Analisi Comparativa

Benchmark ELoGE

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

L'Analisi Comparativa dei 12 Principi dell'innovazione e della Buona Governance democratica consente di individuare gli enti locali più propensi al rispetto di tutti (o della maggior parte) dei Principi, e pertanto idonei all'assegnazione di ELoGE

Consiglio d'Europa
Centre of Expertise for Good Governance

ISIG – Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia

2022

ISIG

COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE

Analisi Comparativa

Benchmark ELoGE

Consiglio d'Europa

CENTRE OF EXPERTISE FOR GOOD GOVERNANCE

ISIG
Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia

Consiglio d'Europa

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/eloge

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 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 promuove 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 46 Stati membri con un serbatoio di conoscenza ed esperienza nelle riforme della governance.

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.

INDICE

1 INDICAZIONI SULLA COMPILAZIONE DEL BENCHMARK 6

2 I 12 PRINCIPI 8

3 RIFERIMENTI 18

INDICE TABELLE

Tabella 1 - Principio 1 - Partecipazione Civica, Rappresentanza, Corretto svolgimento delle elezioni 8
Tabella 2 - Principio 2 - Ricettività 9
Tabella 3 - Principio 3 - Efficienza ed Efficacia 10
Tabella 4 - Principio 4 - Apertura e Trasparenza 11
Tabella 5 - Principio 5 - Stato di diritto 12
Tabella 6 - Principio 6 - Comportamento Etico 12
Tabella 7 - Principio 7 - Competenza e Capacità 13
Tabella 8 - Principio 8 - Innovazione e Apertura al Cambiamento 14
Tabella 9 - Principio 9 - Sostenibilità e Visione di Lungo Termine 14
Tabella 10 - Principio 10 - Solidità nella Gestione Finanziaria 15
Tabella 11 - Principio 11 - Diritti Umani, Diversità Culturale e Coesione Sociale 16
Tabella 12 - Principio 12 - Responsabilità 17

1 INDICAZIONI SULLA COMPILAZIONE DEL BENCHMARK

1. L'Analisi Comparativa (i.e., autovalutazione da parte dei Comuni del proprio operato rispetto ai 12 Principi dell'innovazione e della Buona Governance democratica del Consiglio d'Europa), consente di identificare gli enti locali/i Comuni che più rispettano tutti i (o la maggior parte dei) Principi e che pertanto sono idonei a ricevere Marchio Europeo di Eccellenza della Governance ELoGE (i.e. *European Label of Governance Excellence*). Il processo per l'assegnazione del Marchio ELoGE è coordinato da un ente accreditato dal Consiglio d'Europa - qualsiasi associazione o istituzione con autorità e capacità pertinenti, può candidarsi per l'accreditamento ELoGE al Consiglio d'Europa, in modo da poter assegnare il Marchio.

La matrice di autovalutazione (i.e., il benchmark attraverso il quale si fa l'analisi comparativa con riferimento ai 12 Principi) si compone nelle seguenti sezioni, replicate per ciascuno dei 12 Principi:

a. Una descrizione del Principio di Buona Governance (i.e., definizione del Principio).
b. Un elenco delle attività che normalmente supportano un ente locale a realizzare tale Principio (i.e., tali attività mirano a specificare maggiormente gli aspetti principali che compongono il Principio in questione).
c. Una sezione di autovalutazione, in cui gli enti locali sono invitati ad inserire il livello (i.e., un punteggio da 0 a 4) che considerano di aver raggiunto nella realizzazione di quel Principio attraverso il loro operato a livello locale.
d. Una sezione dedicata all'inserimento di prove a sostegno dell'autovalutazione (i.e., fornita dall'ente locale).

La tabella sottostante mira a fornire maggiore dettaglio rispetto alla scala di auto-valutazione da applicare nell'analisi di ciascun Principio.

Il livello di realizzazione del Principio, raggiunto dall'ente locale è valutato come segue:				
Non applicabile	Molto Basso	Abbastanza Basso	Abbastanza Alto	Molto Alto
0	1	2	3	4
Non applicabile, non so, nessuna opinione	Siamo consapevoli delle questioni chiave da affrontare, ma attualmente non abbiamo, oppure abbiamo sviluppato pochissime attività o strategie per farvi fronte.	Riconosciamo le questioni chiave e stiamo sviluppando attività o strategie per affrontarle, anche se finora l'attuazione pratica è stata limitata.	Abbiamo piani e attività ben sviluppati per affrontare le questioni chiave e possiamo vantare esempi significativi di attuazione.	Abbiamo realizzato delle buone pratiche che possono essere condivise e stiamo sviluppando ulteriormente le nostre strategie, per garantire un miglioramento duraturo e sostenibile.

2. Per realizzare l'analisi comparativa, un ente locale dovrebbe:
   a. Leggere le informazioni fornite per ciascun Principio.
   b. Identificare gli elementi di prova di cui dispone a sostegno dell'applicazione del Principio (es. leggi, politiche esistenti, documenti di procedura, norme e regolamenti operativi, relazioni di audit interno ed esterno, relazioni di revisione, documenti di ispezione e di riesame, progetti/iniziative, ecc.).
   c. Effettuare un'autovalutazione riguardo al proprio livello di rispetto del Principio (i.e., dunque assegnare un punteggio da 0 a 4 per ciascun indicatore proposto nell'ambito di un Principio).
   d. Documentare gli elementi di prova che intende fornire a sostegno della sua autovalutazione:

i. Elencare gli elementi di prova nel benchmark/nella matrice nella sezione dedicata (es. elencare le leggi, politiche, iniziative e/o progetti identificate come 'giustificativi'/'prove' che sostengono il punteggio auto-assegnato nell'esercizio di autovalutazione).
ii. Creare un documento (i.e., modello fornito – dove descrivere brevemente ciascun elemento di prova).

3. La descrizione degli indicatori rispecchia un livello di pratiche di governance corrispondente agli standard che consentirebbero di ottenere il marchio ELoGE. Un ente locale che dimostra di avere un livello di raggiungimento "abbastanza alto" per un determinato Principio di Buona Governance molto probabilmente sarà al livello richiesto per l'ottenimento del marchio ELoGE.

4. Le informazioni utilizzate come elementi di prova per effettuare l'autovalutazione dovrebbero essere identificate in modo da essere facilmente accessibili agli enti locali tramite una varietà di fonti, ad esempio: politiche esistenti, documenti di procedura, norme e regolamenti operativi, relazioni di audit interno ed esterno, relazioni di revisione, documenti di ispezione e di riesame. L'indagine da svolgersi fra i cittadini, prevista come parte dell'autovalutazione di ELoGE, dovrebbe fornire un'utile fonte di prova a sostegno dell'autovalutazione stessa.

5. Alla fine di ogni Principio, si trova un'affermazione presa dal questionario rivolto ai cittadini. Questa affermazione dovrebbe essere valutata anche dall'ente locale e utilizzata per confrontare le risposte dell'ente locale con le risposte fornite dai cittadini. Se si dovesse riscontrare una differenza tra queste dichiarazioni, il piano di follow-up (si veda di seguito) dovrebbe contemplare azioni nell'ambito di misure che possono essere adottate per ridurre tali differenze.

6. La Matrice Riassuntiva del livello di realizzazione è utilizzata per determinare se un ente locale soddisfa i criteri del Marchio ELoGE, calcolando la somma dei singoli punteggi per ogni Principio. (a) Per ogni indicatore di un dato Principio, le caselle sono contrassegnate con i valori corrispondenti (tra 0 e 4). Il punteggio medio per ogni Principio è la somma dei valori per tutti gli indicatori divisi per il numero degli indicatori. Se la media risultante è compresa tra 0 e 1,99, il principio non è realizzato e il Marchio non è concesso. Se il risultato è pari o superiore a 2, questo punteggio è preso in considerazione per il passaggio successivo. (b) I punteggi per ogni Principio (2 o più) sono sommati e divisi per 12. Se il risultato è 3 o più, il Marchio viene concesso. Se il risultato è inferiore a 3, il Marchio non viene concesso.

7. Lo scopo della Matrice di autovalutazione è aiutare gli enti locali a identificare e valutare i propri punti forti e punti deboli. Vi è dunque, nel processo, una dinamica intrinseca di "miglioramento". Il mancato ottenimento del Marchio dovrebbe indurre gli enti locali a concentrarsi sui punti deboli e a intraprendere azioni migliorative (piano di follow-up) al fine di ripresentare la richiesta con probabilità di successo. Gli enti locali che hanno ricevuto il Marchio possono ancora lavorare per migliorare i punteggi inferiori alla media, al fine di ottenere il Marchio con una media più alta la volta successiva.

2 I 12 PRINCIPI

Tabella 1 - Principio 1 - Partecipazione Civica, Rappresentanza, Corretto svolgimento delle elezioni

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
1.Partecipazione Civica, Rappresentanza, Corretto svolgimento delle elezioni	1. Le elezioni locali si svolgono in modo libero e corretto, rispettando le norme internazionali e la legislazione nazionale, e senza alcun tipo di broglio.	1. L'ente locale conduce le elezioni secondo le leggi che sono in linea con gli standard internazionali di buone pratiche.					
	2. I cittadini sono al centro dell'attività pubblica e sono coinvolti in modi chiaramente definiti nella vita pubblica a livello locale.	2. Nell'ambito di un processo di consultazione definito, l'ente locale pubblica periodicamente i propri piani strategici e invita i singoli cittadini, le ONG, le imprese, i media locali a commentare questi piani.					
		3. L'ente locale fa tutto il possibile per migliorare le normative locali e le disposizioni pratiche relative alla partecipazione dei cittadini alla vita pubblica a livello locale.					
		4. I cittadini vengono consultati nella fase iniziale del processo decisionale.					
	3. Tutti gli uomini e le donne possono far sentire la loro voce nel processo decisionale, direttamente o attraverso legittimi organismi intermedi che rappresentano i loro interessi. Tale partecipazione si fonda sulle libertà di espressione, di riunione e di associazione.	5. È in atto un programma in base al quale i rappresentanti eletti interagiscono con i cittadini nel processo decisionale.					
		6. È in atto un piano che incoraggi i cittadini ad assumere ruoli di rappresentanza politica.					
	4. Tutte le voci, comprese quelle dei meno privilegiati e dei più vulnerabili, sono ascoltate e prese in considerazione nel processo decisionale, anche per quanto riguarda	7. L'accesso al voto è stato preso in considerazione e sono state intraprese azioni affinché nessun gruppo sociale sia escluso o svantaggiato.					
		8. È in atto un programma per includere nel processo decisionale coloro che sono socialmente vulnerabili.					

	l'assegnazione delle risorse.						
	5. Vi è sempre un tentativo onesto di mediare tra i diversi interessi legittimi e di raggiungere un ampio consenso nel migliore interesse di tutta la comunità e su come questo può essere raggiunto.	9. L'ente locale ha identificato i principali portatori di interesse (che comprendono le ONG, le imprese, i media locali e altri gruppi di interesse). Questo elenco è soggetto a revisione e aggiornamento.					
		10. L'ente locale ha introdotto procedure per il processo deliberativo (es. udienza deliberativa, giudizio dei cittadini, bilancio partecipato, ecc.).					
	6. Le decisioni sono prese secondo la volontà dei tanti (es. della maggioranza) e i diritti e gli interessi legittimi dei pochi (es. delle minoranze) sono rispettati.	11. La composizione demografica dei rappresentanti eletti rispecchia la composizione demografica del corpo elettorale.					
	In questo comune i cittadini sono soddisfatti della possibilità di influenzare le decisioni che li interessano.						

Tabella 2 - Principio 2 - Ricettività

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
2. Ricettività	1. Obiettivi, regole, strutture e procedure sono adattati alle aspettative e alle esigenze dei cittadini.	1. In tutti i processi decisionali esistono criteri e procedure trasparenti per i funzionari e i rappresentanti eletti.					
		2. L'ente locale assicura che tutti i rappresentanti eletti tengano conto degli interessi della popolazione locale.					
	2. I servizi pubblici vengono erogati e le richieste e i reclami ottengono risposta entro un periodo di tempo ragionevole.	3. È stata sviluppata e messa in atto una procedura (e definiti i tempi di risposta), relativa ai reclami individuali sul funzionamento dei servizi pubblici e dell'ente locale, e ci sono prove specifiche attestanti il suo utilizzo.					
		4. Le informazioni relative ai reclami presentati nei confronti dell'ente locale, come anche le risposte a tali reclami e le eventuali modifiche che ne derivano, sono messe a disposizione dei dipendenti, dei rappresentanti eletti e dei cittadini.					
		5. Eventuali modifiche nelle politiche e nell'erogazione di servizi si effettuano a seguito di ricerche, rapporti, consultazioni, reclami o di altri metodi di raccolta di informazioni rilevanti. Le modifiche apportate sono rese pubbliche.					

		6. L'ente locale fornisce una buona assistenza ai cittadini-clienti, garantendo che i servizi siano erogati da personale competente e ben preparato, capace di comprendere le esigenze della popolazione.					
	In questo comune, i reclami relativi all'erogazione dei servizi sono trattati con professionalità.						

Tabella 3 - Principio 3 - Efficienza ed Efficacia

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
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, periodicamente, rende conto di 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.					
		6. L'ente locale tiene conto dei risultati delle sue valutazioni al fine di attuare le future politiche pubbliche.					
	4. A intervalli di tempo regolari vengono effettuati audit per valutare e migliorare le prestazioni[1].	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] Gli audit si riferiscono a verifiche per migliorare il funzionamento dell'ente locale

Tabella 4 - Principio 4 - Apertura e Trasparenza

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
4. Apertura e Trasparenza	1. Le decisioni sono adottate ed eseguite nel rispetto delle norme e dei regolamenti.	1. L'ente locale dispone di un quadro giuridico chiaro e ben compreso, che è ampiamente pubblicizzato.					
		2. Il quadro giuridico dell'ente locale comprende un chiaro schema decisionale di delega, che stabilisce la figura che ha la responsabilità di prendere le decisioni ed in che modo devono essere prese, applicate e pubblicizzate.					
		3. L'ente locale prende ed esegue le decisioni in modo aperto, trasparente, responsabile e tempestivo, nel rispetto delle norme e dei regolamenti, che sono in linea con gli standard internazionali delle buone pratiche.					
		4. Vi è una procedura di ricorso contro le decisioni prese, che è ampiamente disponibile e compresa.					
		5. L'opposizione ha il diritto di presentare proposte, emendamenti e interpellanze. L'opposizione ha anche il diritto di richiedere riunioni delle commissioni d'inchiesta su determinati argomenti e ha il diritto di essere rappresentata in alcuni organismi pubblici locali.					
	2. Vi è l'accesso pubblico a tutte le informazioni che non sono secretate per motivi specifici previsti dalla legge (ad esempio la tutela della privacy oppure la garanzia dell'imparzialità delle procedure di appalto).	6. L'ente locale assicura un dialogo regolare e trasparente tra i cittadini e i rappresentanti eletti.					
		7. L'ente locale informa attivamente i cittadini.					
		8. Le riunioni dell'ente locale sono aperte al pubblico e ai media; l'ordine del giorno ed i documenti sono disponibili al pubblico.					
	3. Le informazioni riguardo alle decisioni, all'attuazione delle politiche e ai risultati sono rese accessibili al pubblico in modo da consentirgli di seguire e supportare efficacemente il lavoro dell'amministrazione locale	9. L'ente locale ha un piano di lavoro annuale, basato sugli spunti dei cittadini e dei rappresentanti eletti, che è ampiamente pubblicizzato.					
		10. I rappresentanti eletti mostrano apertura nei confronti dei media e sono disposti a fornire loro informazioni.					
	Questo comune fa un buon lavoro nell'informare i cittadini sulle questioni che figurano nell'agenda politica locale.						

Tabella 5 - Principio 5 - Stato di diritto

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
5. Stato di diritto	1. L'amministrazione locale si attiene alla legge e alle decisioni giudiziarie.	1. L'ente locale rispetta tutte le leggi e i regolamenti applicabili.					
		2. L'ente locale segnala pubblicamente le decisioni giudiziarie o le azioni intraprese ai sensi di legge per tutti i reati commessi.					
	2. Le norme e i regolamenti sono adottati conformemente alle procedure previste dalla legge e sono applicati in modo imparziale.	3. Le norme e i regolamenti sono adottati conformemente alle procedure previste dalla legge.					
		4. Le norme e i regolamenti sono applicati in modo imparziale.					
	In questo comune prevalgono gli interessi collettivi dei cittadini, non gli interessi individuali.						

Tabella 6 - Principio 6 - Comportamento Etico

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
6.Comportamento Etico	1. Il bene pubblico è anteposto agli interessi individuali.	1. Le politiche pubbliche sono decise tenendo conto del ruolo dell'ente locale di garante del benessere generale.					
		2. L'interesse pubblico locale indirizza l'assegnazione delle risorse del bilancio comunale.					
	2. Esistono delle misure efficaci per prevenire e combattere ogni forma di corruzione.	3. I codici di condotta indicano gli standard etici richiesti ai rappresentanti eletti e ai funzionari. Questi comprendono la richiesta che interessi, doni ed ospitalità vengano registrati in documenti disponibili al pubblico.					
		4. Sono state adottate procedure specifiche per i settori maggiormente esposti alla corruzione, compresi gli appalti, la vendita di beni comunali e la concessione di permessi e licenze.					
		5. Si effettua un riesame annuale delle disposizioni relative all'anticorruzione, per esempio, mediante audit interno o esterno.					
		6. Le politiche sulle risorse umane prevedono che il personale sia nominato, promosso e ricompensato in base al merito e/o sanzionato solamente secondo procedure approvate.					
	3. I conflitti di interesse sono dichiarati in modo tempestivo e le persone interessate devono evitare di prendere parte alle decisioni in questione.	7. I rappresentanti eletti ed i funzionari sono tenuti sia a dichiarare ogni potenziale conflitto di interesse che potrebbe avere un impatto sul processo decisionale, sia a non prendere parte alle decisioni in questione.					
		8. L'ente locale garantisce l'efficacia e l'efficienza degli appalti pubblici, che sono svolti nel rispetto di criteri di selezione prestabiliti.					

		9. L'ente locale garantisce il libero accesso ai documenti degli appalti pubblici e alle decisioni relative all'aggiudicazione dell'appalto.					
	In questo comune tutte le persone godono di parità di trattamento indipendentemente dai loro legami con i rappresentanti eletti o i funzionari.						

Tabella 7 - Principio 7 - Competenza e Capacità

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
7. Competenza e Capacità	1. Le competenze professionali di coloro che sono coinvolti nel sistema di governance, sono costantemente rafforzate al fine di migliorarne l'efficacia e l'impatto.	1. L'ente locale individua le competenze necessarie per erogare efficacemente i propri servizi e, come parte integrante del piano strategico per la forza lavoro, effettua un audit delle competenze per individuare eventuali lacune.					
		2. L'ente locale gestisce un sistema per attuare un piano di sviluppo individuale per il proprio personale.					
	2. I funzionari pubblici sono motivati a migliorare costantemente il proprio rendimento.	3. Sono in atto disposizioni per premiare i livelli elevati di rendimento e per migliorare i livelli di scarso rendimento.					
		4. L'ente locale ha una politica di assunzione e selezione e delle procedure che sono rese pubbliche e attuate in modo coerente.					
		5. Viene elaborato, attuato e monitorato un piano di formazione per garantire che le esigenze di formazione siano pienamente soddisfatte e che le competenze professionali siano continuamente sviluppate, affinché non venga meno l'efficienza nell'erogazione del servizio.					
		6. L'ente locale esamina l'attuazione e i risultati delle procedure di assunzione, formazione, promozione e apporta miglioramenti basandosi su tale analisi.					
	3. Metodi e procedure dedicate sono utilizzati per trasformare le abilità in capacità e per ottenere risultati migliori.	7. I criteri di selezione sono definiti per ciascuna posizione lavorativa di lavoro e comunicati a tutti i candidati. I criteri riflettono i requisiti essenziali della mansione e non escludono alcun gruppo sociale.					
		8. Il personale riceve delle valutazioni periodiche riguardo alle proprie prestazioni e progressi, come parte di un approccio sistematico alla valutazione delle prestazioni e allo sviluppo della carriera lavorativa.					
	La maggior parte dei rappresentanti eletti in questo comune, sono persone competenti che (di solito) sanno quello che stanno facendo.						

Tabella 8 - Principio 8 - Innovazione e Apertura al Cambiamento

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
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., si promuove 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 volte a migliorare l'erogazione del servizio pubblico.						

Tabella 9 - Principio 9 - Sostenibilità e Visione di Lungo Termine

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
9. Sostenibilità e Visione di Lungo Termine	1. Nell'attuazione delle politiche pubbliche sono prese in considerazione le esigenze delle generazioni future.	1. L'ente locale ha un approccio strutturato allo sviluppo di lungo termine.					
		2. Nel processo di pianificazione si tiene regolarmente conto delle esigenze delle generazioni future.					
	2. La sostenibilità della comunità è costantemente presa in considerazione. Le decisioni mirano ad internalizzare tutti i costi e non a trasferire problemi e tensioni - siano essi ambientali, strutturali, finanziari, economici o sociali - alle generazioni future.	3. Vi è un impegno di alto livello e chiaramente dimostrabile da parte dei politici e dei dirigenti per raggiungere la sostenibilità aziendale.					
		4. Garantire la sostenibilità è parte integrante dello sviluppo delle politiche e delle strategie, della pianificazione delle azioni e della definizione degli obiettivi all'interno dei dipartimenti, delle attività e dei servizi.					
		5. Risorse e responsabilità specifiche sono destinate alla sostenibilità generale (ad esempio, in un gruppo di lavoro multifunzionale).					
		6. È regolarmente garantito che i procedimenti dell'ente locale, come ad esempio la gestione delle prestazioni, l'audit e il controllo, prevedano meccanismi di feedback e verifica della sostenibilità, nella pratica e nelle prestazioni.					
	3. Vi è una prospettiva ampia e di lungo termine sul futuro	7. Vi è un approccio partecipativo al processo decisionale per garantire lo sviluppo sostenibile.					

	della comunità locale, con una idea generale di cosa è necessario per ottenerlo.	8. Vi è un piano di finanziamento che garantisce la disponibilità a lungo termine delle infrastrutture e dei beni dell'ente locale.					
	4. Si comprende la complessità storica, culturale e sociale su cui si fonda questa prospettiva.	9. Vi è un approccio strutturato su come preservare l'aspetto storico, culturale e sociale dell'ente locale.					
	In questo comune i decisori politici coinvolgono i cittadini nel tentativo di trovare soluzioni ai problemi locali e alla sostenibilità.						

Tabella 10 - Principio 10 - Solidità nella Gestione Finanziaria

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
10. Solidità nella Gestione Finanziaria	1. Le tariffe non superano il costo dei servizi forniti e non riducono eccessivamente la domanda, in particolare per i servizi pubblici più importanti.	1. I rappresentanti eletti comunicano chiaramente quali sono la logica e la base di calcolo delle tariffe dei servizi.					
	2. Si opera con prudenza nella gestione finanziaria, anche nel contrarre e usare i prestiti, nella stima delle risorse, delle entrate e delle riserve e nell'uso di introiti eccezionali.	2. Regole finanziarie permanenti identificano le responsabilità finanziarie che ricadono su ogni persona che lavori per l'ente locale.					
		3. Le transazioni finanziarie sono esaminate da un audit interno per garantire la conformità con le procedure interne approvate.					
		4. Vengono presentate relazioni periodiche ai rappresentanti eletti, nelle quali le entrate e le spese effettive sono confrontate con il budget complessivo.					
		5. I conti sono controllati da figure indipendenti dall'ente locale.					
		6. Gli audit esterni e gli audit annuali sono resi pubblici.					
		7. L'audit annuale comprende un riesame del valore monetario dell'erogazione dei servizi da parte dell'ente locale.					
	3. Vengono predisposti dei bilanci pluriennali, con la consultazione dei cittadini	8. I bilanci annuali e pluriennali sono adottati prima dell'inizio del periodo di riferimento. I bilanci delineano le principali dotazioni di risorse e i relativi impegni di spesa.					
		9. Il processo di preparazione del bilancio prevede un'ampia consultazione dei portatori di interesse.					
		10. I bilanci approvati, le aliquote delle tasse locali e la relazione annuale, che comprende informazioni sui risultati del servizio, sono resi disponibili ai cittadini.					
		11. Una sintesi del bilancio e delle imposte è messa a disposizione di tutti i cittadini.					
	4. I rischi sono adeguatamente stimati e gestiti, anche attraverso la pubblicazione di	12. L'ente locale individua e gestisce i propri rischi finanziari nella prestazione dei servizi, attuando una delle seguenti strategie: • accettare e riconoscere i rischi; • evitare i rischi (es. trasferendo					

	bilanci consolidati e, nel caso di partenariati pubblici-privati, attraverso una suddivisione realistica dei rischi.	un'attività ad un altro ente); ● trasferire i rischi (es. tramite un partenariato pubblico-privato o la sottoscrizione di un'assicurazione commerciale); oppure ● condividere i rischi (es. collaborazione con un altro ente locale).					
	5. L'amministrazione locale partecipa ad accordi di solidarietà intercomunale, di equa ripartizione degli oneri e dei benefici e di riduzione dei rischi (sistemi di perequazione, cooperazione intercomunale e mutualizzazione dei rischi).	13. L'approccio intercomunale rappresenta un fattore di progresso nella gestione dell'ente locale.					
		14. L'ente locale partecipa ad un'organizzazione intercomunale al fine di migliorare le proprie prestazioni e i servizi ai cittadini.					
	Questo comune informa efficacemente i contribuenti riguardo a ciò che ottengono in relazione a quanto versato.						

Tabella 11 - Principio 11 - Diritti Umani, Diversità Culturale e Coesione Sociale

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
11. Diritti Umani, Diversità Culturale e Coesione Sociale	1. Nell'ambito della sfera di competenza dell'ente locale, i diritti umani sono rispettati, protetti e applicati e si combatte la discriminazione di qualsiasi forma.	1. L'ente locale garantisce il coinvolgimento di tutti i gruppi sociali, attua misure antidiscriminatorie ed ha obiettivi definiti che sono messi in atto in tutti i settori delle politiche.					
		2. L'ente locale agisce per difendere tutti i cittadini dalla discriminazione e dall'esclusione sociale.					
	2. La diversità culturale è considerata una risorsa e si compiono sforzi continui per garantire che tutti partecipino nella comunità locale, si identifichino con essa e non se ne sentano esclusi.	3. L'ente locale promuove attivamente la diversità culturale e la coesione sociale, in quanto interesse di tutti i cittadini, mettendo a disposizione risorse, sostenendo e sovvenzionando le attività delle ONG promuovendo il dialogo e incoraggiando i partenariati tra i vari attori sociali.					
	3. Si promuovono la coesione sociale e l'integrazione delle aree svantaggiate.	4. L'ente locale ha fissato obiettivi chiari per migliorare la coesione sociale e massimizzare il potenziale della diversità culturale, incoraggiando una maggiore fusione e interazione interculturale.					
		5. L'ente locale ha adottato piani individuali rivolti a gruppi svantaggiati specifici (es. piano per l'autosufficienza, piano per i diritti dei bambini e dei giovani, etc.)					
	4. Viene tutelato l'accesso ai servizi essenziali, in particolare per le fasce più svantaggiate della popolazione.	6. I rappresentanti eletti, insieme a tutti i partner strategici, assicurano che gli obiettivi di parità sociale siano incorporati e tradotti in strategie, piani territoriali ed erogazione dei					

		servizi pubblici.					
	In questo comune i diritti umani vengono rispettati e garantiti per tutte le fasce della popolazione.						

Tabella 12 - Principio 12 - Responsabilità

			VALUTAZIONE				
Il livello di realizzazione di questo Principio da parte dell'ente locale è valutato come segue:			NA	MB	AB	AA	MA
PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	0	1	2	3	4
12. Responsabilità	1. Tutti i decisori politici, collettivi e individuali, si assumono la responsabilità delle loro decisioni.	1. Tutti i decisori politici sono chiari circa le loro responsabilità collettive e individuali, per le decisioni che prendono e le responsabilità sono chiaramente definite all'interno del quadro giuridico e del mansionario.					
	2. Le decisioni prese sono rese pubbliche, sono giustificate e possono essere sanzionate.	2. Il consiglio comunale prepara regolarmente delle relazioni pubbliche (almeno una volta l'anno) per rendere conto delle decisioni adottate.					
		3. Il quadro giuridico dell'ente locale include i dettagli relativi alle relazioni, alla spiegazione e al sanzionamento delle decisioni; questi dettagli sono ben compresi dai rappresentanti eletti, dai funzionari e dai cittadini.					
		4. Le relazioni e altri documenti sono accessibili e resi disponibili.					
	3. Esistono dei rimedi efficaci contro la cattiva amministrazione e contro le azioni dell'ente locale che violano i diritti civili.	5. L'ente locale dispone di un sistema di audit trasparente e indipendente, come stabilito dal quadro giuridico di riferimento. Le modalità di controllo sono rispettate e considerate indipendenti e attuate senza qualsiasi tipo di favori e timori.					
		6. I revisori sono chiari su chi chiamare a render conto di ciascuna decisione e i decisori responsabili si sottopongono volontariamente al controllo pubblico.					
		7. L'ente locale dispone di solide procedure, come stabilito nel suo quadro giuridico, per porre rimedio sia alla cattiva amministrazione che alle azioni degli enti locali che - secondo le norme, i regolamenti e le buone pratiche - violano i diritti civili.					
	In questo comune i rappresentanti eletti sono competenti e preparati nella spiegazione delle loro decisioni ai cittadini.						

3 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.

IT

Centre of Expertise for Good Governance

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

ISIG

https://isig.it/it/eloge/

COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE