



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

ISIG – Istituto di Sociologia
Internazionale di Gorizia

2022



Principio 8

Innovazione e Apertura al Cambiamento

Consiglio d'Europa

CENTRE OF EXPERTISE FOR GOOD GOVERNANCE

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, 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 AICCRE 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 2022

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").

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	9
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	11
4	RIFERIMENTI	13

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 non tenere da conto il modo in cui vengono 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 ri-progettati.

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.

Esempio: Pianificazione della mobilità urbana sostenibile in tempi di crisi a Salonicco, Grecia¹



Nonostante la profonda recessione economica, Salonicco ha dato priorità allo sviluppo di un piano di mobilità urbana sostenibile (SUMP). Attraverso il coinvolgimento di tutti i principali stakeholder, l'Autorità dei trasporti pubblici di Salonicco (ThePTA) è stata in grado di implementare il SUMP per l'intera area metropolitana incentrato sul trasporto pubblico, utilizzando risorse finanziarie limitate. Il SUMP di Salonicco è ora un esempio per altre città della Grecia e altri paesi dell'Europa sudorientale che affrontano sfide simili.

Nel 2010 la crisi economica e finanziaria ha portato alla cancellazione di tutta la spesa pubblica, e il piano di infrastrutture proposto dal ministero per sostituire il piano di 10 anni prima non è stato ancora attuato. Tuttavia, con problemi legati all'aumento della congestione del traffico (Salonicco è la seconda città più grande della Grecia dopo la capitale Atene), i ritardi nella costruzione della metropolitana e la mancanza di una pianificazione coordinata della mobilità, era necessario intervenire subito.

Il SUMP finale consiste in 12 misure da implementare e monitorare. Le misure del ThePTA sono le seguenti:

- Creare un sistema di biglietteria e pagamento intelligente e integrato;
- Permettere il transito rapido degli autobus, compresa la priorità degli autobus ai semafori;
- Usare campagne di sensibilizzazione per scoraggiare l'uso delle auto private e promuovere l'uso della mobilità sostenibile (come il trasporto pubblico, la bicicletta e gli spostamenti a piedi);
- Promuovere il sistema di tram, complementare alla metropolitana, e nuovi modi di finanziare e ristrutturare i percorsi degli autobus;
- Assicurare l'intermodalità tra la metropolitana, i tram e gli autobus;
- Fornire sistemi di transito flessibili, compresa la ristrutturazione dei servizi di taxi;
- Integrare la politica dei parcheggi (unendo Park & Ride e un sistema di parcheggi su strada controllati, con le tariffe di parcheggio);
- Pedonalizzare e rigenerare gli spazi pubblici;
- Pianificare le piste ciclabili;
- Creare un sistema di bike-sharing cittadino;
- Applicare una tassa di congestione e controllare l'accesso al centro città.

Gli stakeholders sono stati molto positivi nei confronti della visione, dell'approccio e delle misure del piano, poiché la maggior parte delle autorità sono rappresentate nel consiglio di amministrazione di ThePTA. Ogni misura dovrebbe essere implementata entro il 2022, circa 10 anni dall'inizio del processo di creazione del SUMP.

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 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.

¹ <http://www.eltis.org/discover/case-studies/thessaloniki-sustainable-urban-mobility-planning-times-crisis-greece>

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.

Esempio: Il programma di buone pratiche del Consiglio d'Europa – Grecia



Il programma di buone pratiche del Consiglio d'Europa (BPP) applica un approccio sistematico in cui le buone pratiche, identificate con argomenti specifici, sono diffuse ad altre comunità. Tutto ciò è stato progettato per riconoscere i Comuni che hanno implementato iniziative di successo o progetti modello in aree chiave della loro attività con un impatto significativo sulla comunità locale.

Il programma in Grecia era incentrato sulle nuove tecnologie nel governo locale, il turismo e le energie rinnovabili. Venti autorità locali si sono candidate e il processo ha comportato una relazione che illustrava le buone pratiche, le sfide che si cercavano di affrontare, ciò che l'autorità locale ha fatto, come ha valutato i risultati e come poteva essere condiviso con altre autorità locali. In seguito alla revisione da parte degli esperti appositamente convocati che includevano i rappresentanti internazionali, la selezione e le fasi di verifica hanno portato al miglioramento delle 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.

Esempio: Migliorare la democrazia locale attraverso ELoGE: il viaggio della Buona Governance nel Comune di Time in Norvegia²



Il Comune di Time è stato coinvolto nella strategia di buon governo del Consiglio d'Europa. Essendo un'autorità locale innovativa, Time è stata invitata a partecipare al primo sondaggio sulla democrazia locale norvegese nel 2010, progettato dall'Associazione norvegese dei governi locali sulla base dei 12 Principi ELoGE.

Lo scopo era quello di fornire alle autorità locali norvegesi uno strumento per valutare la qualità della democrazia locale. È interessante notare che lo strumento comprendeva un sondaggio rivolto ai cittadini e un sondaggio rivolto ai membri eletti dell'autorità locale.

I sondaggi comprendevano domande sulla percezione della rappresentanza e della democrazia partecipativa, e come gli intervistati vedevano le possibilità di influenzare le questioni politiche e le decisioni amministrative. Per esempio, una domanda chiave era la seguente:

"Sei soddisfatto delle opportunità di influenzare le decisioni comunali che sono importanti per te?" Altre domande si sono concentrate su questioni di responsabilità, trasparenza ed efficienza dei servizi pubblici. Nel Comune di Time, 300 residenti hanno partecipato al sondaggio. Inoltre, tutti i 27 consiglieri locali hanno compilato il sondaggio.

L'analisi ha rivelato molti punti di forza nella governance locale - per esempio, la maggior parte degli intervistati concorda con l'affermazione: "Nel Comune di Time, i membri eletti dell'autorità locale tengono conto delle opinioni dei residenti locali". Tuttavia, il sondaggio tra i cittadini ha anche mostrato la necessità di rafforzare la comunicazione tra il Comune e i cittadini e di migliorare la coesione sociale nell'area locale.

Il sindaco di Time ha risposto a questa sfida attuando ELoGE - Marchio Europeo di Eccellenza della Governance nel 2011, sostenuto dall'Associazione Norvegese dei Governi Locali.

È stato creato un team di valutazione, guidato dal Sindaco, che comprendeva due funzionari e due consiglieri locali. Il team ha ricevuto prove dai funzionari locali per valutare ciascuno dei 12 Principi di Buon Governo in modo approfondito. Il team di valutazione ha anche considerato i risultati del recente sondaggio tra i cittadini. Per ognuno dei 12 Principi di ELoGE, sono state organizzate tavole rotonde, per discutere le valutazioni e concordare le azioni di miglioramento delle azioni.

² <http://www.govint.org/good-practice/case-studies/times-good-governance-journey-in-norway/change-management/>

Time ha ricevuto la certificazione ELoGE che ha suscitato molto interesse tra il team di valutazione, i partiti politici rappresentati nell'autorità locale e i funzionari.

Dopo il primo sondaggio tra i cittadini e i politici, è stato istituito un gruppo di lavoro più ampio, in cui erano rappresentati tutti i partiti politici. Il gruppo di lavoro si è riunito per sei mesi per valutare i risultati del sondaggio e per concordare azioni per rafforzare la democrazia locale nel Comune. Fu sviluppato un piano d'azione che includeva le seguenti azioni chiave:

- Rafforzamento del coinvolgimento dei consiglieri locali con specifici gruppi di clienti, con particolare attenzione a cittadini "svantaggiati";
- Le informazioni sui reclami presentati al Comune e la risposta dell'autorità locale a tali reclami, comprese le modifiche apportate, sono rese pubbliche sul sito web;
- Sviluppo di una strategia di sostenibilità a lungo termine con il coinvolgimento della popolazione locale;
- Rafforzamento della cooperazione intercomunale per rendere più efficienti i servizi pubblici locali;
- Rafforzamento dell'audit interno per ridurre il rischio di frode e corruzione;
- Miglioramento della coesione sociale nell'area locale - per esempio, il Comune di Time ha utilizzato gli alunni del centro scolastico locale di lingua norvegese come gruppo di riferimento nella pianificazione della città.

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.

Esempio: One stop shop - Ufficio della contea di Namysłów, Polonia³



Questo è un progetto della contea di Namysłów, Polonia, che ha coinvolto la riprogettazione dell'ufficio comunale in modo da localizzare tutti i servizi che richiedono un contatto faccia a faccia con il cittadino in un'area, vicino all'ingresso dell'edificio. Raggruppati nella stessa area c'erano l'ufficio della cassa, un punto informativo, un computer con accesso a Internet, un'agenzia assicurativa e un "job corner" che offriva

³ <https://cor.europa.eu/en/documentation/studies/Documents/Regional-Development-Ukraine.pdf>

informazioni sul mercato e assistenza su come realizzare una domanda di lavoro e preparare un CV. Questa garantisce un facile accesso ai servizi delle istituzioni competenti e offre un piacevole diversivo in attesa che le formalità vengano espletate. Tale approccio è stato replicato in altri Comuni della Polonia.

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>



ISIG

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

