



# Lessons Learned/Erfahrungen der italienischen Gemeinden mit Benchmarking

*Conca Tolmezzina (4 Comuni), Tarvisio, Tavagnacco, Udine*

*Auronzo di Cadore, Belluno, Comelico Superiore, Sappada*

Villach, 12.Juni 2013

# Agenda

- 1) *Benchmarking in Italien*
- 2) *Der Kontext - Kleine Gemeinden*
- 3) *Benchmarking im Rahmen von Bench-PA*
- 4) *Beteiligte Gemeinden*
- 5) *Die Stimme der Gemeinden*

# Benchmarking in italienischen Gemeinden

- Daten sammeln
- Kontrollieren
- Identifizierung der Standard-Kosten
- *Zuwendungen der öffentlichen Hand reduzieren*

- Raccolta dati
- Controllo
- Identificazione degli standard di costo
- *Riduzione dei contributi pubblici*

# Benchmarking in Italien

COLLECT DATA



ISTITUTIONAL  
SUPERVISOR



PROCESSING

COSTS CONTROL  
REDUCTION OF  
FUNDS

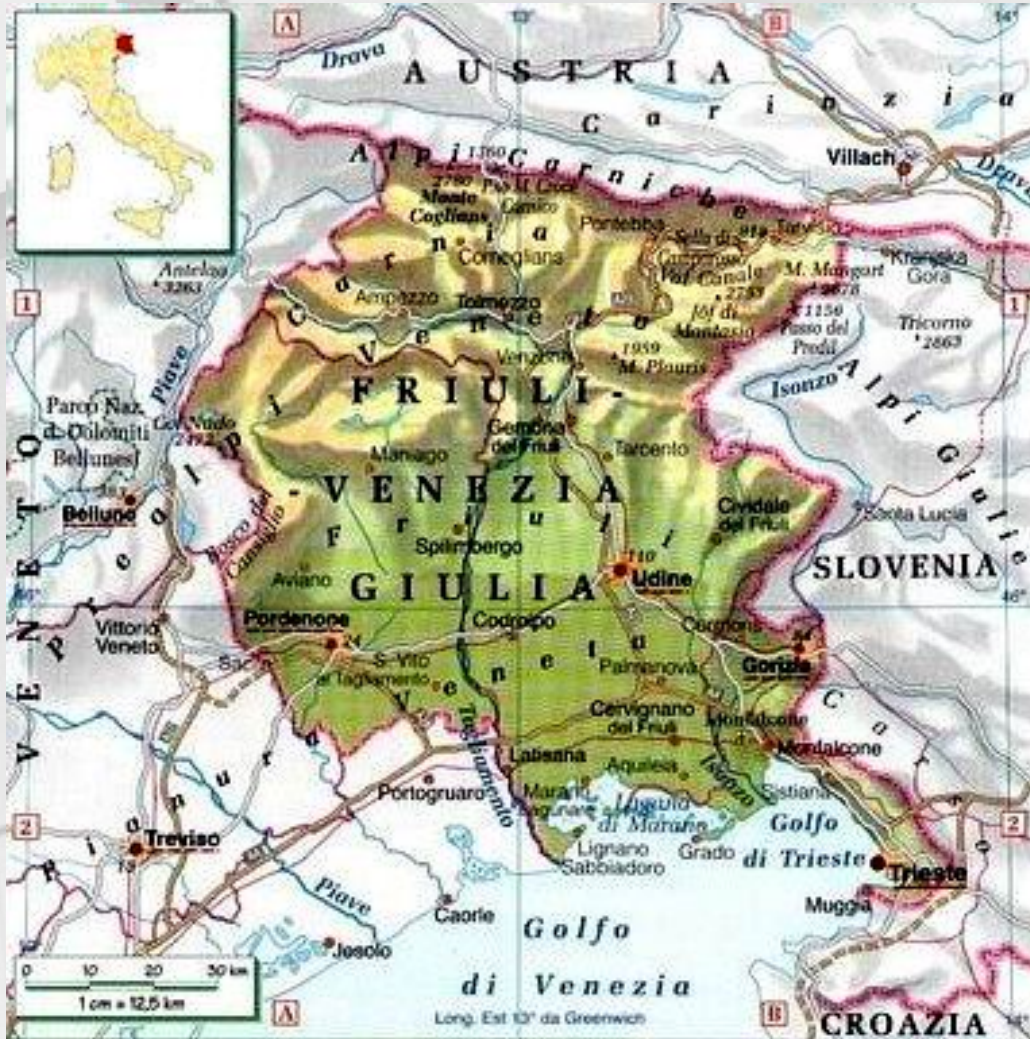




**Kontext**  
il contesto



# Kontext



**7.858 kmq**  
**42,6% Berg, 19% Hügel,**  
**38,1% Ebene**

**1.236.103 Einwohner**

**217 Gemeinden-**  
**109.658 private Unternehmen**

**BIP/Kopf 29.200,00 €**  
**(Italien 25.247,00€)**

**Arbeitslosenquote 8,2%**  
**(M:5,8- F:8,1)**  
**Italien 11,4%**

# Kontext



**18.394 kmq**

**4 853 657 Einwohner.**

**581 Gemeinden  
455.927 private  
Unternehmen**

**BIP/Kopf 28.937,00€  
Italien 25.247,00€**

**Arbeitslosenquote 6,9%  
Italien 11,4%**

# Gemeinden - Comuni

## Friuli Venezia Giulia

N. 217

47 Einwohner < 1000  
(21,56%)

201 Einwohner 1001 - 5000

53 Einwohner 5001 - 15.000

6 Einwohner > 15.000

## Veneto

N.581

40 Einwohner < 1000

273 Einwohner 1001 – 5000

209 Einwohner 5001 - 20.000

37 Einwohner > 20.000



# Benchmarking im Rahmen von Bench-PA



# Benchmarking im Rahmen von Bench- PA

Die Qualität der erbrachten Leistungen vergleichen,  
um einen **Lernprozess** zu ermöglichen und Services  
zu **verbessern**

Confrontare la qualità dei servizi per promuovere un processo di  
**apprendimento** che ne permetta il loro **miglioramento**



Um einen Vergleich zu ermöglichen, ist die  
Messung von **Indikatoren notwendig**

Per confrontare bisogna misurare

**Indicatori**

# Benchmarking im Rahmen von BENCH-PA

- über sich selbst lernen
- Über Nachbargemeinden  
Bescheid wissen

- konfrontieren
- lernen
- verbessern

- conoscere se stessi
- conoscere i propri vicini
- confrontarsi
- apprendere
- migliorare

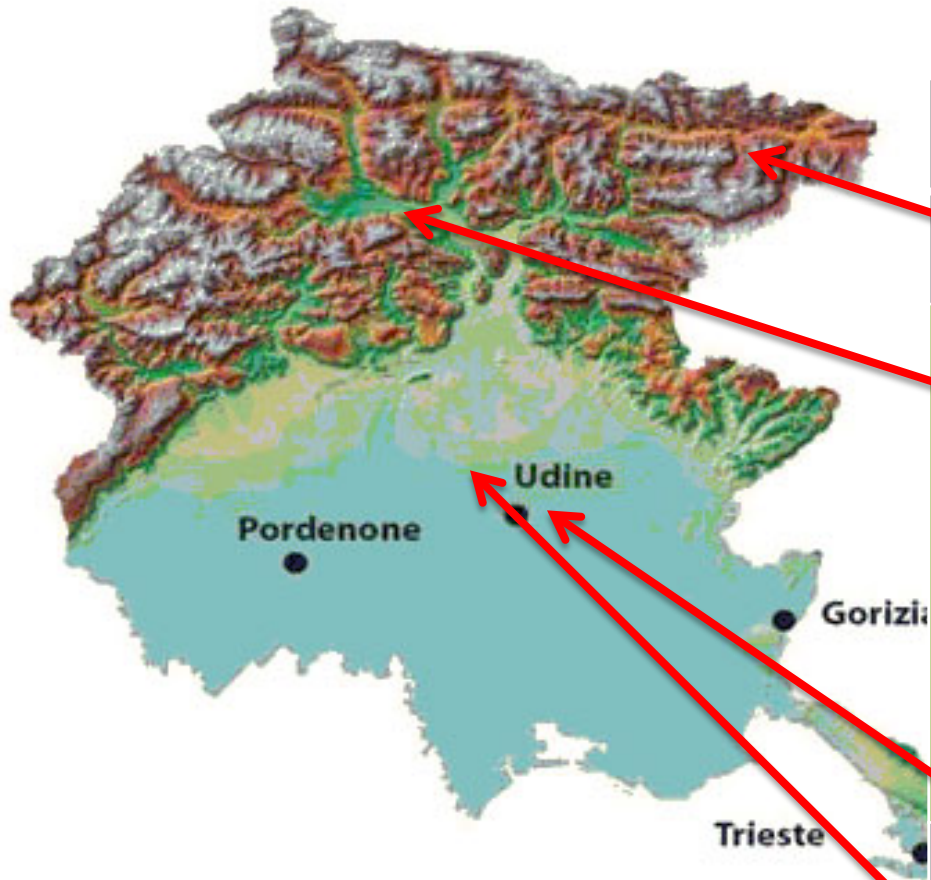
# **BETEILIGTE GEMEINDEN**

I COMUNI COINVOLTI



# BETEILIGTE GEMEINDEN FRIULI VENEZIA GIULIA

Pilot-  
Gemeinde



Gemeinde	Einwohner	Seehöhe
Tarvisio	4.637	732
Conca Tolmezzina (Verzegnis Tolmezzo Cavazzo Amaro)	13.530	330
Udine	99.697	113
Tavagnacco	14.619	113

# BETEILIGTE GEMEINDEN

## VENETO



Gemeinde	Einwohner	Seehöhe
<b>Belluno</b>	36.571	383
Auronzo	3.514	864
Comelico	2.360	1212
Sappada	1.314	1250

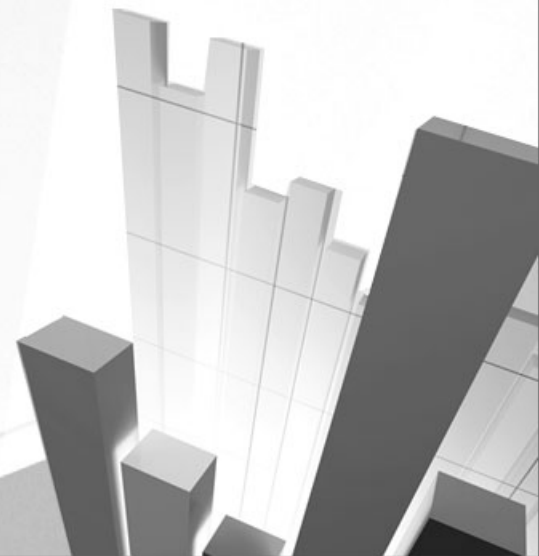
Pilot-Gemeinde

# Die Stimme der Gemeinden

## la voce dei comuni

.....

.....



# Comune di Udine ...

Abbiamo intrapreso questo percorso a partire dall'anno 2011. Il progetto è stato seguito dall'ufficio controllo di gestione, che ha potuto valutarne pregi e difficoltà attuative. Un primo tentativo di benchmarking con altri comuni era stato da noi intrapreso già dal 2004, in quanto ci rendevamo conto che non era sufficiente un confronto temporale dei dati per valutare le performance dell'ente; il tentativo ebbe breve durata soprattutto per le difficoltà legate al reperimento dei dati da parte dei diversi comuni, ma produsse comunque alcuni benefici per quanto riguarda il confronto fra le diverse modalità di erogazione dei servizi.

Nel 2010 si è poi presentata questa opportunità di partecipare ad un progetto strutturato di benchmarking. Il percorso dell'individuazione degli indicatori è stato impegnativo. Inizialmente sono stati selezionati da parte dell'ufficio diversi indicatori per i quali è stato necessario un lavoro iniziale di descrizione per omogeneizzare le interpretazioni con gli altri comuni.

Anche per scongiurare il pericolo che il progetto si rivelasse autoreferenziale, i funzionari dei servizi sono stati subito coinvolti. **die**

**Teilnahme von den Beamten war unverzichtbar** anche se a volte è risultato necessario dal punto di vista organizzativo una "spinta", da parte dell'ufficio coordinatore, per evitare che il progetto venisse messo in secondo piano rispetto ad altre attività ritenute prioritarie. Riteniamo importante anche la fase del progetto che prevede il **die Beteiligung der Bürger** utenti tramite indagini di citizen satisfaction e pensiamo che il passo successivo, che potrebbe portare a dei risultati interessanti nel miglioramento dell'erogazione dei servizi, sia quello di porre in relazione i dati relativi agli indicatori di efficacia/efficienza/economicità dei servizi con le rilevazioni

di qualità percepita. Un **Gute Software-Unterstützung** realizzato nell'ambito del progetto, strumento indispensabile nei processi di pianificazione e controllo. Alcune difficoltà sono state riscontrate nell'utilizzo del software in quanto è risultato necessario immettere un grande quantitativo di dati soprattutto per quanto riguarda il personale addetto ai servizi oggetto di indagine (in un comune come il nostro ogni servizio ha diverse persone dedicate). In questo caso l'ufficio coordinatore ha ritenuto, per la complessità dei dati da inserire, di centralizzare questa fase di inserimento non delegandola ai referenti dei servizi. Sarebbe molto utile poter sviluppare il software in modo da poterlo sfruttare anche per il controllo di gestione "interno", con la possibilità di monitorare e seguire tutti i servizi, e nello stesso tempo **vergleichbare**

**Indikatoren bestimmen, die den Vergleich mit anderen Verwaltungen erlauben.** Se possiamo esprimere poi considerazioni di carattere più generale, ci sembra che un difetto di questo progetto possa essere la **Langsamkeit** e la difficoltà nel raggiungere il risultato finale, l'opportunità offerta però è di proseguire in un processo di **Änderungen, die lange bleiben.** È auspicabile che progetti di questo tipo vengano riconosciuti nella loro fondamentale utilità, non solo per la gestione interna dei

servizi, attraverso una ricerca continua di perfezionamento degli indicatori di misurazione, ma anche nella possibilità di **die eigene Arbeit über administrative Grenzen hinweg messen** per poter cogliere dal confronto gli elementi di autocritica e miglioramento. In estrema sintesi, comunque, riteniamo che l'ostacolo maggiore a questo tipo di progetti stia nella volontà di cambiare l'approccio all'analisi della propria attività, perché questo richiede sicuramente un forte impegno, che viaggia parallelo all'impegno dell'attività lavorativa vera e propria. Dall'altra parte, però, l'effetto positivo che il confronto ha generato è costituito dai **Gelegenheiten für den Austausch von Erfahrungen und Diskussion** che contribuiscono alla crescita continua dei singoli e, di conseguenza, dell'organizzazione nel suo complesso.



# Conca Tolmezzina...

La motivazione che ci ha spinto a partecipare a un processo di benchmark è stata quella di cogliere dalle esperienze di altre organizzazioni spunti di **Verbesserung** a partire dalle prestazioni raggiunte. In modo particolare volevamo riuscire ad individuare proprio nelle realtà austriache, molto diverse dalla nostra dal punto di vista normativo e culturale, l'approccio metodologico e se le prestazioni raggiunte fossero più elevate, come questo possa essere calato nella nostra realtà.

Questo lavoro e questa valutazione potremmo iniziare ora a realizzarla **Gelegenheiten fuer den Austausch von Erfahrungen und Diskussion** con i partecipanti al progetto non appena si sarà completata da parte di tutti i partner la raccolta definitiva dei dati e conseguentemente delle prestazioni raggiunte.

In questa prima fase che ci ha visto impegnati nella raccolta dei dati, l'esperienza si è rivelata molto utile poiché ha permesso per i servizi trasversali che vedono coinvolte aree diverse dell'organizzazione una **integrierten Bewertung** del servizio stesso, consentendo di prendere maggior consapevolezza da parte di tutti delle attività e delle criticità dell'intero processo, nonché la misura prestazionale nella sua totalità.

**DANKE - GRAZIE**