



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

# Principio 7

## Competenza e Capacità

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

Principio 7 – Competenza e  
Capacità

Consiglio d'Europa  
Centre of Expertise for Good  
Governance

ISIG – Istituto di Sociologia  
Internazionale di Gorizia

2022



# Principio 7

## Competenza e Capacità

*Consiglio d'Europa*

*CENTRE OF EXPERTISE FOR GOOD GOVERNANCE*

*ISIG*

*Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia*

Il programma ELoGE è promosso dal Consiglio d'Europa-Centre of Expertise for Good Governance ed intende:

- Premiare e supportare le amministrazioni locali contraddistinte per l'elevato livello di governance democratica;
- Sviluppare i 12 Principi della Buona Governance democratica come punti di riferimento per definire e valutare il livello di democratizzazione e buon governo locale.
- Inoltre, ELoGE si configura come un valido strumento di apprendimento e miglioramento del processo decisionale delle amministrazioni locali.

Il presente documento, elaborato da ISIG, si basa sui materiali prodotti e distribuiti dal Consiglio d'Europa - <https://www.coe.int/en/web/good-governance/elope>

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere tradotta, riprodotta o trasmessa, in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico (CD-Rom, Internet, ecc.) o meccanico, inclusi fotocopie, registrazioni o qualsiasi sistema di archiviazione o recupero delle informazioni, senza previa autorizzazione per iscritto da parte di AICCRE e del Centre of Expertise for Good Governance del Consiglio d'Europa.

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

© Centre of Expertise for Good Governance 2022



## **CENTRE OF EXPERTISE FOR GOOD GOVERNANCE**

Il Centre of Expertise for Good Governance del Consiglio d'Europa aiuta i paesi europei a promuovere la buona governance democratica e promuove gli standard europei e le migliori pratiche nel settore. Il Centro investe continuamente in ricerca e competenza, crea partenariati con attori nazionali e internazionali, sviluppa strumenti pratici e amplia la sua offerta di programmi adattandoli alle esigenze specifiche dei paesi.

Il Centro occupa una posizione unica per bilanciare le esigenze delle autorità centrali e dei comuni a supporto della governance multilivello. Pur mantenendo un approccio incentrato sulla comprensione delle esigenze degli attori della governance locale, la connessione del Centro al Comitato intergovernativo per la democrazia e la governance (CDDG) del Consiglio d'Europa offre un pronto accesso a funzionari governativi di alto livello dei 47 Stati membri con un serbatoio di conoscenza ed esperienza nelle riforme della governance.

I progetti pratici e orientati all'impatto del Centro sono attuati in collaborazione con le parti interessate locali, regionali, nazionali e internazionali e mirano a migliorare la legislazione e rafforzare la capacità istituzionale di tutti i livelli di governo.

Il Centro di competenza promuove standard europei, come la Carta europea dell'autonomia locale e i 12 Principi di buona governance democratica, attraverso la consulenza legale e politica e attraverso l'implementazione di parametri di riferimento, strumenti di valutazione e metodologie innovative ("strumenti").

## **ISIG - ISTITUTO DI SOCIOLOGIA INTERNAZIONALE DI GORIZIA**

L'Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia è un istituto di ricerca indipendente nel settore delle scienze sociali. Fondato nel 1968, l'impegno di ISIG si sviluppa attraverso numerose attività di ricerca, progettazione, consulenza, realizzazione di progetti, formazione, organizzazione di convegni e seminari.

L'Istituto è radicato nel contesto regionale, ma opera in un quadro internazionale ed è riconosciuto quale centro di eccellenza nello studio delle relazioni internazionali e della cooperazione transfrontaliera, delle relazioni etniche e delle minoranze, della pace e della risoluzione dei conflitti, della società e delle politiche sociali, dell'economia e dello sviluppo locale, della democrazia e della società civile, del territorio e della gestione del rischio ambientale, del futuro e delle tecniche di previsione.

L'ISIG crede in un futuro di relazioni pacifiche basate sul riconoscimento reciproco che deriva dall'interpretazione delle differenze come risorse che arricchiscono.

Sin dalla sua fondazione, ISIG conduce la sua attività per il settore privato e per agenzie pubbliche nazionali ed internazionali tra cui: la regione Friuli Venezia Giulia ed il Consiglio d'Europa e l'ONU (Ecosoc).

# INDICE

<b>1</b>	<b>COMPETENZA E CAPACITÀ</b>	<b>5</b>
1.1	OBIETTIVI	5
<b>2</b>	<b>DESCRIZIONE ATTIVITÀ</b>	<b>5</b>
2.1	LE COMPETENZE PROFESSIONALI DI COLORO CHE SONO COINVOLTI NEL SISTEMA DI GOVERNANCE, SONO COSTANTEMENTE RAFFORZATE AL FINE DI MIGLIORARNE L'EFFICACIA E L'IMPATTO	6
2.2	I FUNZIONARI PUBBLICI SONO MOTIVATI A MIGLIORARE COSTANTEMENTE IL PROPRIO RENDIMENTO	6
2.3	I METODI E LE PROCEDURE SONO UTILIZZATI PER TRASFORMARE LE ABILITÀ IN CAPACITÀ E PER OTTENERE RISULTATI MIGLIORI	6
<b>3</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>7</b>
3.1	INDICATORE 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	7
3.2	INDICATORE 2 - L'ENTE LOCALE GESTISCE UN SISTEMA PER ATTUARE UN PIANO DI SVILUPPO PER IL PROPRIO PERSONALE	8
3.3	INDICATORE 3 - SONO IN ATTO DISPOSIZIONI PER PREMIARE I LIVELLI ELEVATI DI RENDIMENTO E PER CONTRIBUIRE AL MIGLIORAMENTO DELLO SCARSO RENDIMENTO	10
3.4	INDICATORE 4 - L'ENTE LOCALE HA UNA POLITICA DI ASSUNZIONE E SELEZIONE E DELLE PROCEDURE CHE SONO RESE PUBBLICHE E ATTUATE IN MODO COERENTE	12
3.5	INDICATORE 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	14
3.6	INDICATORE 6 - L'ENTE LOCALE ESAMINA L'ATTUAZIONE E I RISULTATI DELLE PROCEDURE DI ASSUNZIONE, FORMAZIONE, PROMOZIONE E APPORTA MIGLIORAMENTI BASANDOSI SU TALE ANALISI	15
3.7	INDICATORE 7 - I CRITERI DI SELEZIONE SONO DEFINITI PER CIASCUNA POSIZIONE E COMUNICATI A TUTTI I CANDIDATI. I CRITERI RIFLETTONO I REQUISITI ESSENZIALI DELLA MANSIONE E NON ESCLUDONO ALCUN GRUPPO SOCIALE	16
3.8	INDICATORE 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	17
<b>4</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>19</b>

## INDICE TABELLE

Tabella 1 - Principio 7 – Competenza e Capacità .....	5
---	---

# 1 COMPETENZA E CAPACITÀ

Tabella 1 - Principio 7 – Competenza e Capacità

PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI	
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 contribuire al miglioramento dello 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 nella erogazione del servizio. 6. L'ente locale esamina l'attuazione e i risultati delle procedure di assunzione, formazione e 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 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.

## 1.1 OBIETTIVI

Questo documento si prefigge i seguenti obiettivi:

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

## 2 DESCRIZIONE ATTIVITÀ

Il settimo Principio fa riferimento alle Competenze e Capacità dei dipendenti pubblici all'interno di un'amministrazione. Questo Principio insiste in particolare sulla necessità di garantire che le competenze professionali dei funzionari pubblici siano costantemente rafforzate, al fine di assicurare e migliorare i propri "prodotti", sviluppare le proprie prestazioni e raggiungere risultati migliori.



## 2.1 LE COMPETENZE PROFESSIONALI DI COLORO CHE SONO COINVOLTI NEL SISTEMA DI GOVERNANCE, SONO COSTANTEMENTE RAFFORZATE AL FINE DI MIGLIORARNE L'EFFICACIA E L'IMPATTO



Obiettivo primario del servizio pubblico è quello di migliorare la qualità della vita dei cittadini. Essere un funzionario pubblico comporta quindi l'assunzione di importanti responsabilità. Al fine di dimostrare ai cittadini che stanno utilizzando il denaro pubblico in modo efficace ed efficiente, i funzionari pubblici dovranno dimostrare continuamente di avere le competenze professionali necessarie per ricoprire il proprio ruolo e di migliorarle costantemente attraverso la progressione di carriera.

Gli enti locali hanno in genere una grande libertà nell'impostare il proprio ambiente di lavoro. È importante che le condizioni di lavoro siano tali da consentire l'assunzione e il mantenimento di personale di alta qualità sulla base del merito e della competenza.

A tal fine dovrebbero essere assicurate adeguate opportunità di formazione professionale, meccanismi di retribuzione e prospettive di carriera lavorativa.

## 2.2 I FUNZIONARI PUBBLICI SONO MOTIVATI A MIGLIORARE COSTANTEMENTE IL PROPRIO RENDIMENTO



Un personale motivato e qualificato è fondamentale per aumentare la produttività e migliorare la qualità dei servizi erogati. La sfida consiste nel motivare i funzionari pubblici a perseguire un miglioramento costante. La motivazione è fondamentale perché anche le persone con le necessarie conoscenze, competenze e capacità, vedranno il proprio rendimento calare se non sono costantemente motivate a svolgere bene il proprio lavoro.

Fra le strategie efficaci per motivare i funzionari pubblici si possono menzionare:

- Integrare la motivazione a svolgere un servizio pubblico nei processi di gestione delle risorse umane;
- Elaborare e rendere evidente il significato delle mansioni
- Creare un ambiente di lavoro che favorisca la motivazione a svolgere il proprio ruolo nell'interesse della comunità;
- Integrare il servizio pubblico nella *mission* e nelle strategie dell'organizzazione;
- Creare una legittimazione sociale per il servizio pubblico.

## 2.3 I METODI E LE PROCEDURE SONO UTILIZZATI PER TRASFORMARE LE ABILITÀ IN CAPACITÀ E PER OTTENERE RISULTATI MIGLIORI



Gli enti locali dovrebbero mirare ad avere personale altamente preparato e specializzato in tutte le posizioni lavorative e le loro capacità dovrebbero essere costantemente sviluppate per una sempre migliore erogazione dei servizi. Allo stesso tempo, lo sviluppo delle competenze aumenta le capacità e la motivazione dei dipendenti pubblici nell'affrontare il proprio lavoro e la soddisfazione per il proprio lavoro.

Gli enti locali hanno la necessità di sviluppare delle procedure per raggiungere i loro obiettivi per quanto riguarda il settore delle risorse umane. Ciò può essere realizzato attraverso una serie di misure:

- Effettuare un audit del personale come prima fase per determinare i settori in cui il personale è sottoutilizzato e quelli in cui vi siano delle carenze da colmare;
- Assumere personale adeguatamente qualificato e preparato, per migliorare la qualità complessiva del personale;
- Accelerare la formazione alla pianificazione e alla gestione dello sviluppo locale;



- Rafforzare le capacità di apprendimento dalle esperienze passate e di usarle per interventi futuri e più avanzati.

### 3 INDICATORI

---

Le competenze professionali di coloro che sono coinvolti nel sistema di governance, sono costantemente rafforzate al fine di migliorarne l'efficacia e l'impatto

#### 3.1 INDICATORE 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



Gli enti locali dovrebbero sempre conoscere la capacità dei loro dipendenti e come svilupparle ulteriormente laddove necessario. Affinché tale processo sia efficace ed efficiente, occorre avviare un'analisi approfondita del contesto dell'amministrazione locale in termini di competenze.

Tale analisi dovrebbe concentrarsi sull'individuazione e sulla valutazione delle competenze dei dipendenti pubblici e, di conseguenza, delle loro esigenze formative. Gli aspetti da prendere in considerazione sono:

- Il quadro giuridico e istituzionale della pubblica amministrazione locale, in particolare il livello di decentramento delle amministrazioni pubbliche e le norme giuridiche che determinano la definizione delle competenze;
- La qualità effettiva dei servizi e delle capacità del personale, le procedure di gestione delle risorse umane;
- Un'analisi del fabbisogno formativo che porti all'attuazione di una strategia di formazione dovrebbe comprendere quattro elementi essenziali:
  - Effettuare una gap analysis (differenza fra livelli attuali e livelli desiderati);
  - Individuare i problemi, comprendendone le cause, le conseguenze e il contesto;
  - Identificare le attività di formazione più valide e la loro gerarchia di importanza per l'organizzazione;
  - Individuare l'ampiezza e gli argomenti della formazione necessaria e le possibili soluzioni organizzative.

Successivamente, con la collaborazione degli stakeholder, viene elaborata una strategia di formazione al fine di soddisfare tutte le esigenze individuate. Tra le ragioni più importanti per lo sviluppo di strategie nazionali di formazione per le amministrazioni locali, vi sono:

- Il potenziamento delle prestazioni del governo locale per aumentare l'efficacia e l'efficienza dei suoi interventi volti a garantire il miglioramento della qualità della vita dei cittadini;
- La crescita motivazionale dei dipendenti delle amministrazioni locali a partecipare alla soluzione dei problemi della collettività, per rendere più attrattivi gli impieghi nell'amministrazione pubblica;
- La necessità di razionalizzare l'uso delle risorse materiali e umane.

Una delle priorità di cui gli enti locali dovrebbero tener conto è l'analisi delle competenze necessarie ai propri dipendenti per lavorare nella erogazione dei servizi pubblici.

### Esempio: Audit su conoscenze e competenze - Consiglio di Devon County, Regno Unito<sup>1</sup>



Il Consiglio della Contea di Devon ha sviluppato uno strumento (Audit delle competenze e delle conoscenze) per valutare i suoi dipendenti, come parte del loro piano di gestione delle risorse umane.

Tale strumento è progettato per aiutare il dipendente e il suo datore di lavoro a valutare la capacità del personale rispetto alle abilità chiave e alle aree di conoscenza richieste per intraprendere un ruolo specifico.

È progettato anche per permettere ai dipendenti di valutare se stessi in relazione a un insieme coerente di criteri, aiutando a riflettere su punti di forza e identificare le aree di sviluppo. Aiuterà anche i dipendenti e il loro datore di lavoro a dare priorità ai loro piani di sviluppo personale.

Per ottenere il massimo dall'uso di questo dell'Audit delle competenze e conoscenze si adotta il seguente approccio:

- Il dipendente completa il bilancio delle competenze e delle conoscenze da solo, riflettendo attentamente sulle risposte ricevute;
- Come parte del processo di supervisione, le risposte sono riviste con il datore di lavoro;
- Le aree di sviluppo prioritarie sono poi concordate con il datore di lavoro.

Dopo questo processo, viene sviluppato un piano di formazione. Esso è un elenco di attività di sviluppo raccomandate, progettate per fornire le competenze e le conoscenze necessarie per essere in grado di svolgere il proprio ruolo. Il piano di formazione non deve essere visto come un elenco di formazione obbligatoria, ma piuttosto come un elenco di opzioni da cui si può selezionare un'attività di sviluppo adatta in base alle proprie esigenze di apprendimento.

Il piano di formazione è usato per identificare le opzioni di sviluppo più appropriate per i bisogni del dipendente. Il bilancio delle competenze e delle conoscenze dovrebbe essere usato regolarmente (almeno due volte all'anno) per rivedere i progressi e identificare nuove priorità di sviluppo ed è preparato dal dipartimento delle risorse umane.

## 3.2 INDICATORE 2 - L'ENTE LOCALE GESTISCE UN SISTEMA PER ATTUARE UN PIANO DI SVILUPPO PER IL PROPRIO PERSONALE



La gestione delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione mira a garantire lo sviluppo di un'amministrazione efficiente e responsabile a beneficio di tutta la popolazione. Si tratta perciò di attuare delle procedure trasparenti ed imparziali per l'assunzione di nuovo personale, per eseguire una valutazione approfondita delle prestazioni dei dipendenti, per regolare le progressioni di carriera, per la formazione continua e per promuovere il comportamento etico nella Pubblica Amministrazione.

Il piano di sviluppo del personale riguarda l'identificazione delle competenze da acquisire o sviluppare, che possono comprendere:

- Una comunicazione efficace;
- Il lavoro di squadra;
- Raggiungimento di risultati attesi dai "clienti";
- Conoscenze tecniche e strumentali;
- Processo di presa delle decisioni;
- Conduzione dei gruppi di lavoro.

Gli enti locali possono utilizzare una serie di strumenti per garantire l'attuazione dei piani di sviluppo del personale. In primo luogo, dovrebbero riguardare la raccolta dei dati e l'utilizzo di una serie di domande per impegnare i propri dipendenti in piani di sviluppo personali, come ad esempio:

- Cosa vuoi ottenere dal tuo lavoro?
- Quali sono i tuoi punti di forza?
- Quali aspetti vorresti migliorare?
- In quali ambiti vorresti avere maggiori responsabilità?
- Cosa ti impedisce di migliorarti come vorresti?
- Quali interessi o abilità vorresti sviluppare?
- Cosa ti piacerebbe imparare?
- Quali competenze o esperienze ti permetterebbero di sentirti più a tuo agio sul lavoro?

D'altra parte, le amministrazioni locali possono utilizzare interviste individuali approfondite, focus group con piccoli gruppi di lavoro ed anche indagini interne. I risultati di questa fase dovrebbero essere presentati sotto forma di una relazione che presenti l'analisi e l'interpretazione dei dati raccolti e identifichi le tendenze emergenti.

Ogni amministrazione pubblica funzionante dovrebbe disporre di un processo di sviluppo del personale che risponda alle esigenze dei singoli dipendenti e sia anche in linea con le priorità organizzative.

Esempio: Piano della forza lavoro del Consiglio di Stirling<sup>2</sup>



Il piano del Consiglio di Stirling per la forza lavoro locale comprende piani per ogni squadra all'interno del Consiglio. La squadra "Tecnologia e Informazione" comprende Tecnologia, Informazioni Commerciali e Conformità delle Informazioni. La squadra si è riunita nel corso del 2017 per riflettere la nuova struttura organizzativa al fine di supportare meglio il cambiamento delle esigenze e priorità del Consiglio.

Maggiore enfasi sarà posta sulla fornitura di soluzioni tecnologiche per sostenere il lavoro dei servizi e per garantire che vengano conservati i dati di alta qualità da utilizzare su una base più ampia del Consiglio per rimodellare i servizi in base alle esigenze del cliente.

Nuove tecnologie e nuovi modi di lavorare saranno necessari per sostenere il Consiglio attraverso la razionalizzazione delle proprietà e un nuovo Hub del settore pubblico che costituirà la base del cambiamento tecnologico.

La squadra "Conformità delle informazioni" sosterrà l'organizzazione attraverso l'implementazione del piano di gestione dei registri e assicurerà che il Consiglio sia preparato per il nuovo Regolamento generale sulla protezione dei dati che è entrato in vigore nel 2018. Inoltre, il progetto Open Data permetterà di cambiare il modo in cui pubblicare i dati, rendendoli più accessibili.

---

<sup>2</sup> [https://www.stirling.gov.uk/\\_\\_documents/council-and-democracy/strategic-workforce-plan-appendix.pdf](https://www.stirling.gov.uk/__documents/council-and-democracy/strategic-workforce-plan-appendix.pdf)

I funzionari pubblici sono motivati a migliorare costantemente il proprio rendimento

### 3.3 INDICATORE 3 - SONO IN ATTO DISPOSIZIONI PER PREMIARE I LIVELLI ELEVATI DI RENDIMENTO E PER CONTRIBUIRE AL MIGLIORAMENTO DELLO SCARSO RENDIMENTO



Un sistema organizzativo di ricompense comprende una varietà di elementi che possono essere classificati come segue:

- Aspetto economico:
  - Sistema di retribuzione;
- Aspetto sociale e personale:
  - Diritto al versamento dei contributi;
  - Sviluppo di un senso di autorealizzazione;
  - Comprensione da parte dei dipendenti, del “significato” del lavoro;
  - Assunzione di responsabilità;
  - Rafforzamento delle opportunità di crescita, di sviluppo e di realizzazione del proprio potenziale;
  - Considerazione dei dipendenti come “persone intere”, con una vita anche al di fuori del lavoro;
  - Presenza di un carico di lavoro gestibile e possibilità di autodeterminazione nello svolgimento dei compiti;
  - Sviluppo della flessibilità lavorativa per ottenere un maggior equilibrio tra lavoro e impegni personali;
  - Incremento del proprio contributo alla qualità nella fornitura dei servizi pubblici;
  - Presenza di un ambiente lavorativo libero da discriminazioni.

All'inizio del processo per elaborare un sistema di ricompense, è importante che un ente locale determini in modo chiaro e trasparente gli elementi che definiscono una buona o una cattiva prestazione.

I motivi di una cattiva prestazione andrebbero analizzati a fondo per determinare la soluzione più appropriata. Le preoccupazioni riguardo alle prestazioni lavorative di un individuo possono derivare da una serie di fattori, tra cui:

- La mancanza di attitudine, abilità o esperienza, che può essere il risultato di un'assunzione superficiale;
- La mancanza di competenza e/o scarsa organizzazione generale;
- La mancanza di strutture o attrezzature essenziali per una buona prestazione lavorativa;
- Cambiamenti nella natura e nella ripartizione del lavoro, compreso il carico di lavoro elevato;
- Cambiamenti tecnologici;
- Difficoltà personali/familiari;
- Problemi di salute a breve termine;
- Riorganizzazione o ridefinizione del ruolo;
- Scarsa presenza al lavoro, legata a una vera e propria malattia;
- Mancanza di motivazione per svolgere il proprio ruolo;
- Una combinazione degli elementi sopra elencati.

I sistemi di retribuzione dei dipendenti sono vantaggiosi per le organizzazioni perché garantiscono che i dipendenti siano ben motivati e produttivi al lavoro. All'interno del sistema di ricompensa, uno degli elementi più importanti è il sistema di composizione del reddito.

In molti paesi, il sistema retributivo dei dipendenti pubblici è disciplinato dalla legge ed è composto da diversi elementi, quali ad esempio: il salario base, bonus salariali, incentivi per "meriti finanziari", indennità per gli alloggi e per i trasporti pubblici, contributi per le vacanze, etc.

Tenuto conto delle sue funzioni, un sistema di ricompense dovrebbe basarsi sui seguenti principi:

- Offrire una base motivazionale per i dipendenti delle istituzioni pubbliche, che avranno la convinzione di essere compensati perché contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi dell'istituzione;
- Fornire il fondamento finanziario per attrarre, mantenere, motivare e soddisfare i dipendenti pubblici.

Esempio: La funzione pubblica tedesca<sup>3</sup>



Il 1° gennaio 2007, la legge sulla retribuzione dei dipendenti pubblici ha introdotto un sistema di retribuzione legata al rendimento dei risultati nella funzione pubblica tedesca. Questa legge si basa sul concetto che la promozione non deve essere l'unico incentivo per i dipendenti del settore pubblico. È stata quindi introdotta una serie di misure volte a pagare i dipendenti in base alle prestazioni e al carico di lavoro.

1. Riforma dello status (delega, spostamenti, impiego temporaneo/part-time, posizioni dirigenziali in prova/part-time). È stato reso possibile il trasferimento dei dipendenti pubblici a posizioni diverse, o addirittura a sedi diverse, anche senza il loro accordo. I dipendenti pubblici possono ora essere trasferiti per un periodo fino a 5 anni anche senza il loro consenso. Questa legge ha introdotto una flessibilità che permette il ricorso al personale temporaneo.

Permette la nomina anche a "Posizioni di gestione a breve termine" e "Posizioni di gestione di prova". Questi dipendenti pubblici possono essere chiamati in prova (per 2 anni) e se il loro rendimento non è soddisfacente, possono essere licenziati.

È stato anche reso possibile creare posizioni di Direttore temporaneo (sono previsti due periodi di carriera inferiori a 10 anni). Questi regolamenti sono validi per i Länder, e non si applicano ai dipendenti pubblici federali. Alla fine dei due periodi il dipendente pubblico deve essere nominato a vita. L'obiettivo è quello di poter "sanzionare" i dipendenti pubblici le cui prestazioni sono insoddisfacenti.

2. Introduzione di incentivi al rendimento nella struttura salariale. Il principio dell'anzianità (cioè gli stipendi basati automaticamente sull'anzianità di servizio) è stato modificato. Oltre all'anzianità di servizio, la performance individuale di un dipendente determina la rapidità con cui passa da un livello di retribuzione ad un altro. Nessun merito o prestazione può superare il 10% della retribuzione dei dipendenti o il 7% della massa salariale totale per una determinata categoria. Questi sono:
  - Scatti di rendimento. Permettono ai dipendenti di essere pagati allo scatto superiore a quello attuale, in attesa di arrivare allo scatto successivo. Per evitare un uso sistematico di questa disposizione, non più del 15% dei dipendenti di un dipartimento può beneficiarne. Anche questa disposizione è destinata a ricompensare prestazioni eccezionali e non può essere retrodatata di più di 3 mesi;

---

<sup>3</sup> [https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI\\_estudos%20Presid%C3%A2ncias/27\\_EU\\_PAdministration.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20Presid%C3%A2ncias/27_EU_PAdministration.pdf)

- Bonus di rendimento: permettono ai dipendenti di ricevere una remunerazione aggiuntiva per un breve periodo. L'importo di questi bonus è determinato dal rendimento dei dipendenti pubblici;
- Le indennità di rendimento sono concesse per buoni risultati ottenuti in un periodo da 3 mesi a 1 anno. I dipendenti pubblici possono ricevere fino al 7% di stipendio in più.
- Indennità per ricompensare un carico di lavoro eccezionale: per ricompensare i dipendenti che assumono responsabilità supplementari per un certo periodo di tempo (da 7 mesi a 5 anni).

### 3.4 INDICATORE 4 - L'ENTE LOCALE HA UNA POLITICA DI ASSUNZIONE E SELEZIONE E DELLE PROCEDURE CHE SONO RESE PUBBLICHE E ATTUATE IN MODO COERENTE



Affinché i servizi pubblici locali siano efficaci, bisogna che vi siano lavoratori qualificati e capaci. Gli enti locali perciò devono avere solide politiche e pratiche di assunzione. Poiché i servizi sono pagati con denaro pubblico, questi processi devono essere equi e trasparenti e accessibili al pubblico.

Nel definire la politica di assunzione e selezione, gli enti locali dovrebbero prendere in considerazione una serie di aspetti quali:

- Principi;
- Definizione di un campo di applicazione;
- Presenza di disposizioni legislative e orientamenti in materia;
- Responsabilità all'interno e all'esterno dell'amministrazione;
- Descrizione dei compiti;
- Competenze e capacità richieste;
- Sviluppo della procedura di selezione;
- Comunicazioni ai cittadini;
- Protezione dei dati personali;
- Monitoraggio della procedura di selezione e assunzione.

Ogni nuovo assunto deve necessariamente soddisfare il bisogno di competenze specifiche dell'organizzazione. Prima di avviare un processo di assunzione, l'ente pubblico dovrebbe verificare di avere realmente bisogno di assumere nuovo personale e di non avere la possibilità gestire il lavoro in-house con le risorse disponibili.

Le assunzioni devono soddisfare criteri etici, in particolare l'obbligo di non discriminazione tra i candidati. Poiché la diversità è una fonte di ricchezza in una comunità di lavoro, il processo di assunzione deve escludere qualsiasi forma di discriminazione, che in ogni caso sarebbe contraria al diritto nazionale e internazionale.

Il processo di assunzione può essere suddiviso in quattro fasi:

- Analisi delle esigenze e definizione di una strategia di assunzione (compresa la necessità di assumere personale);
- Definizione dei profili dei candidati, seguita dalla predisposizione delle procedure per l'assunzione;
- Selezione dei candidati;
- Inserimento dei nuovi assunti nel posto di lavoro.



Lo scopo della politica di reclutamento e selezione è quello di fornire un quadro chiaro, basato sui principi di reclutamento e selezione delineati di seguito, all'interno del quale facilitare il reclutamento e la selezione di dipendenti di alto livello. Questa politica di assunzione e selezione si applica ai candidati per tutti i concorsi e copre tutte le attività relative al processo generale di assunzione e selezione. Le parti più importanti di questa procedura sono:

- **Responsabilità**
  - Dipartimento delle risorse umane: il Dipartimento delle risorse umane del Consiglio ha la responsabilità generale di gestire il processo di assunzione e selezione;
  - Responsabili di linea: i responsabili di linea hanno la responsabilità di sostenere il Dipartimento Risorse Umane nel processo di reclutamento e selezione, compreso lo sviluppo delle specifiche del lavoro, i doveri e le competenze, l'elenco breve delle candidature, la partecipazione ai corsi di formazione;
  - I candidati nel processo di assunzione non devono:
    - ✓ Fornire consapevolmente o incautamente informazioni false;
    - ✓ Interferire o compromettere il processo in qualsiasi modo.
- **Procedura di selezione** - i passi chiave nella procedura di selezione sono i seguenti:
  - Screening - In prima istanza, tutte le domande saranno esaminate per l'ammissibilità secondo le specifiche del lavoro. I candidati che soddisfano questo criterio saranno passati alla fase successiva del processo di selezione. L'autorità locale può richiedere la verifica del titolo di studio come le trascrizioni dei risultati in questa fase del processo di selezione;
  - Short listing - Se si riceve un gran numero di candidature per un posto, il Consiglio si riserva il diritto di fare un elenco ristretto secondo necessità. L'elenco ristretto si baserà sui criteri specifici e sulle competenze come pubblicizzati per il posto;
  - Altri metodi di selezione - Il processo di selezione può comportare ulteriori valutazioni, test o colloqui e i candidati saranno informati di queste fasi aggiuntive;
  - Intervista - Le interviste si svolgono in linea con le procedure della commissione d'intervista concordate per ogni posto.
- **Monitoraggio e revisione**
  - Il Consiglio controlla l'attuazione e il rispetto della presente politica di assunzione e selezione e la rivede periodicamente.

---

<sup>4</sup> <http://www.offaly.ie/eng/Services/Your-Councils/Jobs/Offaly-County-CouncilRecruitment-Selection-Policy-2017.pdf>



### 3.5 INDICATORE 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



Dal momento che la gestione efficiente delle risorse umane a livello locale riguarda il cambiamento delle mentalità e delle prestazioni lavorative, uno degli strumenti possibili per raggiungere questo obiettivo è la formazione. La formazione deve essere vicina alle esigenze locali, ma anche sufficientemente generalizzata per permettere che i funzionari pubblici di diverse organizzazioni siano in grado di interagire efficacemente tra loro.

La formazione è definita come il processo di apportare cambiamenti nelle conoscenze specifiche, nelle capacità, nelle abilità, negli atteggiamenti e/o nel comportamento dei dipendenti, al fine di migliorare le loro prestazioni.

La formazione deve essere concepita per rispondere alle esigenze organizzative immediate. Ma deve anche soddisfare le esigenze del personale di godere di un processo di apprendimento continuo, in modo da progredire nel loro lavoro, migliorare le loro prestazioni e di conseguenza progredire nelle prospettive di carriera.

Il piano di formazione è utilizzato per garantire la coerenza della strategia dell'ente locale in termini di competenze e qualifiche professionali e per organizzare la formazione individuale o collettiva. Lo sviluppo e l'utilizzo di un programma di formazione devono pertanto seguire un processo cronologico e coerente. In generale, un piano di formazione risponde ai seguenti requisiti:

- Analisi dello stato delle risorse umane dell'organizzazione, in relazione alla situazione attuale e alle situazioni future sia collettive che individuali, in termini di personale e competenze;
- Determinazione delle principali linee e priorità della politica di formazione;
- Individuazione delle esigenze di formazione a livello individuale e collettivo;
- Attuazione efficace del programma di formazione;
- Valutazione del programma di formazione (per quanto riguarda la sua attuazione, le sue conseguenze per l'organizzazione e per la formazione individuale) e della formazione effettivamente impartita (es. pertinenza, efficacia, costi, soddisfazione, impatto diretto sulle prestazioni, etc.)

Esempio: Formazione e sviluppo per migliorare la fornitura di servizi di base, esempio di un Comune<sup>5</sup>



I dipendenti comunali sono finiti sotto tiro per le scarse prestazioni e la condotta nel loro lavoro, dato che alcuni non sono abbastanza qualificati per svolgere i loro compiti ai livelli richiesti.

La formazione e lo sviluppo dei dipendenti è diventato uno degli aspetti chiave per migliorare le prestazioni dei dipendenti nelle organizzazioni. Uno studio ha indagato la relazione tra la qualità della formazione e sviluppo dei dipendenti sulla fornitura di servizi in un Comune selezionato con dati raccolti da 150 dipendenti.

I risultati hanno indicato la necessità di sistemi e processi efficaci di formazione e sviluppo dei dipendenti per ottenere migliori prestazioni, e di conseguenza una migliore fornitura di servizi di base alle comunità.

---

<sup>5</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2077188615000633>

Al fine di migliorare la formazione e lo sviluppo dei dipendenti nel Comune come anche migliorare le prestazioni e la fornitura di servizi, la direzione dovrebbe aumentare il numero di dipendenti che partecipano alle attività incentrate su formazione e sviluppo.

Questo può essere fatto fornendo incentivi che possono motivare i dipendenti a partecipare a programmi di formazione e sviluppo. La possibilità di un aumento di stipendio può anche essere usata come fattore motivante per incoraggiare i dipendenti a partecipare a programmi di formazione. L'accesso e il trasferimento di informazioni sui programmi di formazione e sviluppo dei dipendenti possono essere migliorati dai dipartimenti responsabili all'interno del Comune.

Inoltre, le organizzazioni possono anche scegliere di impedire ulteriori promozioni o aumenti di stipendio ai membri del personale che hanno scelto di non intraprendere una formazione specifica o di seguire un corso di sviluppo personale e professionale. È molto importante che vengano mantenuti registri di formazione accurati in modo che l'organizzazione possa controllare e provare se certi lavoratori hanno seguito una formazione.

### 3.6 INDICATORE 6 - L'ENTE LOCALE ESAMINA L'ATTUAZIONE E I RISULTATI DELLE PROCEDURE DI ASSUNZIONE, FORMAZIONE, PROMOZIONE E APPORTA MIGLIORAMENTI BASANDOSI SU TALE ANALISI



Le Direzioni delle risorse umane negli enti locali sono sempre più sollecitate a rafforzare e professionalizzare il loro ruolo all'interno dell'amministrazione. Di conseguenza, tutti i processi relativi alle Risorse Umane dovrebbero essere riesaminati periodicamente e, se necessario, ulteriormente migliorati.

Qualsiasi pianificazione relativa all'assunzione, alla formazione e alla promozione dovrebbe essere riesaminata regolarmente e i programmi dovrebbero fungere da guida per i manager pubblici al fine di garantire che l'ente locale abbia personale preparato e qualificato.

Indipendentemente dal metodo di valutazione, occorrerà porsi alcune domande chiave per determinare se le strategie e i piani d'azione siano efficaci; ad esempio:

- Le azioni e le strategie sono state completate?
- Hanno raggiunto i destinatari e i risultati richiesti?
- Questi destinatari e questi risultati erano quelli giusti?
- In caso negativo, sono cambiate le esigenze organizzative? Le strategie e i piani d'azione correlati sono stati modificati per riflettere questo cambiamento?
- I piani attuali sono ancora tutti validi?
- È stata programmata una valutazione futura?
- Quali sono i risultati delle ispezioni esterne dei servizi? Quali azioni devono essere prese in considerazione?

I feedback alle domande dovrebbero essere raccolti – utilizzando diversi possibili metodi - dai funzionari a contatto con il pubblico, dai dirigenti, dai fornitori e titolari di appalti e, dove appropriato, dai cittadini, per verificare se il processo di pianificazione della forza lavoro è solido e se soddisfa le esigenze locali.

### Esempio: Thameside Metropolitan Borough Council<sup>6</sup>



Il Thameside Metropolitan Borough Council ha 9.100 dipendenti ed amministra una comunità di 220.000 persone. Quando si tratta di pianificazione della forza lavoro, questo processo è visto come essenziale per garantire che il Consiglio possa attrarre e mantenere persone con i giusti livelli di competenze per sostenere le esigenze della comunità.

La pianificazione della forza lavoro è una pratica incorporata all'interno dell'autorità ed è vista come parte integrante del processo generale di pianificazione aziendale. Il dipartimento delle Risorse Umane ha un ruolo centrale nello svolgimento della pianificazione strategica. Il suo ruolo nel processo di pianificazione della forza lavoro è quello di fissare la strategia, gli obiettivi e diffondere dati.

Come molte autorità, Thameside è in procinto di acquistare un nuovo sistema computerizzato per le risorse umane, ma attualmente sta lottando con un sistema vecchio, spinto ai suoi limiti per compilare i dati necessari sulla forza lavoro. Le competenze chiave necessarie, dal punto di vista delle RU, includono eccellenti livelli di conoscenza, buone capacità di comunicazione in tutta l'organizzazione ed elevate competenze tecniche per garantire che i dati siano adeguatamente gestiti e analizzati in modo appropriato.

I metodi e le procedure sono utilizzati per trasformare le abilità in capacità e per ottenere risultati migliori

### 3.7 INDICATORE 7 - I CRITERI DI SELEZIONE SONO DEFINITI PER CIASCUNA POSIZIONE E COMUNICATI A TUTTI I CANDIDATI. I CRITERI RIFLETTONO I REQUISITI ESSENZIALI DELLA MANSIONE E NON ESCLUDONO ALCUN GRUPPO SOCIALE



I requisiti professionali possono essere presentati in documenti diversi, ma non devono, in nessun caso, escludere nessun gruppo sociale. Fra questi documenti, il mansionario è la più comunemente usata. La descrizione della mansione definisce in che cosa consiste uno specifico compito ed è utile sia per i singoli dipendenti che per i loro superiori.

I criteri di selezione dovrebbero essere legati ai requisiti professionali, vale a dire alle competenze, alle conoscenze, alle abilità, alle esperienze e alle qualità personali di ogni singolo candidato. L'insieme dei criteri di selezione aiuterà l'ente locale a trovare le persone giuste per le posizioni lavorative disponibili. Qualsiasi criterio di selezione impiegato dall'amministrazione deve essere portato a conoscenza dei candidati.

### Esempio: Lettonia<sup>7</sup>



Le procedure di reclutamento, come regolate nella legge sul servizio civile statale, garantiscono una competizione aperta basata sul merito come il modo per entrare nella funzione pubblica statale lettone. Il reclutamento è responsabilità di ogni ministero e istituzione e può essere rivisto dall'amministrazione della funzione pubblica. I bandi di concorso per tutti i posti vacanti sono pubblicati nella Gazzetta Ufficiale e di solito anche in un giornale commerciale di ampia diffusione nel paese.

In pratica, tuttavia, la procedura di concorso non garantisce sempre la trasparenza, e i risultati non possono praticamente essere contestati davanti a organi di controllo esterni, anche se il ricorso a un tribunale è legalmente possibile. Un comitato di selezione di tre o quattro membri - di solito tutto personale interno -

<sup>6</sup>[https://www.human-resource-solutions.co.uk/Policies/Workforce-Planning/Workforce%20planning%20in%20local%20authorities%20\(7\).pdf](https://www.human-resource-solutions.co.uk/Policies/Workforce-Planning/Workforce%20planning%20in%20local%20authorities%20(7).pdf)

<sup>7</sup> <http://www.oecd.org/countries/lithuania/36762218.pdf>

viene istituito ad hoc per valutare i candidati. Le procedure di assunzione consistono in un primo esame del curriculum vitae, seguito da un colloquio orale e un esame scritto (quest'ultimo non è obbligatorio).

I punteggi assegnati dai comitati di selezione non sono resi pubblici, poiché sono considerati dati personali protetti dalla legislazione. Un candidato ha accesso solo al proprio dossier su richiesta. Sia il segretario di stato, per i "funzionari ordinari", sia il ministro, per i funzionari superiori, possono discostarsi dalle raccomandazioni del comitato di selezione senza che ciò comporti alcun problema.

Il sistema di assunzione è quindi piuttosto opaco. Un ricorso contro una decisione di assunzione può essere fatto prima alla Civil Service Administration (anche se ha un effetto limitato) e successivamente alla Labour Arbitration Court. Pochi ricorsi contro le decisioni di assunzione sono stati registrati, molto probabilmente a causa dell'opacità del sistema, che rende difficile per i ricorrenti identificare i motivi del loro reclamo. Il ricorrente o il candidato alla funzione pubblica è virtualmente indifeso in tale situazione.

Per coloro che sono assunti per la prima volta nella funzione pubblica, è obbligatorio un periodo di prova di sei mesi. Durante il periodo di prova si deve seguire una formazione iniziale specifica presso la Scuola di Amministrazione Pubblica, al termine della quale il titolare viene valutato. In base alla valutazione, il dipendente può essere riconosciuto come dipendente pubblico dall'Amministrazione della funzione pubblica o licenziato.

### 3.8 INDICATORE 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 valutazione può essere vista come la chiave per il processo di gestione delle prestazioni in quanto può essere utilizzato per giustificare le decisioni dell'organizzazione (promozione, organico del personale, bilancio, ecc.). Vi sono tre tipi di valutazione delle prestazioni, attuate con livelli variabili di successo:

- Concetto gerarchico tradizionale di valutazione, paragonabile ad un sistema di accertamento dei livelli di soddisfazione di criteri predeterminati (produzione, qualità del lavoro, ecc.);
- "Accordo congiunto" sugli obiettivi da raggiungere e accertamento della misura in cui i risultati ottenuti corrispondono agli obiettivi prefissati;
- Sviluppo delle competenze o valutazione "formativa", basata potenziale di progresso dei membri del personale.

Gli enti locali dovrebbero comprendere l'importanza di una valutazione sistematica e formale, che non può essere un'attività una tantum o una procedura di routine. Le valutazioni devono essere effettuate a intervalli regolari e riguardare:

- Obiettivi SMART (intelligenti) fissati per il dipendente (obiettivi sia di rendimento che personali);
- Revisione chiara delle competenze e delle abilità, che vengono misurate in modo che sia possibile evidenziare i progressi.

Esempio: Città di Nevers (guida al colloquio di valutazione annuale, modulo per la valutazione annuale)<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators.html>

Il colloquio di valutazione annuale è un momento culminante di tutto il lavoro dell'anno. È l'occasione per ogni membro del personale e il proprio superiore di riunirsi per un esame completo tra cui:

- Valutazione delle sue competenze professionali attuali;
- Gli obiettivi fissati per l'anno successivo;
- Gli obiettivi di carriera, i suoi bisogni di formazione e le eventuali azioni di sostegno di cui potrebbe aver bisogno.

Per il manager, il colloquio annuale è un'occasione per fare una diagnosi del suo dipartimento, così come per aumentare l'efficienza del lavoro del personale:

- Identificando i punti di forza e di debolezza;
- Offrendo soluzioni sia in termini di formazione per il personale o in termini di organizzazione dell'unità e per aumentare la motivazione dello staff tenendo conto dei suoi bisogni e delle sue aspettative e dando un riconoscimento formale ai suoi risultati.

Per il personale, il colloquio annuale dovrebbe essere un'opportunità per migliorare il lavoro, diventare più autonomi e sviluppare le competenze necessarie come risultato della revisione congiunta. Dovrebbe anche essere un'opportunità per esprimere le proprie opinioni, conoscere meglio il proprio manager e scoprire di più sulle opportunità offerte dall'autorità locale. È essenziale per il successo del sistema che i membri del personale possano parlare delle loro difficoltà, delle proprie insoddisfazioni, delle cose che vogliono cambiare, dei bisogni di formazione e delle aspirazioni di carriera in un clima di completa fiducia.

## 4 RIFERIMENTI

---

Council of Europe, 2010. *Toolkit Manual on Inter-Municipal Cooperation*. [Online] Available at: <https://rm.coe.int/1680746ec3>  
[Consultato il giorno February 2020].

Council of Europe, 2012. *Toolkit IV on Strategic Municipal Planning and Performance Management at Local Level*. [Online] Available at: <https://rm.coe.int/smp-strategic-municipal-planning/16807470ea>  
[Consultato il giorno February 2020].

Council of Europe, 2017. *Performance Management Toolkit*. [Online] Available at: <https://rm.coe.int/toolkit-on-performance-management-/168070c09f>  
[Consultato il giorno March 2020].

Council of Europe, 2020. *Toolkit on Civil Participation in Decision Making*. [Online] Available at: <https://rm.coe.int/civil-participation-in-decision-making-toolkit-/168075c1a5>  
[Consultato il giorno March 2020].

Council of Europe, 2020. *URSO - Toolkit for strategic planning and prioritisation of electoral cooperation*, Strasbourg: CoE.

Centre of Expertise for Good Governance

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



ISIG

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

