Tensioni da elaborare all'interno di una Riunione di Governance, richiedendole e raccogliendole da tutti i partecipanti alla Riunione. Ciò deve essere fatto nel corso della riunione stessa e non può essere fatto in anticipo, ogni partecipante ha facoltà di proporre in agenda tanti argomenti quanti ne desidera.



I Partecipanti possono continuare poi ad aggiungere ulteriori argomenti di discussione nel corso della riunione, ma senza interrompere lo svolgimento di una discussione in corso.

- (a) *Formato degli Argomenti*: ogni argomento di discussione rappresenta una singola tensione che deve essere processata tra quelle rilevate dal partecipante che desidera inserirle in agenda. In fase di formulazione d'agenda il partecipante dovrà limitarsi a fornire un titolo per la Tensione che propone astendosi da ulteriori approfondimenti che saranno demandati alla fase di processamento della Tensione
- (b) *Ordinamento degli Argomenti*: spetta al Facilitatore stabilire criteri di precedenza tra gli argomenti. Tuttavia, egli dovrà dare precedenza all'elaborazione di argomenti che richiedano l'elezione di uno dei Ruoli Elettivi del Cerchio, se argomenti di questo tipo sono stati messi in agenda da uno dei partecipanti. Inoltre, nel caso si tratti di una riunione straordinaria, il Facilitatore dovrà dare precedenza agli argomenti apportati dal partecipante che ha richiesto che la riunione avesse luogo, a meno che quest'ultimo non acconsenta ad operare in modo differente.
- (c) *Elaborazione degli Argomenti in Agenda*: Non appena è stato definito un ordine degli argomenti di discussione inizialmente presentati dai partecipanti il Facilitatore deve guidarne il processamento, un argomento alla volta. Se l'argomento di discussione richiede un'elezione il Facilitatore dovrà attenersi al **"Processo D'Elezione Integrativo"** definito al paragrafo 3.3.6. In ogni altro caso dovrà invece essere seguito il **"Processo Decisionale Integrativo"** definito al paragrafo 3.3.5

3.3.5 IL PROCESSO DECISIONALE INTEGRATIVO

Il Facilitatore deve mettere in atto il Processo Decisionale Integrativo nel modo seguente:

- (a) *Presentazione della Proposta*: dapprima il Proponente descrive la Tensione e una sua Proposta votata a gestirla. Se il Proponente necessita di aiuto nel formulare la Proposta, il Facilitatore può consentire una discussione o un processo collaborativo ad essa alternativo. Tuttavia il Facilitatore deve focalizzarsi esclusivamente sul dare forma alla Proposta per indirizzare la Tensione rilevata, e non su ulteriori Tensioni in ambito nè tantomeno sull'integrare preoccupazioni



di altri partecipanti all'interno della Proposta.

- (b) Domande Chiarificatrici:** Nel momento in cui il Proponente ha formulato la Proposta, gli altri partecipanti possono rivolgergli domande chiarificatrici al fine di meglio comprendere la Proposta o la natura della Tensione che l'ha generata. Il Proponente può rispondere a tali domande ma non è obbligato a farlo. Il Facilitatore non deve permettere reazioni o esternazioni d'opinione sulla Proposta da parte di altri partecipanti, vietando qualunque tipo di discussione. Qualunque partecipante può chiedere al Segretario di rileggergli una Proposta per come è stata messa agli atti, o di rendergli chiare informazioni rispetto alla Governance in essere, e questo può avvenire sia durante il round di domande chiarificatrici che in qualunque altro momento in cui al Partecipante è concesso diritto di parola, il Segretario è tenuto a rispondere.
- (c) Reazioni:** al termine del round delle domande chiarificatrici, i partecipanti, ad esclusione del Proponente, possono esprimere la propria opinione sulla proposta, uno alla volta. Il Facilitatore è tenuto a fermare ed impedire ogni commento espresso dai partecipanti al di fuori del proprio turno di parola, nonché ogni tentativi di innescare un dialogo e in ultimo ogni contro-opinione che sia rivolta a ribattere ad un'opinione espressa sulla Proposta invece che essere riferita alla Proposta stessa.
- (d) Modifica e Chiarimento:** a completamento delle reazioni il Proponente può formulare i propri commenti ad esse ed apportare modifiche alla Proposta. Tuttavia l'obiettivo primario delle modifiche deve restare quello di indirizzare ancora meglio la propria Tensione iniziale piuttosto che Tensioni sollevate da altri. Durante questa fase il Facilitatore deve interrompere immediatamente e impedire ogni commento effettuato da persone diverse dal Proponente o dal Segretario, e ogni coinvolgimento del Segretario deve riguardare esclusivamente la corretta messa agli atti della Proposta nella sua forma modificata.
- (e) Obiezioni:** in questa fase i partecipanti sollevano, uno alla volta, Obiezioni all'adozione della Proposta. Il Facilitatore deve interrompere ed impedire discussioni o risposte di qualunque tipo. Il Facilitatore può testare le Obiezioni come descritto al paragrafo 3.2.5, e deve tenere traccia di ogni obiezione che rimanga valida a valle del test. Se non ci sono obiezioni valide il Segretario mette agli atti la Proposta come valido elemento di Governance adottato.



- (f) Integrazioni:** Se sussistono obiezioni valide, il Facilitatore consente una fase di discussione volta a modificare la Proposta per risolvere tutte le Obiezioni, una alla volta. Il Facilitatore registra l'obiezione come risolta nel momento in cui l'Obietto, lato suo, conferma che la Proposta modificata non la ri-scatenerebbe, e il Proponente, lato suo, conferma che la Proposta modificata continuerebbe ad indirizzare la Tensione che l'aveva generata. Durante la discussione il Facilitatore deve applicare le regole d'integrazione descritte al paragrafo 3.2.6. Quando tutte le Obiezioni sono state indirizzate, il facilitatore ritorna alla fase delle *Obiezioni* (e) per verificare se la Proposta modificata ne generi di nuove.

3.3.6 PROCESSO D'ELEZIONE INTEGRATIVO

Il Facilitatore deve mettere in atto il Processo d'Elezione Integrativo nel modo seguente:

- (a) Descrizione del Ruolo:** Il Facilitatore deve identificare il Ruolo Target e la durata del mandato elettorale. Il Facilitatore può inoltre fornire ulteriori dettagli sulle Responsabilità che il Ruolo prevede e i compiti che dovrà svolgere
- (b) Votazione:** ogni partecipante deve compilare una scheda indicando il nome del candidato che a suo avviso, tra gli eleggibili, meglio ricoprirebbe il Ruolo oggetto di votazione. Ogni partecipante deve inoltre apporre il proprio nome sulla scheda di votazione, non può astenersi dal votare nè tantomeno indicare più di un candidato. Prima di, e durante, questa fase il Facilitatore deve vietare ed interrompere commenti e discussioni su potenziali candidature e nomination.
- (c) Motivazione delle Nomination:** quando tutte le schede di votazione sono state raccolte il Facilitatore ne deve condividere i contenuti con tutti i partecipanti, considerandole una per una. Quando il Facilitatore legge una nomination colui che l'ha sostenuta deve comunicare pubblicamente i motivi in base ai quali ritiene che il suo candidato sia adatto al Ruolo. Il Facilitatore deve interrompere ogni risposta o commento, inclusi commenti dell'autore della nomination se riguardano candidati differenti da quello che lui ha proposto.
- (d) Modifica delle Nomination:** quando tutte le nomination sono state condivise il Facilitatore deve dare ad ogni partecipante l'opportunità di cambiare la propria nomination. Il partecipante che desidera cambiare nomination può dare spiegazione della motivazione di tale cambiamento ma il Facilitatore dovrà interrompere ogni ulteriore commento o discussione.



(e) Formulazione della Proposta: il Facilitatore deve contare le nomination e proporre che il candidato col più alto numero di preferenze diventi assegnatario del Ruolo. In caso di pareggio il Facilitatore potrà procedere in uno di questi modi: **(i)** scegliere segretamente e casualmente uno dei candidati in pareggio e proporlo; o **(ii)** se uno dei candidati in pareggio già ricopre quel Ruolo, riconfermarlo; o **(iii)** se uno dei candidati in pareggio si è autocandidato, proporlo; o **(iv)** tornare alla fase precedente e chiedere ad ogni partecipante che abbia nominato candidati diversi tra quelli in pareggio, di convertire il proprio voto in favore di uno dei candidati in pareggio, per poi tornare a questa fase e ri-applicarne le regole.

(f) Elaborazione della proposta: Effettuata la proposta il Facilitatore procederà con il Processo Decisionale Integrativo per processarla. Tuttavia in questo caso il Facilitatore partirà direttamente dalla fase delle Obiezioni, e se il candidato proposto è presente, sarà lui l'ultimo a cui verranno chieste delle downloads. Se sono sollevate delle Obiezioni starà al Facilitatore decidere se elaborarle nella modalità consueta, o se scartare la Proposta, sia immediatamente a valle della fase di Obiezioni che durante la fase delle Integrazioni. Nel caso in cui il Facilitatore scelga di scartare la Proposta, dovrà tornare alla fase precedente, scartare tutte le nomination per il Candidato che era stato oggetto della Proposta, e seguire le regole della fase precedente per selezionare un nuovo candidato da proporre tra i nominati.

3.3.7 DECISIONI OPERATIVE NELL'AMBITO DELLE RIUNIONI DI GOVERNANCE

L'intento primario delle Riunioni di Governance è quello di supportare il Processo di Governance di un Cerchio. È comunque consentito a qualunque partecipante di accettare Progetti o Prossime Azioni, e prendere decisioni operative durante una Riunione di Governance, purchè la cosa non distragga la riunione dai suoi obiettivi. Il Segretario dovrà tuttavia astenersi dal mettere agli atti della riunione di Governance qualunque tematica di tipo operativo.

In aggiunta, output e decisioni di tipo operativo prodotti nel corso di una riunione di Governance non hanno valore differente rispetto a quelli prodotti al di fuori di una riunione di governance



3.4 INTERPRETAZIONE DELLA COSTITUZIONE E GOVERNANCE

In qualità di Partner di un'Organizzazione, nell'interpretare la Costituzione o qualunque altra norma di Governance e calarle su una situazione specifica, potrai fare affidamento sia sulla tua personale capacità di giudizio che sull'interpretazione esplicita datane dal Segretario di qualunque Cerchio sia impattato da quel particolare aspetto di Governance. Tuttavia in qualunque caso saranno validi i seguenti termini:

3.4.1 L'INTERPRETAZIONE DEL SEGRETARIO HA LA PRECEDENZA

Se la tua interpretazione è in contrasto con quella di un Segretario, la sua sarà ritenuta quella valida, e sarà tua responsabilità rispettarla ed agire in coerenza ad essa fino al verificarsi di un cambiamento di Governance che impatti la questione.

3.4.2 L'INTERPRETAZIONE DEL CERCHIO PADRE HA LA PRECEDENZA

L'interpretazione del Segretario di un Cerchio sopravanza quella del Segretario di qualunque suo Sotto-Cerchio. Se due Segretari forniscono interpretazioni differenti ed uno è Segretario di un Cerchio che contiene, a qualunque livello di profondità, l'altro, l'opinione del Segretario del Cerchio contenitore sarà quella a cui il Partner si dovrà allineare.

3.4.3 LE INTERPRETAZIONI DIVENGONO STANDARD

Dopo essersi espresso su un'interpretazione il Segretario può scegliere di pubblicare tale interpretazione unitamente alla logica su cui è fondata tra gli atti di Governance del Cerchio e i Segretari di tutti i Cerchi in esso contenuti sono tenuti a tentare di allinearvisi in caso di future necessità d'esprimersi sul tema. Un segretario ha facoltà di contraddire interpretazioni già pubblicate solamente nel caso in cui siano emerse nuove evidenze che le invalidano per motivi manifesti, in tal caso la nuova interpretazione e le relative logiche su cui si fonda costituiranno nuova regola.



3.4.4 CANCELLAZIONE DELLA GOVERNANCE NON VALIDA

Ogni Membro del Cerchio può chiedere al Segretario di esprimersi sulla validità della Governance del Cerchio stesso o di un suo Ruolo o di qualunque ulteriore Cerchio o Ruolo in essi contenuti a qualunque livello. Se il Segretario, esaminata la questione, ritiene che l'elemento di Governance messo in discussione sia in conflitto con la Costituzione, dovrà cancellarlo dalla Governance in essere, dopodiché dovrà immediatamente comunicare, modifiche e loro motivazioni a tutti al Cerchio la cui Governance non era valida.

3.5 GUASTO DI PROCESSO

Si assiste ad un **“Guasto di Processo”** quando un Cerchio mostra comportamenti non allineati alle regole della Costituzione.

3.5.1 GUASTO DA GOVERNANCE INEFFICACE

Il Facilitatore può dichiarare un Guasto di Processo nel Cerchio se i suoi Membri Core falliscono nel portare a compimento il processamento di una Proposta nel corso di una Riunione di Governance, anche qualora all'attività sia stato dedicato tempo ragionevolmente lungo. Se era stato il Proponente stesso a richiedere che la riunione fosse indetta per processare la sua Proposta, allora anch'egli avrà diritto di dichiarare un Guasto di Processo.

3.5.2 GUASTO DA COMPORTAMENTO INCOSTITUZIONALE

Il Facilitatore di un Cerchio può dichiarare un Guasto di Processo all'interno di uno dei suoi Sotto-Cerchi, dopo aver scoperto che in esso si siano verificati comportamenti in conflitto con le regole della Costituzione. Tuttavia nel caso in cui il Facilitatore ricopra tale ruolo, o il ruolo di Lead Link, anche nel Sotto-Cerchio, il Segretario del Cerchio Padre o il Rep Link sono autorizzati a dichiarare il guasto.

3.5.3 RIPRISTINO DI PROCESSO

Ogni volta che un ruolo autorizzato a farlo dichiara un Guasto di Processo si verifica quanto segue:



- (a) Il Facilitatore del Cerchio-Padre prende in carico un Progetto volto a ripristinare il processo; inoltre
- (b) Il Facilitatore del Cerchio-Padre ottiene l'autorizzazione a prendere il posto del Facilitatore originale nel Cerchio, oppure prende il posto di Segretario, oppure incarica qualcun altro a fare una di queste due cose; e
- (c) Il nuovo Facilitatore del Cerchio acquisisce l'autorità di giudicare l'accuratezza di ogni ragionamento presentato a supporto di Tensioni e Obiezioni nel contesto del Processo di Governance del Cerchio.

Queste autorità sono temporanee e cessano nel momento in cui il Facilitatore del Cerchio-Padre conclude che il corretto Processo è stato ripristinato.

3.5.4 ESCALATION A SEGUITO DI GUASTO DI PROCESSO

Il Guasto di Processo in un Cerchio non viene considerato Guasto di Processo del suo Cerchio-Padre, fintantoche il Facilitatore del Cerchio Padre è impegnato a risolvere con diligenza il Guasto in essere.

Tuttavia, se il guasto non viene risolto in un tempo ragionevole, il Facilitatore di uno dei Cerchi superiori, ossia quelli che contengono sia il Cerchio Padre che il Cerchio in cui è avvenuto il guasto, possono dichiarare un Guasto di Processo nel Cerchio Padre in questione.



ARTICOLO IV

PROCESSO OPERATIVO

4.1 DOVERI DEI MEMBRI DEL CERCHIO

Quando ricopri un Ruolo in un Cerchio, hai precisi doveri da rispettare nei confronti dei Ruoli coperti da altri Membri del Cerchio:

4.1.1 DOVERE DI TRASPARENZA

Hai il dovere di essere trasparente verso I Membri del tuo stesso Cerchio in tutto ciò che riguarda:

- (a) *Progetti e Prossime Azioni*: devi garantire visibilità su ogni Progetto e ogni Prossima Azione di cui tu stia tenendo traccia per tutti i tuoi Ruoli all'interno del Cerchio.
- (b) *Priorità Relativa*: devi garantire visibilità su quale ritieni sia la priorità che ritieni giusto attribuire ad ogni tuo Progetto e Prossima Azione rispetto ad ogni altra attività alternativa che con essa competa per ottenere la tua attenzione o le tue risorse.
- (c) *Previsioni*: devi saper fornire previsioni rispetto alla data di completamento di ogni tuo Progetto o Prossima Azione. Una stima approssimativa sarà sufficiente, in funzione di contesto e priorità, nessuna analisi dettagliata o pianificazione dovrà essere fornita. Questa previsione non sarà in alcun modo vincolante per te, e, a meno che la Governance non prescriva diversamente, non dovrai tener traccia delle previsioni, nè gestire il tuo lavoro perchè sia aderente ad esse, nè, nel caso cambiassero, fornire aggiornamenti sul mutato stato delle tue previsioni a chi te le aveva inizialmente chieste.
- (d) *Checklist e Metriche*: devi garantire visibilità sul fatto che tu abbia o meno completato ogni azione ricorrente prevista dalle tue Responsabilità nell'ambito di ogni Ruolo che ricopri. Devi inoltre tracciare e fornire reportistica sulle metriche assegnate ai Ruoli di tua competenza dal Lead Link, o da qualunque altro Ruolo o processo abbia l'autorità di definire le metriche del Cerchio.

4.1.2 DOVERE DI PROCESSAMENTO

Hai il dovere di processare prontamente messaggi e richieste provenienti dai Membri del tuo Cerchio attenendoti ai i criteri seguenti:



- (a) *Richiesta di processamento:*** Altri Membri del Cerchio potrebbero chiederti di processare qualsiasi Responsabilità o Progetto in uno dei Ruoli che ricopri nel Cerchio. Se non hai già identificato una corrispondente Prossima Azione devi identificare la più opportuna tra le prossime possibili. Se non ve ne sono devi spiegare quale tipo di evento/condizione tu stia attendendo per poterlo fare. Deve per forza esserci una Prossima Azione in carico ad altro ruolo o in generale un evento/condizione di cui tu sia in attesa prima che tu possa stabilire e accettare prossime azioni.
- (b) *Richiesta di presa in carico di Progetti e Prossime Azioni:*** Altri Membri del Cerchio possono chiederti di farti carico di una specifica Prossima-Azione o Progetto in uno dei ruoli che ricopri nel Cerchio. Se ti sembra una proposta ragionevole devi prenderla in carico e tracciarla. In caso contrario devi esporre il ragionamento che ti fa ritenere che la presa in carico sia inopportuna o individuare e comunicare una diversa Prossima-Azione o Progetto che soddisferebbe l'Obiettivo del richiedente.
- (c) *Richiesta d'impatto sul Dominio:*** Altri Membri del Cerchio possono chiederti autorizzazione a provocare impatti sul dominio controllato da uno dei tuoi Ruoli nel Cerchio. Se non vi sono Obiezioni devi concedere la possibilità di impattare, in caso contrario devi illustrare le Obiezioni al richiedente.

4.1.3 DOVERE DI PRIORITIZZAZIONE

Hai il dovere di prioritizzare il modo in cui orienti la tua attenzione attenendoti ai seguenti criteri:

- (a) *il Processamento ha priorità sull'Esecuzione:*** in linea generale l'esame e l'elaborazione dei messaggi che ricevi dai Membri del tuo Cerchio dovrà avere precedenza rispetto all'esecuzione delle tue Prossime-Azioni. Puoi comunque decidere di gestire i messaggi a gruppi, o ad intervalli di tempo a te comodi purchè questo sacrifichi solo moderatamente i tempi di risposta. Per processamento s'intende: prendere in considerazione il messaggio, individuare e codificare la Prossima-Azione o il Progetto che ne scaturisce, fornire feedback al richiedente sul risultato del processamento del messaggio. Processamento non significa esecuzione di Prossime Azioni o Progetti, aspetto non coperto da questa regola.



(b) Le Riunioni hanno precedenza sulle esecuzioni: Su richiesta di un membro del Cerchio, dovrai dare precedenza alla partecipazione ad una riunione rispetto all'esecuzione delle tue Prossime-Azioni. Tuttavia potrai declinare l'invito se avevi già pianificato attività differenti per quell'intervallo temporale o se la richiesta riguarda il coinvolgimento in più riunioni ricorrenti piuttosto che in una specifica riunione

(c) I bisogni del Cerchio hanno precedenza su quelli individuali: Devi allinearti a criteri di precedenza nell'allocazione del tempo, dell'attenzione e delle risorse, se definiti a livello di Cerchio, ad esempio quelli indicati dal Lead Link, mettendo i tuoi criteri personali in secondo piano.

4.1.4 I LINK POSSONO CONFERIRE INCARICHI

In qualità di Lead Link, Rep Link, o Cross Link verso un Cerchio, puoi coinvolgere persone esterne al Cerchio a prendere parte alle attività indicate in questo Articolo. L'obiettivo dell'invito deve essere finalizzato al supporto nel processamento di una Tensione che affligge l'entità di cui sei il Link, e solo a condizione che la Tensione sia percepita anche da te e che tu resti coinvolto nel suo processamento. La persona cui rivolgi questo invito diverrà Membro del Cerchio a pieno titolo, come se anche lei ricoprisse il tuo ruolo di link, ma solo per il perdurare della fase di processamento della Tensione. L'invito può essere da te revocato in ogni momento.

4.1.5 IRRILEVANZA DELLE ASPETTATIVE IMPLICITE

Tutte le tue responsabilità e i vincoli cui sottoposto come Partner dell'Organizzazione sono definiti in questa Costituzione, e nella Governance che ne risulta. Nessuna precedente aspettativa o vincolo grava sulla tua attività, a meno che la Governance a livello di Cerchio non vi faccia esplicito riferimento, o che tu non vi sia già vincolato in virtù di accordi contrattuali pregressi con l'Organizzazione.

4.2 LE RIUNIONI TATTICHE

Il Segretario del Cerchio è responsabile della regolare programmazione di **"Riunioni Tattiche"** con l'obiettivo di agevolare l'operatività del Cerchio. Il Facilitatore presiede queste riunioni e le conduce nel rispetto delle seguenti regole ed eventuali Policy aggiuntive definite a livello di Cerchio.



4.2.1 FOCUS E INTENTO

Le “Riunioni Tattiche” servono a:

- (a) condividere lo stato di completamento delle attività ricorrenti previste dalle checklist di cui sono owner i vari ruoli del Cerchio;
- (b) condividere l’andamento delle metriche della cui reportistica i vari ruoli del Cerchio sono assegnatari;
- (c) condividere gli avanzamenti sui Progetti e altre attività attribuite a vari Ruoli del Cerchio; e
- (d) determinare le priorità d’azione utili a ridurre le Tensioni attraverso Prossime-Azioni, Progetti e altri output

4.2.2 PARTECIPAZIONE

Tutti i soggetti titolati a partecipare alle Riunioni di Governance sono invitati a partecipare alle Riunioni Tattiche, a meno che una Policy non dia indicazioni diverse. Non sono richiesti preavvisi o quorum per Riunioni Tattiche, a meno che una Policy non dia indicazioni diverse.

4.2.3 PROCEDURA DI FACILITAZIONE

Il Facilitatore si atterrà alle seguenti fasi nella gestione di una Riunione Tattica:

- (a) *Check-In*: il Facilitatore permette ad ogni partecipante a turno di condividere una propria riflessione iniziale, che si tratti di un semplice stato d’animo o di un commento di apertura. In questa fase non sono previste risposte.
- (b) *Revisione Checklist*: il Facilitatore chiede ad ogni partecipante di verificare il completamento di ogni task ricorrente presente nella propria checklist personale
- (c) *Revisione Metriche*: il Facilitatore chiede ad ogni partecipante di condividere i dati di ogni metrica a lui assegnata dal Lead Link o da qualunque altro Ruolo o processo abbia autorità di definire le metriche del Cerchio.



- (d) Aggiornamento Avanzamenti:** il Facilitatore chiede ad ogni partecipante di evidenziare a tutti quali progressi siano stati fatti verso la conclusione di ogni Progetto o l'assolvimento di ogni Responsabilità assegnata su ogni Ruolo che il partecipante ricopre all'interno del Cerchio. I partecipanti possono condividere solo progressi fatti rispetto all'ultima riunione senza illustrare lo stato generale di un Progetto o Responsabilità. Ogni partecipante è libero di menzionare tra i Progetti o Responsabilità quelli che ritiene opportuni, tuttavia se un altro membro del Cerchio richiede informazioni su uno specifico Progetto, le informazioni che lo riguardano dovranno essere condivise ad ogni future incontro fino al completamento o l'abbandono del progetto stesso. Per ciò che riguarda gli avanzamenti di un Sotto-Cerchio, il Facilitatore dovrà fornire sia al Lead Link che al Rep Link di tale Cerchio, l'opportunità di condividere gli avanzamenti.
- (e) Triage delle Tensioni:** spetta al Facilitatore costruire un'agenda delle Tensioni che devono essere processate nel corso della Riunione, sollecitando i relativi contributi da parte dei partecipanti e applicando, nel farlo, le stesse regole definite per le Riunioni di Governance al paragrafo 3.3.4. Tuttavia, nel corso delle Riunioni Tattiche, il Facilitatore processerà gli elementi in agenda permettendo a chi ha sollevato la Tensione d'ingaggiare i Ruoli presenti come meglio crede, finchè non emerga un percorso di risoluzione della Tensione stessa. Se nello svolgersi della discussione si determina la necessità di nuovi Progetti o Prossime Azioni ed essi vengono accettati dai relativi Ruoli assegnatari, sarà cura del Segretario prenderne nota e condividere tali output con tutti i partecipanti. Il Facilitatore dovrà fare il possibile perchè tutti gli elementi in agenda vengano processati, ed avrà quindi facoltà di sospendere la discussione degli elementi per i quali viene sforata la quota di tempo relativa, dato il rimanente tempo di riunione disponibile.
- (f) Chiusura:** il Facilitare concede ad ogni partecipante l'opportunità di condividere una riflessione conclusiva o qualunque altro pensiero originato dalla riunione. In questa fase non sono previste risposte. È possibile istituire Policy del Cerchio che integrino gli step esposti con ulteriori step o modifichino quelli previsti.

4.2.4 SOSTITUZIONE DI MEMBRI ASSENTI

Se un Ruolo Definito nel Cerchio è parzialmente o interamente non rappresentato in una Riunione Tattica a causa di un'assenza, sarà compito del Lead Link agire incarnando quel Ruolo.



Qualora anche il Lead Link sia a sua volta assente, ogni partecipante potrà accettare Prossime Azioni o Progetti per conto di quel Ruolo, tuttavia questi dovranno essere trattati dalla persone che ricopre effettivamente il Ruolo, come richieste ricevute secondo i termini previsti al paragrafo 4.1.2(b).

4.3 Azione Individuale

Come Partner dell'Organizzazione, sei autorizzato, in alcuni casi, ad agire al di fuori del grado d'autorità garantito ai tuoi ruoli, o addirittura a violare le regole della Costituzione. Quando agisci in virtù di questa autorità estesa starai svolgendo un **"Azione Individuale"**, nell'esercizio della quale sarai vincolato alle seguenti regole:

4.3.1 CRITERI D'APPLICABILITÀ

Puoi svolgere un'Azione Individuale se e solo se sono vere tutte le seguenti condizioni:

- (a) Stai agendo in buona fede nel perseguire gli Obiettivi o assolvere le Responsabilità di un Ruolo nell'Organizzazione, o dell'Organizzazione stessa.
- (b) Credi ragionevolmente che la tua azione riduca più Tensioni di quante non ne creerebbe
- (c) La tua azione non impegna te o l'Organizzazione stessa ad una spesa o ad una svalorizzazione o ad una distruzione di risorse dell'Organizzazione che vadano oltre quanto ti sarebbe permesso di fare nel normale esercizio del tuo Ruolo.
- (d) Se la tua azione viola Domini o Policy, ritieni che non vi sia tempo a sufficienza per richiedere le opportune autorizzazioni o proporre l'innescio delle relative procedure di Governance, se non al prezzo di togliere troppo valore all'azione stessa, rischiando di vanificarla.

4.3.2 COMUNICAZIONE E RIPRISTINO

Dopo aver dato corso ad un'Azione Individuale hai il dovere di aggiornare tutti i Partner che ricoprono ruoli potenzialmente impattati spiegandone loro la natura e le motivazioni. Su eventuale richiesta da parte loro avrai anche il dovere di intraprendere ogni possibile ragionevole azione aggiuntiva volta a supportarli nella risoluzione di eventuali Tensioni che la tua Azione Individuale



avrà generato

Se la tua Azione Individuale era effettivamente svolta nei panni di un Ruolo che non era il tuo, o violava un Dominio o Una Policy, allora sarai tenuto a cessarla su esplicita richiesta di chiunque in condizioni normali controlli quel Ruolo, quel Dominio o quella Policy, o su richiesta del Lead Link del Cerchio a cui l'entità impattata appartiene.

4.3.3 ALLINEAMENTO DI GOVERNANCE

Se la tua Azione Individuale cattura un'attività ricorrente o un Responsabilità di cui il Cerchio avrebbe bisogno, e che non è attualmente definita nella Governance, è tua responsabilità intentare le azioni necessarie a rimediare a questo disallineamento. Il che include sia la formulazione di proposte di Governance per indirizzare il bisogno attualmente inespresso, che l'eliminazione alla radice del bisogno di tale attività o responsabilità aggiuntiva.

4.3.4 PRIORITÀ DELLE AZIONI ACCESSORIE

Dopo aver intrapreso un'Azione Individuale hai il dovere di dare alle azioni di comunicazione e correzione che essa richiede, priorità superior rispetto allo svolgimento delle tue normali attività. Tuttavia il Lead Link di qualunque Cerchio contenga l'intero insieme dei Ruoli, Responsabilità e Domini da te violati o impattati ha facoltà di ridefinire questo criterio di prioritizzazione.



ARTICOLO V

EFFETTI DELL'ADOZIONE

5.1 I RATIFICATORI CEDONO AUTORITÀ

Adottando questa Costituzione i Ratificatori cedono le autorità di governo dell'Organizzazione e di gestione dei Partner, ad esclusione di quanto è loro garantito da processi e regole della Costituzione. Tuttavia, in eccezione a tale regola, i Ratificatori continueranno ad esercitare i poteri che non hanno facoltà di delegare, come, ad esempio, quelli stability da policy o regolamenti aziendali su cui essi non hanno il controllo.

5.2 CERCHIO PRIMARIO

Con l'adozione della Costituzione i Ratificatori danno vita ad un Cerchio iniziale che sia depositario degli obiettivi dell'intera Organizzazione. Questo “**Cerchio Primario**” diviene il Cerchio più vasto dell'Organizzazione e controlla automaticamente tutti i Domini sotto il controllo dell'Organizzazione.

5.2.1 LINK AL CERCHIO PRIMARIO

I Ratificatori possono nominare un Lead Link iniziale per il Cerchio Primario.

In alternativa, i Ratificatori possono decidere che il Cerchio Primario resti privo di Lead Link, e creare al suo posto, uno o più Cross Link al Cerchio Primario.

5.2.2 AZIONE SENZA UN LEAD LINK

Se il Cerchio Primario è privo di Lead Link, tutte le decisioni che normalmente richiedono autorità di Lead Link, divengono validi output del Processo di Governance del Cerchio. Ogni ruolo all'interno del Cerchio può quindi agire come Lead Link del Cerchio proponendo che vengano prese le relative decisioni nella stessa forma in cui vengono decisi cambiamenti di Governance del Cerchio, utilizzando quindi i processi e le regole descritte all'articolo III



Inoltre in un Cerchio Primario, la normale autorità dei Ruoli di impattare in modo autocratico i Domini del Cerchio (**come da paragrafo 2.1.2**) è revocata. I Ruoli del Cerchio possono in questo caso impattare i Domini solo se una Policy lo permette, o in alternative, proponendo che l'azione sia posta al vaglio del Processo di Governance del Cerchio, esattamente come appena descritto per l'esercizio delle facoltà di Lead Link in assenza di un Lead Link.

5.2.3 OBIETTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE

Al Cerchio Primario è automaticamente attribuita la responsabilità di individuare e farsi carico degli Obiettivi dell'Organizzazione. Gli Obiettivi rappresentano l'espressione del più profondo potenziale creativo che l'Organizzazione può esprimere dati tutti i vincoli a cui è sottoposta e tutti i mezzi a sua disposizione. Il che include: la sua storia, le attuali competenze, le risorse disponibili, i Partner che la compongono, il carattere, la cultura, la struttura di business, il brand, la conoscenza del mercato, e qualunque altro fattore rilevante.

Il Lead Link del Cerchio Primario eredita questa Responsabilità in modo predefinito e può modificare e aggiornare gli Obiettivi.

Se il Cerchio Primario è privo di Lead Link, la responsabilità ricade su ogni Cross Link al Cerchio Primario, e ognuno di loro può intervenire sugli Obiettivi proponendone le modifiche attraverso il Processo di Governance del Cerchio.

5.2.4 MODIFICHE AL CERCHIO PRIMARIO

Il Lead Link del Cerchio Primario ha l'autorità di dare un nome al Cerchio, definirne il dominio, e aggiungere o modificarne le Responsabilità.

Il Lead Link di un Cerchio Primario può inoltre definire un proprio sostituto, a meno che Ratificatori non definiscano modalità diverse.

5.2.5 ASSENZA DI CERCHIO PADRE

Il Cerchio Primario non ha un Cerchio Padre, e non elegge quindi alcun Rep Link.



5.3 STRUTTURA INIZIALE

Il Lead Link del Cerchio Primario può definire una struttura iniziale ed altri elementi di Governance dell'Organizzazione, al di fuori del normale processo di Governance definite da questa Costituzione. Se la struttura iniziale include già altri Cerchi oltre al Cerchio Primario, i rispettivi Lead link potranno fare la stessa cosa per l'ambito di loro competenza. Queste autorità saranno in essere solo nella fase di definizione della struttura iniziale ossia prima che il normale processo di Governance sia posto in essere all'interno di ogni Cerchio.

5.4 POLICY E SISTEMI PREESISTENTI

Ogni Policy o sistema già in utilizzo prima dell'adozione della Costituzione continuerà ad essere in vigore, anche se prevede vincoli e autorità che non trovano corrispondenza negli atti di Governance. Questo include i sistemi di retribuzione, i processi d'assunzione e licenziamento, le Policy operative.

Tuttavia la validità di questi aspetti pregressi cesserà nel momento in cui essi vengono ridefiniti, rimpiazzati, o contraddetti da decisioni di Governance. Inoltre aspetti di regolamentazione pregressa non possono essere incorporati, nel loro stato originale, nella Governance dell'Organizzazione. Chiunque desideri questo trasferimento dovrà metterlo in atto, codificandoli e adottandoli attraverso il Processo di Governance definito da questa Costituzione.

5.5 MODIFICA E ABROGAZIONE DELLA COSTITUZIONE

I Ratificatori o i loro successori possono modificare o abrogare questa Costituzione, servendosi di qualunque autorità o processo abbiano utilizzato nell'adottarla. Le modifiche devono essere operate per iscritto e pubblicate in modo accessibile a tutti i Partner dell'Organizzazione.



APPENDICE A

DEFINIZIONE DEI RUOLI CORE

LEAD LINK

OBIETTIVI: *il Lead Link incarna gli Obiettivi dell'intero Cerchio*

DOMINI: Assegnazione dei Ruoli all'interno del Cerchio

RESPONSABILITÀ:

- Definire la Governance iniziale del Cerchio perchè esso possa perseguire i propri obiettivi e assolvere le proprie responsabilità
- Assegnare i Partner ai Ruoli del Cerchio; monitorare quanto l'assegnatario sia adatto al Ruolo che ricopre; fornire feedback utile a migliorare il livello di adattamento del Partner al Ruolo; riassegnare il Ruolo ad un m Partner con l'obiettivo che il Ruolo sia meglio ricoperto e interpretato
- Allocare le risorse del Cerchio sui vari Progetti e Ruoli
- Stabilire priorità e Strategie per il Cerchio
- Definire le metriche del Cerchio
- Rimuovere eventuali vincoli che il Cerchio pone al perseguimento da parte del Cerchio Padre dei suoi propri obiettivi.

Il Lead Link link è inoltre detentore di tutti i Domini e Responsabilità a livello di Cerchio che non fossero ancora stati delegati.

REP LINK

OBIETTIVI: *nell'ambito del Cerchio Padre il Rep Link esprime gli obiettivi del Sotto Cerchio; nell'ambito del Sotto-Cerchio, il Rep Link ha invece l'obiettivo di rilevare e veicolare tutte le Tensioni che hanno rilevanza tale da essere processate all'interno del Cerchio Padre perchè possano essere risolte.*

RESPONSABILITÀ:

- Rimuovere i vincoli presenti negli ambiti più vasti dell'Organizzazione che limitano l'operatività del Sotto-Cerchio
- Comprendere le Tensioni dei Membri del Sotto-Cerchio ed individuare quelle degne d'essere processate a livello di Cerchio Padre
- Fornire al Cerchio Padre visibilità sullo stato di salute del Sotto-Cerchio,



inclusa la reportistica su metriche o checklist assegnate al Sotto-Cerchio.

FACILITATORE

OBIETTIVI: *Tenere la governance del Cerchio e le sue attività operative allineate alla Costituzione*

RESPONSABILITÀ:

- Facilitare le riunioni del Cerchio previste dalla Costituzione
- Su richiesta, svolgere attività di auditing delle pratiche dei Sotto-Cerchi e dichiarare un Guasto di Processo nel caso in cui si riscontrino comportamenti non in linea con le regole della Costituzione.

SEGRETARIO

OBIETTIVI: *gestire gli atti di governance del Cerchio garantendone il corretto processo di registrazione e conservazione*

DOMINI: Tutti i dati del Cerchio la cui conservazione è prevista dalla Costituzione

RESPONSABILITÀ:

- Schedulazione delle riunioni del Cerchio, e relative notifica di orari e luoghi a tutti i membri Core del Cerchio.
- Verbalizzazione e pubblicazione degli output delle riunioni del Cerchio previste dalla Costituzione, manutenzione della vista aggregata su Governance, Checklist e Metriche del Cerchio.
- Interpretazione degli atti di Governance e della Costituzione su richiesta.



DICHIARAZIONE D'ADOZIONE DELLA COSTITUZIONE

I/IL RATIFICATORI/E CON LA LORO FIRMA ADOTTANO LA COSTITUZIONE DI HOLACRACY, QUI ALLEGATA (LA "COSTITUZIONE"), COME SISTEMA OPERATIVO E DI GOVERNANCE ALL'INTERNO DI _____ (L' "ORGANIZZAZIONE"), E CEDONO QUINDI LA LORO AUTORITÀ AI PROCESSI PREVISTI DALLA COSTITUZIONE CONFERENDO AI RISULTATI DI TALI PROCESSI LA STESSA RILEVANZA CHE AVREBBERO SE FOSSERO STATI PRODOTTI DALL'ATTIVITÀ DEI RATIFICATORI STESSI, NELLE MODALITÀ INDICATE AL PARAGRAFO 5.1 DELLA COSTITUZIONE.

I RATIFICATORI NOMINANO I SEGUENTI LORO RAPPRESENTANTI NEL CERCHIO PRIMARIO DELL'ORGANIZZAZIONE:

☐ IN QUALITÀ DI LEAD LINK (ES: PER UN CERCHIO PRIMARIO CHE GOVERNI UN TEAM OPERATIVO)

• _____

OPPURE

☐ IN QUALITÀ DI CROSS LINK (ES: PER UN CERCHIO PRIMARIO CON UNA MOLTEPLICITÀ DI STAKEHOLDER)

- RUOLO CROSS LINK #1:

DALL'ENTITÀ/GRUPPO (L' "ENTITÀ COLLEGATA"): _____

OBIETTIVO DEL RUOLO: _____

RUOLO RICOPERTO DA: _____

- RUOLO CROSS LINK #2:

DALL'ENTITÀ/GRUPPO (L' "ENTITÀ COLLEGATA"): _____

OBIETTIVO DEL RUOLO: _____

RUOLO RICOPERTO DA: _____

SI ALLEGHINO PAGINE ADDIZIONALI IN CASO DI NECESSITÀ DI CROSS LINK AGGIUNTIVI

L'ORGANIZZAZIONE ADOTTA LA COSTITUZIONE IN DATA: ____/____/____

FIRME DEI RATIFICATORI:

X _____

NOME:

TITOLO:

X _____

NOME:

TITOLO:

X _____

NOME:

TITOLO:

X _____

NOME:

TITOLO:



Creative Commons Attribution
ShareAlike 4.0 International License