



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

Principio 8

Innovazione e Apertura al Cambiamento

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

Principio 8 – Innovazione e
Apertura al Cambiamento

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 8

Innovazione e Apertura al Cambiamento

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	INNOVAZIONE E APERTURA AL CAMBIAMENTO	5
1.1	OBIETTIVI	5
2	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	5
2.1	SI CERCANO NUOVE ED EFFICIENTI SOLUZIONI AI PROBLEMI E SI UTILIZZANO I METODI PIÙ MODERNI PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI	5
2.2	VI È LA DISPONIBILITÀ A TESTARE E SPERIMENTARE NUOVI PROGRAMMI E AD IMPARARE DALL'ESPERIENZA DEGLI ALTRI	6
2.3	È PRESENTE UN CLIMA FAVOREVOLE AL CAMBIAMENTO AL FINE DI OTTENERE RISULTATI MIGLIORI	6
3	INDICATORI	7
3.1	INDICATORE 1 - L'ENTE LOCALE HA UN APPROCCIO STRUTTURATO ALL'INNOVAZIONE, ALLA RICERCA E ALLO SVILUPPO	7
3.2	INDICATORE 2 - L'ENTE LOCALE INTERVIENE PER INDIVIDUARE E ATTUARE ESEMPI DI BUONE PRATICHE E NUOVE SOLUZIONI	8
3.3	INDICATORE 3 - L'ENTE LOCALE PARTECIPA ATTIVAMENTE A UN PROGETTO PILOTA DI BUONA GOVERNANCE	8
3.4	INDICATORE 4 - I RAPPRESENTANTI ELETTI E IL PERSONALE SONO IMPEGNATI AD AGIRE PER GARANTIRE CHE DA NUOVE SOLUZIONI E BUONE PRATICHE DERIVONO DEI BENEFICI	9
4	RIFERIMENTI	11

INDICE TABELLE

Tabella 1 - Principio 8 – Innovazione e Apertura al Cambiamento	5
---	---

1 INNOVAZIONE E APERTURA AL CAMBIAMENTO

Tabella 1 - Principio 8 – Innovazione e Apertura al Cambiamento

PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI
8. Innovazione e Apertura al Cambiamento	1. Si cercano nuove ed efficienti soluzioni ai problemi e si utilizzano i metodi più moderni per l'erogazione del servizio.	1. L'ente locale ha un approccio strutturato all'innovazione, alla ricerca e allo sviluppo. 2. L'ente locale interviene nell'individuare e attuare esempi di buone pratiche e nuove soluzioni.
	2. Vi è la disponibilità a testare e sperimentare nuovi programmi e ad imparare dall'esperienza degli altri.	3. L'ente locale partecipa attivamente a un progetto pilota di Buona Governance.
	3. Al fine di ottenere risultati migliori, è stimolato un clima favorevole al cambiamento	4. I rappresentanti eletti e il personale sono impegnati ad agire per garantire che da nuove soluzioni e buone pratiche derivino dei benefici
	In questo comune ci sono valide procedure per prendere in esame le proposte dei cittadini dirette a migliorare l'erogazione del servizio pubblico.	

1.1 OBIETTIVI

Questo documento si prefigge i seguenti obiettivi:

- Aumentare la consapevolezza che l'Innovazione e l'Apertura al Cambiamento sono aspetti chiave della Buona Governance democratica;
- Familiarizzare i lettori con le implicazioni pratiche dell'Innovazione e dell'Apertura al Cambiamento, desunte dalla descrizione delle attività 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

L'ottavo Principio riguarda l'Innovazione e Apertura al Cambiamento, cioè il modo in cui un'amministrazione pubblica fornisce servizi nuovi ed innovativi in modo tale da riflettere le esigenze sempre mutevoli delle comunità.

2.1 SI CERCANO NUOVE ED EFFICIENTI SOLUZIONI AI PROBLEMI E SI UTILIZZANO I METODI PIÙ MODERNI PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI

L'innovazione nelle amministrazioni locali riguarda il miglioramento della vita delle persone nelle comunità. Le sfide sociali ed economiche portano il governo locale a ricercare maggiore innovazione e creatività.

Il governo locale dovrebbe spingere al cambiamento e alla trasformazione delle modalità di erogazione dei servizi pubblici. Innovazione non significa necessariamente gettare il modo in cui si sono erogati i servizi fino ad un determinato momento: la soluzione migliore potrebbe essere l'adozione di piccole modifiche.

Tuttavia, occorre considerare la capacità di realizzare l'innovazione da parte dell'organizzazione, dei gruppi di lavoro e dei singoli dipendenti. Occorre adottare una visione condivisa tra i vari dipartimenti, con obiettivi e risultati attesi condivisi, con spiegazioni dettagliate e approfondite per i rappresentanti eletti. La velocità di

sviluppo deve essere delineata già dalla fase iniziale del processo per consentire la coesione e la riprogettazione.

L'ambizione deve essere al centro del desiderio di cambiamento, che però può svilupparsi grazie a una visione chiara, una pianificazione a lungo termine, un impegno costante e uno sviluppo delle competenze che dovrebbero essere alla base di un approccio innovativo.

L'innovazione dovrebbe soddisfare i bisogni della comunità e sostenere la strategia finanziaria dell'amministrazione locale. Vi sono diversi modelli attraverso i quali l'innovazione può svilupparsi:

- Approccio guidato dalle politiche (“policy-driven”: proposto dal governo centrale, dai responsabili politici);
- Approccio “top-down” - dall'alto verso il basso;
- Approccio “bottom-up” - dal basso verso l'alto;
- Approccio guidato dall'organizzazione (“organization-driven”: orientato a soddisfare le esigenze e le aspettative degli utenti e dei cittadini);
- Approccio guidato da scelte professionali (“professional”: confronto con altre organizzazioni e condivisione di buone pratiche);
- Approccio “sideways-in” – contributi laterali;
- Approccio guidato dall'utente (“user-driven”: proposto da cittadini e utenti di servizi).

2.2 VI È LA DISPONIBILITÀ A TESTARE E SPERIMENTARE NUOVI PROGRAMMI E AD IMPARARE DALL'ESPERIENZA DEGLI ALTRI

I cittadini meritano e si aspettano servizi di buona qualità. Puntando a fornire servizi pubblici efficienti ed efficaci, il governo locale deve impegnarsi costantemente per essere innovativo. È assolutamente importante imparare dall'esperienza degli altri, per adattare e quindi guidare l'innovazione nella fornitura dei servizi riprogettati.

Identificare e condividere le buone pratiche adottate da altre comunità locali può portare a un apprendimento di nuovi strumenti e tecniche e a un miglioramento dei servizi pubblici locali. Quindi utilizzare le buone pratiche significa applicare creativamente l'esperienza altrui per lo sviluppo e il miglioramento della propria comunità.

2.3 È PRESENTE UN CLIMA FAVOREVOLE AL CAMBIAMENTO AL FINE DI OTTENERE RISULTATI MIGLIORI

È importante che un'amministrazione pubblica incoraggi il personale a tutti i livelli, a sviluppare un approccio innovativo alle attività lavorative. Incoraggiare e favorire l'innovazione da parte del personale richiederà una strategia globale e un pacchetto di incentivi quali, ad esempio:

- Prevedere l'innovazione come componente della responsabilità lavorativa normale;
- Usare l'innovazione come elemento dello sviluppo professionale individuale attraverso training specifici;
- Usare l'innovazione come elemento del processo di valutazione professionale.

Strutture burocratiche gerarchiche rigide possono essere un ostacolo alle proposte innovative del personale. Vi sono quattro elementi chiave che caratterizzano un processo innovativo di successo:

- **Cittadinanza** - le azioni e le strategie del governo locale dovrebbero costantemente dare la priorità alle esigenze dei cittadini e le azioni innovative dovrebbero basarsi sui loro valori condivisi.

- **Innovazione aperta** - l'impegno civico viene spesso relegato alla compilazione di questionari, mentre è una parte fondamentale dell'innovazione sociale e del processo decisionale. I cittadini apportano la propria esperienza e la loro ingegnosità per la comprensione dei problemi, sviluppando soluzioni innovative.
- **Imprenditorialità pubblica** – il governo locale è sostanzialmente una impresa sociale e quindi deve essere guidato da uno spirito di imprenditorialità morale, a sostegno dell'assunzione di rischi strategici e di una cultura dell'apprendimento e dell'innovazione continui.
- **Cultura dell'innovazione** - l'innovazione non può essere il compito solo di una persona o di consulenti altamente retribuiti. Né può svilupparsi solo da un approccio top-down. Piuttosto, tutti i dipendenti dovrebbero essere responsabilizzati, incoraggiati ad elaborare idee nuove ed innovative e dovrebbero essere garantite le opportunità per presentarle.

3 INDICATORI

Si cercano nuove ed efficienti soluzioni ai problemi e si utilizzano i metodi più moderni per l'erogazione dei servizi

3.1 INDICATORE 1 - L'ENTE LOCALE HA UN APPROCCIO STRUTTURATO ALL'INNOVAZIONE, ALLA RICERCA E ALLO SVILUPPO

Il governo locale deve adottare un approccio metodico all'innovazione. È importante che l'innovazione sostenga gli obiettivi strategici generali dell'organizzazione.

La prima fase è capire se l'innovazione influenzerà positivamente la comunità e se aumenterà la prosperità economica. Di seguito alcuni aspetti rilevanti:

- Le priorità della comunità devono essere individuate e tradotte nella strategia organizzativa;
- L'innovazione deve affrontare le esigenze della comunità individuate attraverso dati concreti;
- per chiarire il problema/servizio da ridisegnare bisogna arrivare ad una sua chiara comprensione, basata sulla metodologia della ricerca;
- Per sostenere l'innovazione è necessario predisporre un programma strutturato;
- Deve essere elaborata una procedura robusta per la misurazione della situazione corrente (la necessità di innovazione dovrebbe essere dimostrata dalle misure dei prodotti e dei risultati rilevati nella comunità)
- Deve essere concordato un chiaro insieme di risultati da realizzare con il servizio ri-progettato.
- È necessario un piano di gestione del progetto, perché la riorganizzazione richiede tempo, ma deve essere monitorata e le fasi devono essere collegate a scadenze precise.
- Per sostenere il cambiamento, i rappresentanti eletti devono essere coinvolti nel processo.

3.2 INDICATORE 2 - L'ENTE LOCALE INTERVIENE PER INDIVIDUARE E ATTUARE ESEMPI DI BUONE PRATICHE E NUOVE SOLUZIONI

Le sfide che un ente locale deve affrontare sono spesso affrontabili con l'adattamento e l'attuazione di ciò che altre amministrazioni locali hanno implementato. Gli enti locali dovrebbero adoperarsi per migliorare le modalità in cui le buone pratiche possono essere individuate e successivamente attuate.

Vi sono spesso delle analogie fra enti locali, in quanto e condividono molti aspetti, dal quadro giuridico, alla cultura politica e al territorio. Questo rende più facile per loro attuare soluzioni efficaci, utilizzando buone pratiche il cui successo è già stato dimostrato da altri enti in situazioni analoghe.

Un'altra risorsa a cui accedere è il lavoro svolto dalle organizzazioni internazionali; ad esempio, si possono conoscere le buone pratiche facendo riferimento al programma del Consiglio d'Europa riguardo alle buone pratiche.

Alcuni enti locali organizzano, da soli o in collaborazione con altri enti, delle iniziative per presentare il loro programma di buone pratiche. Questi eventi possono essere un'ottima occasione di apprendimento e di networking, per l'incontro con altre organizzazioni, in modo che tutte possano beneficiare di nuove idee e approcci da utilizzare nella propria amministrazione.

I programmi relativi alle buone pratiche dovrebbero essere valutati in base a caratteristiche quali:

- Rilevanza per l'amministrazione;
- Efficienza;
- Innovazione,
- Impatto;
- Sostenibilità;
- Replicabilità;
- Integrazione;
- Capitalizzazione.

Anche i settori no-profit possono essere una fonte di buone pratiche. Gli enti locali possono beneficiare delle competenze delle ONG locali e delle loro esperienze in altri paesi, di cui possono presentare e diffondere le buone pratiche.

Vi è la disponibilità a testare e sperimentare nuovi programmi e ad imparare dall'esperienza degli altri

3.3 INDICATORE 3 - L'ENTE LOCALE PARTECIPA ATTIVAMENTE A UN PROGETTO PILOTA DI BUONA GOVERNANCE

I progetti di Buona Governance possono significare l'applicazione di un'ampia gamma di modalità lavorative per l'erogazione dei servizi. L'attuazione di nuovi approcci richiederà attività quali ad esempio:

- Consultazioni;
- Indagini nella comunità,
- Relazioni e assistenza tecnica per garantire i risultati previsti.

È importante sperimentare e testare i cambiamenti/le modifiche, per garantire che i risultati siano quelli previsti e per garantire che le tecniche di valutazione possano dimostrare questi risultati. Tutte queste attività potrebbero rivelare una serie di istanze utili per gli enti locali:

- I punti di forza e di debolezza nella governance locale;
- La valutazione delle comunità locali riguardo alla comunicazione pubblica;
- La percezione delle comunità locali riguardo alle politiche pubbliche locali;
- La condivisione delle buone pratiche locali.

Al fine di ottenere risultati migliori, è stimolato un clima favorevole al cambiamento

3.4 INDICATORE 4 - I RAPPRESENTANTI ELETTI E IL PERSONALE SONO IMPEGNATI AD AGIRE PER GARANTIRE CHE DA NUOVE SOLUZIONI E BUONE PRATICHE DERIVONO DEI BENEFICI

Ogni buona pratica che un ente locale intende attuare per la comunità dovrebbe essere basata su questioni concrete ed avere chiari obiettivi. A questo scopo, i rappresentanti eletti, insieme con i dipendenti amministrativi devono impegnarsi a garantire che l'ente locale ottenga vantaggi dall'attuazione delle buone pratiche.

I rappresentanti eletti e gli enti locali cooperano in modo che l'amministrazione possa utilizzare le buone pratiche e cercare nuovi modelli. Inoltre, essi dovrebbero individuare correttamente le aree in cui è necessario attuare con successo le nuove idee, monitorare lo sviluppo e avere una prospettiva a lungo termine.

È necessario quindi individuare le risorse adeguate per attuare le buone pratiche, con responsabilità ed obiettivi chiari. Gli stakeholder dovrebbero essere direttamente o indirettamente coinvolti. E allo stesso tempo, i cittadini dovrebbero essere informati riguardo all'attuazione di nuove soluzioni e buone pratiche da parte dell'amministrazione locale.

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/elope/>

