



Illustration:
The Effects of Good Government
by A. Lorenzetti - Sala dei Nove
Siena, Italy (1339)

Principio 3

Efficienza ed Efficacia

ELOGE – Marchio Europeo
di Eccellenza della
Governance secondo i 12
Principi della Buona
Governance democratica

Principio 3 – Efficienza ed
Efficacia

Consiglio d'Europa
Centre of Expertise for Good
Governance

2020

AICCRE FVG – Associazione
italiana per il Consiglio dei
Comuni e delle Regioni d'
Europa, Friuli Venezia Giulia
ISIG – Istituto di Sociologia
Internazionale di Gorizia



ASSOCIAZIONE ITALIANA PER IL CONSIGLIO DEI COMUNI
E DELLE REGIONI D'EUROPA



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Principio 3

Efficienza ed Efficacia

Consiglio d'Europa

CENTRE OF EXPERTISE FOR GOOD GOVERNANCE

AICCRE FVG

*Associazione italiana per il Consiglio dei Comuni e
delle Regioni d' Europa, Friuli Venezia Giulia*

ISIG

Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia

Il programma ELoGE è promosso dal Consiglio d'Europa-Centre of Expertise for Good Governance ed intende:

- Premiare e supportare le amministrazioni locali contraddistinte per l'elevato livello di governance democratica;
- Sviluppare i 12 Principi della Buona Governance democratica come punti di riferimento per definire e valutare il livello di democratizzazione e buon governo locale.
- Inoltre, ELoGE si configura come un valido strumento di apprendimento e miglioramento del processo decisionale delle amministrazioni locali.

Il presente documento, elaborato da ISIG per AICCRES FVG, si basa sui materiali prodotti e distribuiti dal Consiglio d'Europa - <https://www.coe.int/en/web/good-governance/elope>

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere tradotta, riprodotta o trasmessa, in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico (CD-Rom, Internet, ecc.) o meccanico, inclusi fotocopie, registrazioni o qualsiasi sistema di archiviazione o recupero delle informazioni, senza previa autorizzazione per iscritto da parte di AICCRES FVG e del Centre of Expertise for Good Governance del Consiglio d'Europa.

<https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

CENTRE OF EXPERTISE FOR GOOD GOVERNANCE

Il Centre of Expertise for Good Governance del Consiglio d'Europa aiuta i paesi europei a promuovere la buona governance democratica e promuove gli standard europei e le migliori pratiche nel settore. Il Centro investe continuamente in ricerca e competenza, crea partenariati con attori nazionali e internazionali, sviluppa strumenti pratici e amplia la sua offerta di programmi adattandoli alle esigenze specifiche dei paesi.

Il Centro occupa una posizione unica per bilanciare le esigenze delle autorità centrali e dei comuni a supporto della governance multilivello. Pur mantenendo un approccio incentrato sulla comprensione delle esigenze degli attori della governance locale, la connessione del Centro al Comitato intergovernativo per la democrazia e la governance (CDDG) del Consiglio d'Europa offre un pronto accesso a funzionari governativi di alto livello dei 47 Stati membri con un serbatoio di conoscenza ed esperienza nelle riforme della governance.

I progetti pratici e orientati all'impatto del Centro sono attuati in collaborazione con le parti interessate locali, regionali, nazionali e internazionali e mirano a migliorare la legislazione e rafforzare la capacità istituzionale di tutti i livelli di governo.

Il Centro di competenza promuove standard europei, come la Carta europea dell'autonomia locale e i 12 Principi di buona governance democratica, attraverso la consulenza legale e politica e attraverso l'implementazione di parametri di riferimento, strumenti di valutazione e metodologie innovative ("strumenti").

AICCRE FVG – ASSOCIAZIONE ITALIANA PER IL CONSIGLIO DEI COMUNI E DELLE REGIONI D' EUROPA, FRIULI VENEZIA GIULIA

L'Associazione Italiana del Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (AICCRE) è l'Associazione nazionale dei soggetti istituzionali territoriali costituenti il sistema dei poteri regionali e locali (Comuni, Province, Città metropolitane e Regioni) e degli altri soggetti in cui il sistema si organizza (Municipi, Circoscrizioni di decentramento comunale, Comunità montane, Comunità isolate, Unioni di Comuni), attraverso la quale detti soggetti operano in modo unitario per la costruzione di una Unione europea su basi federali, fondata sul riconoscimento, il rafforzamento e la valorizzazione delle autonomie regionali e locali.

L'AICCRE elabora proposte e sviluppa iniziative perché i poteri regionali e locali, in maniera unitaria, possano concorrere, nell'ambito di adeguati organi istituzionali della Unione europea e del Consiglio d'Europa, alle scelte ed alla formulazione di conseguenti politiche per il rafforzamento e la valorizzazione delle autonomie regionali e locali.

L'AICCRE è la Sezione italiana del Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (CCRE), Sezione europea di Città e Governi Locali Uniti (CGLU).

ISIG - ISTITUTO DI SOCIOLOGIA INTERNAZIONALE DI GORIZIA

L'Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia è un istituto di ricerca indipendente nel settore delle scienze sociali. Fondato nel 1968, l'impegno di ISIG si sviluppa attraverso numerose attività di ricerca, progettazione, consulenza, realizzazione di progetti, formazione, organizzazione di convegni e seminari.

L'Istituto è radicato nel contesto regionale, ma opera in un quadro internazionale ed è riconosciuto quale centro di eccellenza nello studio delle relazioni internazionali e della cooperazione transfrontaliera, delle relazioni etniche e delle minoranze, della pace e della risoluzione dei conflitti, della società e delle politiche sociali, dell'economia e dello sviluppo locale, della democrazia e della società civile, del territorio e della gestione del rischio ambientale, del futuro e delle tecniche di previsione.

L'ISIG crede in un futuro di relazioni pacifiche basate sul riconoscimento reciproco che deriva dall'interpretazione delle differenze come risorse che arricchiscono.

Sin dalla sua fondazione, ISIG conduce la sua attività per il settore privato e per agenzie pubbliche nazionali ed internazionali tra cui: la regione Friuli Venezia Giulia ed il Consiglio d'Europa e l'ONU (Ecosoc).

INDICE

1	EFFICIENZA ED EFFICACIA	5
1.1	OBIETTIVI	5
2	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	6
2.1	I RISULTATI SODDISFANO GLI OBIETTIVI CONCORDATI	6
2.2	IL MIGLIOR USO POSSIBILE DELLE RISORSE DISPONIBILI È GARANTITO	6
2.3	I SISTEMI DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI CONSENTONO DI VALUTARE E MIGLIORARE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA DEI SERVIZI	7
2.4	GLI AUDIT SONO EFFETTUATI A INTERVALLI DI TEMPO REGOLARI PER VALUTARE E MIGLIORARE LE PRESTAZIONI	7
3	INDICATORI	8
3.1	INDICATORE 1 - L'ENTE LOCALE PIANIFICA LE PROPRIE ATTIVITÀ E IL PROPRIO BILANCIO IN BASE AI PROPRI PIANI STRATEGICI SIA A LIVELLO STRATEGICO CHE OPERATIVO	8
3.2	INDICATORE 2 - LE INFORMAZIONI RIGUARDO ALLE PRESTAZIONI SONO REGOLARMENTE RACCOLTE E RIVISTE. L'ENTE LOCALE AGISCE PER COLMARE LE LACUNE TRA LE PRESTAZIONI ATTESE E QUELLE EFFETTIVE	10
3.3	INDICATORE 3 - L'ENTE LOCALE SVILUPPA E ATTUA UN QUADRO DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI CHE PRENDE IN CONSIDERAZIONE TUTTI I SUOI OBIETTIVI, SERVIZI E FUNZIONI, E IL QUALE ESPLICITA GLI INDICATORI E LE PROCEDURE DI REPORTISTICA PERIODICA RELATIVE AI RISULTATI E AI PROGRESSI RAGGIUNTI	11
3.4	INDICATORE 4 - L'ENTE LOCALE SCAMBIA BUONE PRATICHE CON ALTRI COMUNI E UTILIZZA QUESTE INFORMAZIONI PER MIGLIORARE LA PROPRIA EFFICIENZA ED EFFICACIA	11
3.5	INDICATORE 5 - L'ENTE LOCALE ELABORA UN DOCUMENTO DI VALUTAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA PER LA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE	11
3.6	INDICATORE 6 - L'ENTE LOCALE TIENE CONTO DEI RISULTATI DELLE SUE VALUTAZIONI AL FINE DI ATTUARE LE FUTURE POLITICHE PUBBLICHE	12
3.7	INDICATORE 7 - LE PROCEDURE, LE RELAZIONI SULLE PRESTAZIONI E I SISTEMI DI INFORMAZIONE SONO OGGETTO DI UN AUDIT INDIPENDENTE E I RISULTATI SONO COMUNICATI AI CONSIGLIERI COMUNALI	13
3.8	INDICATORE 8 - TUTTI I PRINCIPALI SERVIZI E FUNZIONI SONO REGOLARMENTE RIESAMINATI AD INTERVALLI DI TEMPO APPROPRIATI, PER VALUTARNE LE PRESTAZIONI E L'IMPATTO	13
3.9	INDICATORE 9 - L'ENTE LOCALE TIENE DEI REGISTRI APPROPRIATI NEI QUALI LE PROCEDURE/MECCANISMI ADOTTATI POSSONO ESSERE IDENTIFICATI/RINTRACCIATI AL FINE DI AUMENTARE IL LIVELLO DI EFFICIENZA E DI EFFICACIA	14
4	RIFERIMENTI	15

INDICE TABELLE

Tabella 1 - Principio 3 - Efficienza ed Efficacia	5
---	---

1 EFFICIENZA ED EFFICACIA

Tabella 1 - Principio 3 - Efficienza ed Efficacia

PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI
3. Efficienza ed Efficacia	1. I risultati soddisfano gli obiettivi concordati.	1. L'ente locale pianifica le proprie attività e il proprio bilancio in base ai propri piani strategici sia a livello strategico che operativo.
	2. Le risorse disponibili sono utilizzate nel miglior modo possibile.	2. Le informazioni riguardo alle prestazioni dell'ente locale sono regolarmente raccolte e riviste. L'ente locale agisce per colmare le lacune tra le prestazioni attese e quelle effettive.
	3. I sistemi di gestione delle prestazioni consentono di valutare e migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi.	3. L'ente locale sviluppa e attua un quadro di gestione delle prestazioni che prende in considerazione tutti i suoi obiettivi, servizi e funzioni, che esplicita gli indicatori e che relaziona periodicamente su prestazioni e progressi.
		4. L'ente locale scambia buone pratiche con altri comuni e utilizza queste informazioni per migliorare la propria efficienza ed efficacia.
		5. L'ente locale elabora un documento di valutazione strategica e operativa per la valutazione delle politiche pubbliche.
	4. A intervalli di tempo regolari vengono effettuati audit per valutare e migliorare le prestazioni.	6. L'ente locale tiene conto dei risultati delle sue valutazioni al fine di attuare le future politiche pubbliche.
		7. Le procedure, le relazioni sulle prestazioni e i sistemi di informazione sono oggetto di un audit indipendente e i risultati sono comunicati ai consiglieri comunali.
		8. Tutti i principali servizi e funzioni sono regolarmente riesaminati ad intervalli di tempo appropriati, per valutarne le prestazioni e l'impatto.
		9. L'ente locale tiene registrazioni adeguate ad assicurare che si possano identificare dei modelli di comportamento e possano essere migliorate l'efficienza e l'efficacia.
	Nel complesso, i cittadini di questo comune sono abbastanza soddisfatti dei servizi erogati.	

1.1 OBIETTIVI

Questo documento si prefigge i seguenti obiettivi:

- Aumentare la consapevolezza che Efficacia ed Efficienza sono aspetti chiave della Buona Governance democratica;
- Familiarizzare i lettori con le implicazioni pratiche di Efficacia ed Efficienza, desunte dalla descrizione delle attività chiave e dagli indicatori correlati;
- Familiarizzare i lettori con gli indicatori di riferimento ELoGE pertinenti e, in ultima analisi, sviluppare la capacità degli enti locali di autovalutarsi rispetto al parametro di riferimento ELoGE;
- Consentire ai partecipanti di mettere in relazione le implicazioni pratiche del Principio con il loro contesto nazionale e locale e con lo svolgimento delle loro regolari attività.

2 DESCRIZIONE ATTIVITÀ

Il terzo Principio fa riferimento all'Efficienza ed Efficacia di un'amministrazione pubblica.

I governi locali devono avere una strategia chiara ed avere la capacità di agire in modo efficiente ed effettivo. Le amministrazioni locali dovrebbero stabilire indicazioni chiare per la definizione di processi decisionali efficienti e, allo stesso tempo, dovrebbero sviluppare sistemi di gestione in grado di attuare efficacemente i loro piani strategici.

2.1 I RISULTATI SODDISFANO GLI OBIETTIVI CONCORDATI

È ampiamente riconosciuto che le organizzazioni efficaci sono quelle che sanno cosa vogliono ottenere e hanno una chiara idea di come raggiungere i propri obiettivi.

In che modo le amministrazioni pubbliche pianificano le loro attività strategiche e operative? La pianificazione strategica è un processo che implica domande chiave, come ad esempio:

- Qual è lo scopo dell'organizzazione?
- A chi serve?
- Quali servizi dovrebbero essere forniti e perché sono necessari?
- In che modo l'organizzazione soddisfa le esigenze dei cittadini?

Ad esempio, un piano comunale strategico pluriennale (es. di 5, 10, 20 anni) sviluppato da un ente pubblico insieme con i suoi cittadini e stakeholder indica come l'amministrazione vuole diventare entro quel periodo di tempo e descrive le azioni che tutte le parti intendono intraprendere per migliorare la vita, la prosperità economica, la sostenibilità ambientale e il benessere generale della comunità.

Tale piano considera i servizi forniti dall'amministrazione pubblica e suggerisce come migliorare la loro qualità per rispondere alle esigenze della comunità. Si occupa anche di progetti di investimento e di infrastrutture necessari per garantire un miglioramento del benessere economico, sociale e ambientale dell'ente locale.

Infine, il piano dovrebbe indicare come si soddisferanno queste aspirazioni e dove verranno reperite le risorse per tradurre in azione il piano strategico.

2.2 IL MIGLIOR USO POSSIBILE DELLE RISORSE DISPONIBILI È GARANTITO

La pianificazione strategica è strettamente associata alla pianificazione finanziaria. Come parte del processo di pianificazione strategica, si devono trovare i mezzi per finanziare i piani strategici. Bisogna anche prestare attenzione a garantire che le risorse disponibili siano correttamente assegnate al fine di raggiungere gli obiettivi concordati.

Un buon piano finanziario indica come le risorse dovranno essere investite, a quali attività verranno assegnate e chi ha la responsabilità per quali aspetti. Le previsioni a breve e medio termine di entrate e spese sono strumenti importanti da utilizzare per pianificare in modo efficiente il futuro. La pianificazione finanziaria dovrebbe perciò concentrarsi su budget e previsioni realistiche.

2.3 I SISTEMI DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI CONSENTONO DI VALUTARE E MIGLIORARE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA DEI SERVIZI

La gestione delle prestazioni è uno strumento chiave per migliorare la qualità dei servizi. Non è un esercizio da farsi una volta l'anno, ma una regolazione continua. Consente all'organizzazione di delineare cosa vuole realizzare e come raggiungerà i suoi obiettivi.

La gestione delle prestazioni è cruciale per assicurarsi che ognuno sappia e capisca cosa sta tentando di realizzare. Ciò richiede l'adozione di un approccio sistematico, raccogliendo ed utilizzando le informazioni riguardo alle prestazioni per monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Un buon sistema di gestione delle prestazioni:

- Si focalizza sul miglioramento del governo locale;
- Ha sufficienti sfide interne ed esterne;
- Utilizza un numero limitato di indicatori chiave per dare informazioni sulle prestazioni;
- Ha costi più bassi rispetto ai benefici che realizza;
- Produce un miglioramento continuo sostenibile;
- Coinvolge gli enti locali e i partner in modo collaborativo;
- Elogia le realizzazioni, ma anche riconosce le prestazioni insoddisfacenti;
- Produce informazioni accessibili e tempestive sulle prestazioni;
- Incorpora procedure di revisione e di rendicontazione delle prestazioni;
- Attua strategie in risposta a obiettivi, indicatori e standard non realizzati;
- Collega la valutazione delle prestazioni individuali alle prestazioni operative e alla pianificazione strategica.

Affinché vi siano strategie locali di successo con obiettivi prefissati e risultati raggiunti è importante che gli enti locali gestiscano le prestazioni e assegnino le giuste risorse.

2.4 GLI AUDIT SONO EFFETTUATI A INTERVALLI DI TEMPO REGOLARI PER VALUTARE E MIGLIORARE LE PRESTAZIONI

L'auditing è essenziale per una Buona Governance del settore pubblico. Fornendo una valutazione obiettiva della gestione delle risorse pubbliche, i revisori supportano il settore pubblico e le organizzazioni nell'assunzione di responsabilità, nel miglioramento delle prestazioni e contribuiscono a rinsaldare la fiducia dei cittadini e degli stakeholder.

Il ruolo del revisore del settore pubblico è di supportare l'amministrazione garantendo:

- **Sorveglianza** - indica se gli enti del settore pubblico operano nella giusta direzione, rilevando e scoraggiando fenomeni di corruzione;
- **Approfondimento** - assiste i decisori fornendo una valutazione indipendente dei programmi del settore pubblico, delle politiche e delle operazioni;
- **Previsione** - identifica le tendenze e le sfide imminenti.

Per svolgere questi compiti, i revisori utilizzano strumenti quali audit finanziari, audit delle prestazioni, indagini e servizi di consulenza.

Nell'organizzazione di audit nel settore pubblico, le amministrazioni possono utilizzare una serie di strumenti e metodologie, quali ad esempio:

- revisione interna di tutti gli atti normativi;
- accordi per quanto riguarda il ruolo dell'unità centrale nell'audit interno;
- Definizione degli elementi costitutivi dell'interdipendenza funzionale tra i revisori interni e i controllori preventivi;
- Definizione dell'organico del personale con formazione ed esperienza professionale, necessario a svolgere la funzione di audit interno;
- Creazione di un sistema informatico operativo che consenta di migliorare l'audit documentale, confrontandolo con quello sviluppato sul posto di lavoro.

3 INDICATORI

I risultati soddisfano gli obiettivi concordati

3.1 INDICATORE 1 - L'ENTE LOCALE PIANIFICA LE PROPRIE ATTIVITÀ E IL PROPRIO BILANCIO IN BASE AI PROPRI PIANI STRATEGICI SIA A LIVELLO STRATEGICO CHE OPERATIVO

Nell'ambito della pianificazione strategica, vengono utilizzati numerosi strumenti per raggiungere i risultati. Una guida operativa prevede 5 passaggi, alcuni dei quali comprendono delle sotto-fasi, per lo sviluppo di una adeguata pianificazione strategica:



Fattori chiave della Fase 1 – Preparazione:

- La leadership è pienamente impegnata nella supervisione del processo di pianificazione;
- Vi è un piano concreto, approvato dall'amministrazione, per il processo di pianificazione;
- Vi sono aspettative realistiche per il processo;
- Vi è un calendario chiaro che prevede anche le date di inizio e di completamento del processo di pianificazione;
- Gli alti dirigenti dell'amministrazione pubblica sono stati informati sul processo di pianificazione strategica e sul loro ruolo in esso;
- L'amministrazione pubblica ha una chiara comprensione del modo in cui coinvolgerà i cittadini e gli stakeholder per lo sviluppo del piano d'azione;

I fattori chiave della Fase 2 – Profilo della comunità:

- È stato raggiunto un accordo riguardo alla selezione, alle fonti, all'analisi ed al confronto dei dati;
- Sono stati raccolti e analizzati dati utili su demografia, occupazione, economia, mondo imprenditoriale, ambiente, autorità, sub-comunità locali.

I fattori chiave della Fase 3 – Coinvolgimento degli stakeholder:

- Elaborazione di un elenco degli stakeholder da coinvolgere all'inizio del progetto;
- Tenere in considerazione i motivi, le modalità e i contenuti del coinvolgimento degli stakeholder;
- L'amministrazione si impegna realmente a lavorare in partenariato con gli stakeholder per lo sviluppo della strategia;
- Uso di metodi appropriati di coinvolgimento degli stakeholder;
- Dare feedback agli stakeholder per dimostrare che le loro idee ed aspirazioni sono state considerate nella pianificazione;
- Limiti oggettivi al raggiungimento dei risultati sono comunicati in modo trasparente

I fattori chiave della Fase 4 - Analisi SWOT e formulazione della Vision:

- Disporre di informazioni di buona qualità provenienti dal profilo della comunità e dall'impegno degli stakeholder;
- Disporre di un metodo sistematico per includere i risultati del profilo della comunità e del coinvolgimento degli stakeholder nell'analisi SWOT;
- Essere realistici e basare l'analisi SWOT sui dati fattuali raccolti;
- Avere una chiara comprensione di ciò che è veramente importante;
- Avvalersi dove possibile del coinvolgimento degli stakeholder nello sviluppo e nella conferma dell'analisi SWOT;
- Coinvolgere sistematicamente il personale nello sviluppo e nella conferma dell'analisi SWOT.

I fattori chiave della Fase 5 – Piano d'Azione:

- I progetti, i programmi, gli obiettivi sono desunti dalle opinioni e dalle priorità degli stakeholder;
- Gli obiettivi, i programmi e i progetti devono includere le informazioni appropriate per garantire che siano SMART (Specifici, misurabili, realizzabili e concordati con gli stakeholder, realistici);
- Ai progetti devono essere assegnate le risorse necessarie;
- L'intero piano strategico (compresi la Vision e il Piano d'Azione) deve essere approvato dall'amministrazione pubblica;
- Il piano strategico indirizza il piano operativo annuale e il bilancio annuale, traducendo i piani strategici in piani operativi;
- La pianificazione strategica per un governo locale efficiente ed efficace deve essere un processo dinamico e flessibile.

3.2 INDICATORE 2 - LE INFORMAZIONI RIGUARDO ALLE PRESTAZIONI SONO REGOLARMENTE RACCOLTE E RIVISTE. L'ENTE LOCALE AGISCE PER COLMARE LE LACUNE TRA LE PRESTAZIONI ATTESE E QUELLE EFFETTIVE

La gestione delle prestazioni è una materia fondamentale per migliorare la qualità dei servizi pubblici. Un efficace sistema di gestione delle prestazioni richiede:

- Concentrarsi sul miglioramento dell'amministrazione locale;
- Affrontare sufficienti sfide interne ed esterne;
- Utilizzare un numero limitato di indicatori chiave per controllare le prestazioni;
- Costi inferiori rispetto ai benefici che vengono realizzati;
- Realizzare un miglioramento continuo e sostenibile;
- Coinvolgimento degli enti locali e dei partner;
- Apprezzamento delle buone prestazioni ed identificazione di quelle inadeguate;
- Elaborazione di informazioni accessibili e tempestive sulle prestazioni;
- Includere procedure di revisione e di rendicontazione delle prestazioni;
- Attuazione di strategie in risposta a obiettivi, indicatori e standard non realizzati;
- Collegamento della valutazione delle prestazioni individuali con le prestazioni operative e la pianificazione strategica.

Gli aspetti fondamentali di una prestazione sono:

- Economia;
- Efficienza
- Qualità;
- Efficacia;
- Impatto;
- Equità.

Le amministrazioni pubbliche devono raccogliere dati su tutti gli aspetti sopra elencati e utilizzarli per rispondere a domande fondamentali:

- Quali sono i costi del servizio?
- Qual è la proporzione tra output e input di risorse?
- I servizi raggiungono standard di qualità e garantiscono la soddisfazione del "cliente"?
- I risultati sono in linea con gli obiettivi previsti? Quali miglioramenti netti apporta il servizio nella qualità di vita della comunità locale?
- La distribuzione dei risultati, dei benefici e dell'impatto è equa?

Anche se i cittadini non possono decidere quante tasse devono pagare e/o la qualità e quantità dei servizi, possono valutare la gestione pubblica in periodo di elezioni e quindi è evidente che la qualità delle prestazioni può influenzare il comportamento di voto.

I sistemi di gestione delle prestazioni consentono di valutare e migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi.

3.3 INDICATORE 3 – L'ENTE LOCALE SVILUPPA E ATTUA UN QUADRO DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI CHE PRENDE IN CONSIDERAZIONE TUTTI I SUOI OBIETTIVI, SERVIZI E FUNZIONI, E IL QUALE ESPLICITA GLI INDICATORI E LE PROCEDURE DI REPORTISTICA PERIODICA RELATIVE AI RISULTATI E AI PROGRESSI RAGGIUNTI

Affinché siano utili ed efficaci, le prestazioni devono essere misurate rispetto ad un parametro. I tre parametri principali sono:

- **Baseline** - la posizione attuale viene confrontata con un punto di partenza stabilito per rispondere alla domanda: "In quanto tempo le prestazioni migliorano o peggiorano?"
- **Standard minimi** - le prestazioni vengono confrontate con standard minimi definiti. Questi possono essere definiti a livello locale o nazionale, da parte di manager, politici, funzionari o cittadini, per rispondere alla domanda: "Stiamo rispettando i nostri obblighi minimi?"
- **Obiettivi** - la posizione attuale viene confrontata con uno standard desiderato definito. Come per gli standard minimi, gli obiettivi possono essere specificati a livello locale o nazionale, e da una serie di stakeholder, per rispondere alla domanda: "Quanto dobbiamo migliorare per raggiungere i nostri obiettivi?"

3.4 INDICATORE 4 - L'ENTE LOCALE SCAMBIA BUONE PRATICHE CON ALTRI COMUNI E UTILIZZA QUESTE INFORMAZIONI PER MIGLIORARE LA PROPRIA EFFICIENZA ED EFFICACIA

I sistemi efficaci di gestione delle prestazioni si evolvono nel tempo e si sviluppano buone pratiche in risposta alle situazioni locali. È importante che le amministrazioni pubbliche collaborino a stretto contatto, scambiandosi e confrontando idee sulla gestione delle prestazioni piuttosto che lavorare da sole.

Le buone pratiche possono essere definite come il metodo ottimale, che può essere condiviso, per risolvere un determinato problema o raggiungere un determinato obiettivo.

Ogni paese o regione ha le sue buone pratiche, che sono state sviluppate in base alle sue esigenze specifiche. La buona pratica consiste nell'identificare i modi in cui un'organizzazione ha successo nell'affrontare un problema specifico, per poi svilupparlo in una acquisizione che può essere utile ad altri enti locali od organizzazioni.

Tuttavia, una soluzione generica che potrebbe essere applicata ovunque può non funzionare per ogni organizzazione pubblica. Confrontarsi e imparare dall'esperienza degli altri rimane il modo migliore e più veloce per incrementare il livello di qualità delle prestazioni. La valutazione delle buone pratiche altrui dovrebbe considerare due elementi: il suo impatto in una rea specifica e il suo valore per altre autorità locali.

3.5 INDICATORE 5 - L'ENTE LOCALE ELABORA UN DOCUMENTO DI VALUTAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA PER LA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE

La gestione delle prestazioni deve essere misurata e gestita secondo vari livelli. Un sistema completo di gestione delle prestazioni mette in relazione tutti questi diversi livelli in modo che gli obiettivi individuali del personale sono collegati, grazie alla pianificazione del servizio, con gli obiettivi generali dell'ente locale.

Possiamo parlare di cinque livelli principali a cui opera la gestione delle prestazioni:

- Livello locale;
- Livello enti locali;
- Livello dei servizi;
- Livello di unità operativa;
- Livello del personale.

La misura delle prestazioni può essere impostata in modi diversi e da diversi tipi di stakeholder. Molti sistemi di gestione comprendono una combinazione di indicatori definiti dall'ente locale, dal governo centrale e da associazioni e ordini professionali.

Una valutazione delle prestazioni include:

- **Definizione della domanda** (a cui la valutazione dovrà dare risposta) - nel processo di elaborazione della domanda, si consiglia di prendere in considerazione un numero cospicuo di "domande di ricerca"
- **Stabilire una strategia di raccolta dei dati** - le amministrazioni pubbliche dovrebbero prendere in considerazione perché intendono raccogliere informazioni e dati, quali i punti su cui dovrebbero essere raccolti e quali sono gli strumenti necessari da implementare;
- **Raccolta di dati** - i dati vengono generalmente raccolti attraverso metodi sia qualitativi che quantitativi;
- **Analisi dei dati e comunicazione delle conclusioni** - in ogni relazione che riassume e riferisce le conclusioni, dovrebbero esserci informazioni sufficienti a capire, in qualsiasi momento qualcuno le consulti, quale è il punto specifico che è stato oggetto della valutazione.

Il passo successivo dovrebbe essere, ovviamente, l'integrazione delle conclusioni dell'analisi nella attività quotidiana regolare dell'amministrazione locali.

3.6 INDICATORE 6 - L'ENTE LOCALE TIENE CONTO DEI RISULTATI DELLE SUE VALUTAZIONI AL FINE DI ATTUARE LE FUTURE POLITICHE PUBBLICHE

Alcuni esperti di gestione delle prestazioni distinguono tra valutazioni finalizzate alla dimostrazione di responsabilità e quelle destinate al miglioramento.

Le valutazioni di responsabilità (audit) descrivono ciò che è successo durante il processo; mentre quelle destinate al miglioramento forniscono informazioni riguardo al "come" e al "perché".

Per valutare correttamente un piano/programma, i valutatori devono sapere come è stato implementato, i motivi della sua attuazione e le eventuali circostanze particolari che possono averlo influenzato. I piani/programmi dovrebbero essere valutati in base al risultato ottenuto, ma anche rilevare se vi sono stati risultati inattesi, sia positivi che negativi.

La valutazione delle prestazioni non è fine a sé stessa: dovrebbe essere considerata come un punto di partenza per un processo di continuo miglioramento.

A intervalli di tempo regolari vengono effettuati audit per valutare e migliorare le prestazioni

3.7 INDICATORE 7 - LE PROCEDURE, LE RELAZIONI SULLE PRESTAZIONI E I SISTEMI DI INFORMAZIONE SONO OGGETTO DI UN AUDIT INDIPENDENTE E I RISULTATI SONO COMUNICATI AI CONSIGLIERI COMUNALI

Gli audit del settore pubblico non solo analizzano la situazione attuale, ma sono attenti anche al futuro, identificando che cosa di positivo si è realizzato e diffondendo buone pratiche.

Gli audit esterni del settore pubblico contribuiscono quindi a promuovere una migliore gestione e quindi un utilizzo più efficace delle risorse dei contribuenti; svolgono anche un ruolo importante in riferimento ai dispositivi di governance degli enti pubblici.

Gli audit finanziari riguardano i sistemi e i processi finanziari. In sostanza, un audit finanziario garantisce che i fondi pubblici siano stati spesi e contabilizzati correttamente.

- Deve esserci indipendenza in qualsiasi audit del settore pubblico per garantire l'obiettività;
- I risultati di qualsiasi audit devono essere chiaramente comunicati a coloro che lavorano per l'amministrazione pubblica.

3.8 INDICATORE 8 - TUTTI I PRINCIPALI SERVIZI E FUNZIONI SONO REGOLARMENTE RIESAMINATI AD INTERVALLI DI TEMPO APPROPRIATI, PER VALUTARNE LE PRESTAZIONI E L'IMPATTO

Le buone informazioni sulle prestazioni aiutano a identificare quali politiche e processi funzionano e in che modo. Il miglior utilizzo dei dati e delle conoscenze disponibili è fondamentale per migliorare le prestazioni delle amministrazioni pubbliche.

Le informazioni sulle prestazioni sono fondamentali per una gestione efficace e strategica, per una pianificazione operativa e per lo sviluppo delle fasi di monitoraggio e valutazione.

Le informazioni sulle prestazioni dovrebbero essere:

- Focalizzate sugli obiettivi e sui servizi dell'amministrazione locale;
- Adeguate e utili per gli stakeholder che probabilmente ne faranno uso;
- Equilibrate, fornendo un quadro operativo di tutte le aree in cui l'ente locale opera;
- Robuste al fine di resistere a cambiamenti organizzativi;
- Integrate nei processi di pianificazione e gestione dell'ente locale;
- Economicamente vantaggiose, bilanciando i benefici derivanti dall'ottenimento delle informazioni con il costo della loro raccolta.

3.9 INDICATORE 9 - L'ENTE LOCALE TIENE DEI REGISTRI APPROPRIATI NEI QUALI LE PROCEDURE/MECCANISMI ADOTTATI POSSONO ESSERE IDENTIFICATI/RINTRACCIATI AL FINE DI AUMENTARE IL LIVELLO DI EFFICIENZA E DI EFFICACIA

La presenza delle registrazioni è un aspetto fondamentale della Pubblica Amministrazione. Senza registrazioni non può esserci legalità e quindi nessuna responsabilità. I dipendenti pubblici devono disporre di informazioni per svolgere il proprio lavoro e le registrazioni rappresentano una un'importante fonte d'informazione.

Le registrazioni forniscono una fonte affidabile e legalmente verificabile di prove sulle decisioni e azioni. Documentano la conformità o la non conformità a leggi, regolamenti e procedure.

Le registrazioni sono fondamentali praticamente per ogni aspetto del processo di governance. L'efficacia e l'efficienza del servizio pubblico, in tutte le numerose funzioni amministrative, dipendono dalla disponibilità e dall'accesso alle informazioni contenute nelle registrazioni.

Registrazioni mal gestite influiscono negativamente sull'ampio campo delle riforme del servizio pubblico e i progetti/programmi di sviluppo sono spesso difficili da attuare e gestire in assenza di registrazioni adeguate.

4 RIFERIMENTI

Council of Europe, 2010. *Toolkit Manual on Inter-Municipal Cooperation*. [Online] Available at: <https://rm.coe.int/1680746ec3>
[Consultato il giorno February 2020].

Council of Europe, 2012. *Toolkit IV on Strategic Municipal Planning and Performance Management at Local Level*. [Online] Available at: <https://rm.coe.int/smp-strategic-municipal-planning/16807470ea>
[Consultato il giorno February 2020].

Council of Europe, 2017. *Performance Management Toolkit*. [Online] Available at: <https://rm.coe.int/toolkit-on-performance-management-/168070c09f>
[Consultato il giorno March 2020].

Council of Europe, 2020. *Toolkit on Civil Participation in Decision Making*. [Online] Available at: <https://rm.coe.int/civil-participation-in-decision-making-toolkit-/168075c1a5>
[Consultato il giorno March 2020].

Council of Europe, 2020. *URSO - Toolkit for strategic planning and prioritisation of electoral cooperation*, Strasbourg: CoE.

Centre of Expertise for Good Governance

<https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>



AICCRE FVG

<https://www.aiccre.fvg.it/>



ISIG

<https://isig.it/it/elogio/>

