Principio 3

Efficienza ed Efficacia

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

Principio 3 – Efficienza ed Efficacia

Consiglio d'Europa
Centre of Expertise for Good Governance

ISIG – Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia

2022

ISIG

COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE

Principio 3

Efficienza ed Efficacia

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/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 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 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 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 EFFICIENZA ED EFFICACIA 5

1.1 OBIETTIVI 5

2 DESCRIZIONE ATTIVITÀ 6

2.1 I RISULTATI SODDISFANO GLI OBIETTIVI CONCORDATI 6
2.2 IL MIGLIOR USO POSSIBILE DELLE RISORSE DISPONIBILI È GARANTITO 6
2.3 I SISTEMI DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI CONSENTONO DI VALUTARE E MIGLIORARE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA DEI SERVIZI 7
2.4 GLI AUDIT SONO EFFETTUATI A INTERVALLI DI TEMPO REGOLARI PER VALUTARE E MIGLIORARE LE PRESTAZIONI 7

3 INDICATORI 8

3.1 INDICATORE 1 - L'ENTE LOCALE PIANIFICA LE PROPRIE ATTIVITÀ E IL PROPRIO BILANCIO IN BASE AI PROPRI PIANI STRATEGICI SIA A LIVELLO STRATEGICO CHE OPERATIVO 8
3.2 INDICATORE 2 - LE INFORMAZIONI RIGUARDO ALLE PRESTAZIONI SONO REGOLARMENTE RACCOLTE E RIVISTE. L'ENTE LOCALE AGISCE PER COLMARE LE LACUNE TRA LE PRESTAZIONI ATTESE E QUELLE EFFETTIVE 10
3.3 INDICATORE 3 – L'ENTE LOCALE SVILUPPA E ATTUA UN QUADRO DI GESTIONE DELLE PRESTAZIONI CHE PRENDE IN CONSIDERAZIONE TUTTI I SUOI OBIETTIVI, SERVIZI E FUNZIONI, E IL QUALE ESPLICITA GLI INDICATORI E LE PROCEDURE DI REPORTISTICA PERIODICA RELATIVE AI RISULTATI E AI PROGRESSI RAGGIUNTI 12
3.4 INDICATORE 4 - L'ENTE LOCALE SCAMBIA BUONE PRATICHE CON ALTRI COMUNI E UTILIZZA QUESTE INFORMAZIONI PER MIGLIORARE LA PROPRIA EFFICIENZA ED EFFICACIA 13
3.5 INDICATORE 5 - L'ENTE LOCALE ELABORA UN DOCUMENTO DI VALUTAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA PER LA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE 14
3.6 INDICATORE 6 - L'ENTE LOCALE TIENE CONTO DEI RISULTATI DELLE SUE VALUTAZIONI AL FINE DI ATTUARE LE FUTURE POLITICHE PUBBLICHE 16
3.7 INDICATORE 7 - LE PROCEDURE, LE RELAZIONI SULLE PRESTAZIONI E I SISTEMI DI INFORMAZIONE SONO OGGETTO DI UN AUDIT INDIPENDENTE E I RISULTATI SONO COMUNICATI AI CONSIGLIERI COMUNALI 17
3.8 INDICATORE 8 - TUTTI I PRINCIPALI SERVIZI E FUNZIONI SONO REGOLARMENTE RIESAMINATI AD INTERVALLI DI TEMPO APPROPRIATI, PER VALUTARNE LE PRESTAZIONI E L'IMPATTO 18
3.9 INDICATORE 9 - L'ENTE LOCALE TIENE DEI REGISTRI APPROPRIATI NEI QUALI LE PROCEDURE/MECCANISMI ADOTTATI POSSONO ESSERE IDENTIFICATI/RINTRACCIATI AL FINE DI AUMENTARE IL LIVELLO DI EFFICIENZA E DI EFFICACIA 19

4 RIFERIMENTI 21

INDICE TABELLE

Tabella 1 - Principio 3 - Efficienza ed Efficacia 5

1 EFFICIENZA ED EFFICACIA

Tabella 1 - Principio 3 - Efficienza ed Efficacia

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

1.1 OBIETTIVI

Questo documento si prefigge i seguenti obiettivi:

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

2 DESCRIZIONE ATTIVITÀ

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

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

2.1 I RISULTATI SODDISFANO GLI OBIETTIVI CONCORDATI

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

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

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

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

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

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

2.2 IL MIGLIOR USO POSSIBILE DELLE RISORSE DISPONIBILI È GARANTITO

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

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

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

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

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

Un buon sistema di gestione delle prestazioni:

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

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

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

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

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

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

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

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

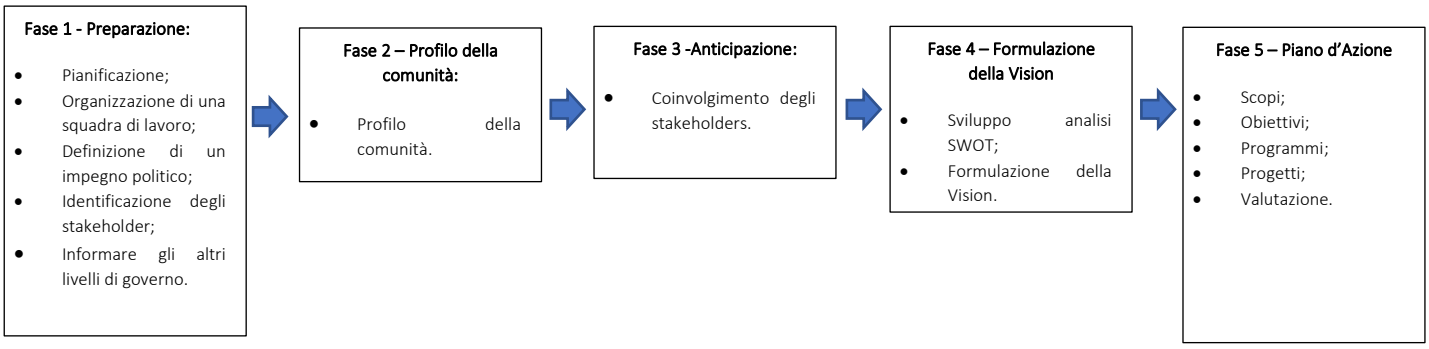
- Revisione interna di tutti gli atti normativi;
- Accordi per quanto riguarda il ruolo dell'unità centrale nell'audit interno;
- Definizione degli elementi costitutivi dell'interdipendenza funzionale tra i revisori interni e i controllori preventivi;
- Definizione dell'organico del personale con formazione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

3 INDICATORI

I risultati soddisfano gli obiettivi concordati

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

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



Fattori chiave della Fase 1 – Preparazione:

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

I fattori chiave della Fase 2 – Profilo della comunità:

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

I fattori chiave della Fase 3 – Coinvolgimento degli stakeholder:

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

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

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

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

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

Esempio: Analisi SWOT per la Vision del Comune di Berat, Albania[1]

Un esempio di come tradurre un'analisi SWOT nella Vision del Comune di Berat in Albania.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Eredità culturale e storica con potenzialità per sviluppare il turismo; • Clima mediterraneo mite; • Potenziale per il settore agroalimentare; • Turismo familiare, storico e culturale grazie a una forza lavoro ben qualificata; • Edifici favorevoli per lo sviluppo delle imprese in zone industriali; • Impegno politico per la costruzione e l'attuazione a livello locale e piani regionali; • Forte cultura dell'accoglienza per il turismo familiare; • Giovani con un buon livello di istruzione.	• Lento processo di decentramento; • Fornitura irregolare di elettricità; • Mancanza di un piano urbanistico generale per la città; • Mancanza di circonvallazione urbana; • Ritardo nel trasferimento di proprietà pubbliche del Comune; • Nessun sistema di prestiti a sostegno del l'amministrazione locale; • Strutture per il commercio mal organizzate.
Opportunità	**Minacce**
• Facilità di accesso al vicino aeroporto di Kuçova; • Risorse e idee per utilizzare la bellezza naturale delle valle del fiume Osum per il turismo ecologico; • Spazi pubblici e ricreativi; • Vicinanza ai porti di Valona e Durazzo e all'Aeroporto Internazionale di Tirana; • Infrastrutture bancarie per i prestiti alle imprese; • Vicinanza alle attrazioni naturali; • Sostegno allo sviluppo di imprese di successo e in crescita.	• Delocalizzazione; • Emigrazione di manodopera scarsamente qualificata; • Le amministrazioni locali e le istituzioni locali non possono fornire un coordinamento efficace per massimizzare le opportunità; • Concorrenza; • Deturpamento del centro storico e la sua unicità architettonica attraverso la costruzione illegale e la mancanza di finanziamento.

Il miglior uso possibile delle risorse disponibili è garantito

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

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

- Concentrarsi sul miglioramento dell'amministrazione locale;
- Affrontare sufficienti sfide interne ed esterne;

[1] https://rm.coe.int/16807470ea

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

Gli aspetti fondamentali di una prestazione sono:

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

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

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

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

Esempio: Appalto e gestione del servizio locale presso la Direzione generale delle imposte, Francia[2]

Il caso di studio francese della direzione generale delle imposte descrive il modo in cui il contratto di prestazione è stato utilizzato come un veicolo per facilitare una migliore definizione delle prestazioni e la loro misurazione. Si è trovato processo di aggiudicazione utile a:

- Fornire un quadro che consenta a ciascuna regione di elaborare una strategia locale sufficientemente flessibile da coprire le esigenze locali ma coerente con le priorità strategiche centrali;
- Fungere da fonte di pressione per il miglioramento delle prestazioni.

Nel 1992 un gruppo di lavoro di uffici centrali e regionali ha messo a punto una serie di indicatori pilota che sono stati applicati a tutte le sotto organizzazioni. Gli indicatori sono descritti come segue:

[2] http://www.oecd.org/gov/budgeting/1902747.pdf

- Gli indicatori di produttività (14) misurano la produttività dei servizi per funzioni definite;
- Gli indicatori di produttività sono entrambi qualitativi (tenendo conto dei fattori ambientali e contestuali) e quantitativi;
- Indicatori di qualità (16), compresi fattori quali la media degli arretrati, i tassi di errore, i tempi di elaborazione;
- Indicatori di efficienza (10), compresi i rapporti di produttività basati sui livelli del personale e sul carico di lavoro;
- Classifica comparativa delle prestazioni: le prestazioni sono indicizzate, ponderate, classificate e diffuse attraverso un'organizzazione per valutare le prestazioni (e i progressi di riferimento) per ciascun settore di attività;
- Valutazione dei risultati: previsione di relazioni periodiche e processo di valutazione delle misure adottate per ottenere i miglioramenti previsti - non solo se sono stati raggiunti o meno.
- Riunioni periodiche: riunioni di mezza giornata a cui partecipano dirigenti locali e funzionari della sede centrale sono utilizzati come incentivo (riconoscendo il successo e mostrando una buona attuazione delle strategie di performance per raggiungere gli obiettivi) e garantire la responsabilità;
- Revisione del piano d'azione: utilizzato nelle discussioni nell'ambito del rinnovo biennale dei contratti per i direttori di divisione;
- L'esecuzione nell'ambito dell'appalto costituisce un fattore di rinnovo dell'appalto.

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

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

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

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

Esempio: Assetto istituzionale nel governo locale fiammingo

Nel 2010, il governo regionale fiammingo ha approvato un decreto riguardante l'attuazione del "Policy and Management Cycle (PMC-Order)" nei 308 comuni fiamminghi (da 5000 a 500.000 abitanti), e cinque province fiamminghe. Queste province eseguono una serie limitata di attività sul territorio e fungono da intermediarie tra il governo fiammingo, il governo locale e i Comuni. Questo PMC-Order, che è stato operativo in tutte le 621 autorità dall'inizio del 2014, mira a trasformare le pratiche tradizionali di input-based budgeting in bilancio basato sulle prestazioni, fornendo un elemento chiave per una gestione orientata ai risultati di successo:

norme e procedure di bilancio che facilitano l'integrazione delle informazioni finanziarie e non finanziarie. La pianificazione strategica e politica di lungo termine per la durata del periodo legislativo ha sostenuto il progetto e lo sviluppo delle politiche, ed è stata intrapreso in termini di risorse finanziarie disponibili. I piani strategici a lungo termine hanno sostituito il bilancio annuale in quanto il punto di partenza per la definizione della politica comunale e per la definizione delle modalità di gestione di tale politica.

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

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

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

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

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

Esempio: Programma di buone pratiche per le autorità locali in Moldavia[3]

Il "Best Practice Programme (BPP)" per le autorità locali in Moldavia è stato lanciato nel 2005 dal Consiglio d'Europa in collaborazione con il governo, le associazioni dei sindaci e il progetto USAID: "Riforma del governo locale".

Durante gli ultimi sette mesi del progetto (febbraio - agosto 2014) sono stati prodotti degli output secondo degli accordi conclusi nell'ambito dell'accordo amministrativo e sono stati compiuti progressi verso l'ulteriore realizzazione del progetto.

Va notato che, da marzo a giugno 2014, le autorità locali hanno potuto presentare le loro domande a quattro sezioni, cioè:

1. Il buon governo;
2. Lo sviluppo economico locale;
3. Efficienza energetica;
4. Servizi pubblici locali.

In tutto sono state presentate 56 domande da 41 località. I moduli di domanda (sia in rumeno che in russo), insieme con il prospetto sono stati inviati via posta nazionale. L'annuncio ufficiale, sia in rumeno che in inglese, è stato pubblicato il 31 marzo online ed è stato visto 773 volte ed è stato pubblicato anche su carta stampata.

[3] https://rm.coe.int/1680746d97

Alla fine di giugno, esperti in pubblica amministrazione - in particolare nei servizi pubblici, nell'efficienza energetica, economica e nello sviluppo e buona governance - si è riunito per analizzare le pratiche in ciascuno dei settori. Così, sono state esaminate 18 pratiche per il buon governo; 10 per lo sviluppo economico locale; 11 pratiche nel settore dell'efficienza energetica e 17 pratiche per quanto riguarda i servizi pubblici locali.

Tenendo conto dei criteri di valutazione: iniziativa, efficienza, pertinenza, partecipazione, gestione efficiente delle risorse e impatto e sostenibilità, i membri del comitato direttivo hanno valutato tutte le domande presentate il 2 luglio e hanno preparato un elenco preliminare degli enti locali selezionati per lo status di "Autorità locale con la migliore pratica".

Tra il 16 luglio - 11 agosto 2014, il team del Programma, insieme ai membri del Gruppo Direttivo, ha visitato 27 locali le autorità locali per verificare l'attuazione delle migliori pratiche. Le attività svolte lungo il progetto sono le seguenti:

- Preparazione del prospetto informativo;
- Il lancio del programma;
- Visite per promuovere il programma sulle migliori pratiche;
- Riunione del comitato direttivo;
- Documentazione.

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

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

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

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

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

Una valutazione delle prestazioni include:

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

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

Esempio: Iniziativa "La tua salute, la tua cura, la tua opinione (YHYCYS)"- Regno Unito

L'iniziativa "La tua salute, la tua cura, la tua opinione (YHYCYS)" per il Dipartimento della Salute è stata concepita per garantire la l'impegno nello sviluppo di un libro bianco governativo sui servizi sanitari e sociali nel Regno Unito.

Oltre 41.000 risposte sono state ricevute attraverso vari metodi indagine di nel corso dei tre mesi con 1.240 persone che hanno partecipato a eventi deliberativi a Gateshead, Plymouth, Londra, Leicester e Birmingham. L'impegno di YHYCYS è stato progettato per contribuire alla definizione dell'agenda e per discutere delle proposte politiche.

L'iniziativa YHYCYS aveva tre obiettivi espliciti che sono stati concordati all'inizio:

- Per fornire assistenza e la necessità di lavorare in partenariato per determinare le priorità politiche e la progettazione di nuovi approcci futuri alle cure;
- Per aumentare i livelli di coinvolgimento pubblico nel processo decisionale;
- Per produrre un dibattito pubblico visibile a livello locale e nazionale al fine di garantire un'assistenza personalizzata e incentrata sulla comunità.

Vi erano due sezioni principali nella valutazione YHYCYS:

- Criteri per il successo e la raccolta e l'analisi dei dati di base (ad es. questionari dei partecipanti diffusi a tutti gli eventi deliberativi, analisi online dei risultati dei questionari) sono stati pianificati da parte dell'Ufficio Centrale di Informazione (COI), che faceva parte del gruppo di progetto YHYCYS;
- Una valutazione indipendente commissionata dal Dipartimento della Salute anche se il valutatore era già stato invitato ad osservare il principale evento deliberativo.

Il rapporto di valutazione ha riguardato:

- La metodologia della valutazione stessa, con allegati che forniscono dettagli sul resoconto, il processo di intervista e le domande poste agli intervistati;
- Gli obiettivi del processo di coinvolgimento e sintesi dei principali output/attività (che includevano descrizioni dei diversi metodi);
- Lo sfondo e il contesto per il processo di coinvolgimento delle autorità locali;
- La misura in cui ogni obiettivo a sua volta è stato raggiunto (incluso l'obiettivo implicito), che includeva la copertura di livelli di coinvolgimento, chi è stato coinvolto nei diversi processi, metodi utilizzati e risultati;
- Lezioni per il futuro, tra cui cosa ha funzionato bene, cosa ha funzionato meno bene e lezioni specifiche sui livelli di impegno e integrità, costi, tempistica, fiducia, ripetizione delle politiche e integrazione dei risultati.

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

Alcuni esperti di gestione delle prestazioni distinguono tra valutazioni finalizzate alla dimostrazione di responsabilità e quelle destinate al miglioramento. Le valutazioni di responsabilità (audit) descrivono ciò che è successo durante il processo; mentre quelle destinate al miglioramento forniscono informazioni riguardo al "come" e al "perché".

Per valutare correttamente un piano/programma, i valutatori devono sapere come è stato implementato, i motivi della sua attuazione e le eventuali circostanze particolari che possono averlo influenzato. I piani/programmi dovrebbero essere valutati in base al risultato ottenuto, ma anche rilevare se vi sono stati risultati inattesi, sia positivi che negativi. La valutazione delle prestazioni non è fine a sé stessa: dovrebbe essere considerata come un punto di partenza per un processo di continuo miglioramento.

Esempio: Responsabilità e controllo delle prestazioni in Germania[4]

Nel sistema di indennità di disoccupazione, le agenzie locali sono soggette a benchmarking tra di loro e sulla base delle differenziazione dei mercati. Attraverso questo processo, gli obiettivi delle agenzie locali hanno fissato il compito di portare ogni agenzia al livello dei top performers nei gruppi di comparazione. Vi è un rapporto mensile, trimestrale e un processo annuale di monitoraggio delle prestazioni, attraverso una serie di "dialoghi".

Questi dialoghi sono basati su informazioni dei rapporti derivati dal sistema informativo di gestione nazionale (Sottung e Becker, 2008). Questo sistema consente alle agenzie locali di inserire un commento accanto alle informazioni sulle prestazioni, individuando le debolezze, fornendo spiegazioni per scarso rendimento e l'elenco delle azioni volte a migliorare le prestazioni.

Questo viene poi utilizzato come base per il monitoraggio per garantire che tali azioni siano intraprese (Bundesagentur für Arbeit, 2012). Tutto ciò è stato affiancato da un rapporto che fornisce informazioni pubbliche sulle prestazioni del servizio pubblico per l'impiego e include nuovamente un commento per spiegare i dati presentati.

In Germania esiste anche un processo istituzionalizzato che consente alle parti sociali di avviare un'azione condivisa del processo di gestione delle prestazioni attraverso l'appartenenza al consiglio del PES. Per l'indennità di disoccupazione, i centri per l'impiego sono soggetti agli obiettivi del governo nazionale.

Vi sono frequenti incontri (mensili) tra livelli nazionali e regionali per discutere i progressi sugli indicatori di performance. Il Rapporto Annuale Nazionale presenta un'analisi qualitativa che spiega le prestazioni rispetto agli indicatori principali nel contesto del lavoro dei cambiamenti del mercato. A livello locale, una serie di interessi sociali sono coinvolti regolarmente nel processo di controllo attraverso la governance delle agenzie locali.

[4] https://www.academia.edu/1976333/Performance_Management_in_Public_Employment_Services

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

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

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

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

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

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

Esempio: Audit pubblico in Norvegia5

La Norvegia ha un doppio sistema di revisione contabile attraverso il Kontrolludvalget (il "omitato di revisione"). Tuttavia, il comitato di audit non è responsabile dello svolgimento dell'audit, differenza principale tra Norvegia e Svezia.

Il revisore dei conti ha sviluppato modalità e regole per lo svolgimento dell'audit. Il focus dell'audit è principalmente sulla parte finanziaria, limitato sul controllo delle prestazioni. Numerose modifiche recenti hanno avuto luogo in Norvegia e cioè rendere gli audit soggetti alla concorrenza. Secondo la legislazione del governo locale norvegese, i revisori devono avere competenze in materia di contabilità o revisione contabile.

Per quanto riguarda i membri del comitato di revisione, non vi sono regole rigide per svolgere l'audit. Ad esempio, i revisori dei conti non possono agire come funzionari e lavorare in una posizione decisionale nell'ente locale o in un'organizzazione subordinata all'ente locale. Non possono avere un parente o una relazione stretta con qualcuno nell'organismo che viene sottoposto ad audit.

Queste regole sono più severe delle regole svedesi. Sebbene l'incarico dei revisori professionali sia principalmente incentrato sulla revisione contabile, il ruolo si è evoluto negli ultimi anni per includere alcuni controlli sulle prestazioni. Il compito del comitato di audit è quello di vigilare per conto del consiglio amministrativo dell'autorità locale e dei controlli interni e per garantire che l'audit professionale si svolga in modo soddisfacente. Il comitato di audit presenta il rapporto di audit al consiglio locale insieme alle proprie opinioni e proposte.

[5] https://www.forgov.qld.gov.au/sites/default/files/measuring-monitoring-reporting-performance.pdf

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

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

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

Le informazioni sulle prestazioni dovrebbero essere:

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

Esempio: Rendere i servizi condivisi di successo – Shared Service Team nel Regno Unito[6]

Il governo del Regno Unito, ha implementato un piano generale per realizzare i benefici dei servizi condivisi. Se solo le risorse umane e le finanze fossero implementate in modo ottimale in tutto il settore pubblico (secondo lo Shared Services Forum and Advisory Group, l'organismo che fornisce consulenza sui benefici di servizi condivisi ai dipartimenti del settore pubblico, nonché al provider e al settore privato), i potenziali risparmi di questa trasformazione è stimata fino a 40 miliardi di Sterline in 10 anni.

Per supportare questo processo, è stato creato un Team di Servizio Condiviso Centrale. Concentrandosi inizialmente su risorse umane e finanza, il team sta esaminando, insieme alle organizzazioni del settore pubblico, dei servizi che possono essere condivisibili per ottenere risparmi efficienti, diventare più efficaci e migliorare l'esperienza dei dipendenti e degli utenti.

Per aiutare a pianificare e comprendere il potenziale dei servizi condivisi tra i servizi pubblici, nove settori sono stati individuati: Sanità, Istruzione, Ministero degli Interni (compresa la polizia), Governo Locale, il resto del governo centrale, Famiglie, Difesa, Entrate, Lavoro e Pensioni. Ogni settore sta preparando un Piano Settoriale con l'assistenza del Team di Servizio Condiviso.

I Piani Settoriali dettaglieranno le caratteristiche del settore, gli obiettivi da raggiungere attraverso la condivisione, un progetto di future organizzazioni di servizi condivisi (compreso un piano di transizione), i benefici attesi e gli investimenti necessari, i rischi e le problematiche che potrebbero sorgere.

[6] https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/the_road_ahead_for_public_service_delivery.pdf

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

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

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

Le registrazioni sono fondamentali praticamente per ogni aspetto del processo di governance. L'efficacia e l'efficienza del servizio pubblico, in tutte le numerose funzioni amministrative, dipendono dalla disponibilità e dall'accesso alle informazioni contenute nelle registrazioni. Registrazioni mal gestite influiscono negativamente sull'ampio campo delle riforme del servizio pubblico e i progetti/programmi di sviluppo sono spesso difficili da attuare e gestire in assenza di registrazioni adeguate.

Esempio: Tenuta dei registri a Bellingham[7]

Come governo locale, la città di Bellingham ha prodotto molti registri che richiedono una conservazione permanente, sollevando problemi di stoccaggio e gestione. Questi hanno incluso le annotazioni dei reparti di progettazione. Un altro reparto che ha avuto tali annotazioni era il cimitero di Bayview. Questo reparto ha avuto sia le annotazioni elettroniche (sul sistema del cimitero "Nexus") che le annotazioni cartacee.

La documentazione comprendeva i dettagli finanziari utilizzati per la vendita di appezzamenti e il tracciamento della proprietà. Il personale ha inserito informazioni storiche in Nexus, ma ha anche conservato le vecchie schede e il registro dei libri che erano la forma originale di registrazione.

[7] http://cedar.wwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1364&context=wwuet

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.

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