



Município de Pombal
Gabinete de Apoio aos Vereadores

CÂMARA MUNICIPAL DE POMBAL
Apresentado à reunião celebrada em: 14-06-2016

A.C. d.p. unanimidade apro-
var a adesão proposta e
Remeter a Assembleia
Municipal para aprovação
(minutas)

INFORMAÇÃO

À reunião

21-06-09

Assunto: Conselho da Europa - Estratégia de inovação e boa governação ao nível local e certificação com o European Label of Governance Excellence (ELOGE)

Sr. Presidente,

No quadro da Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local, adoptada pelo Comité de Ministros do Conselho da Europa, foi lançada uma distinção Europeia – European Label of Governance Excellence (ELOGE), que é atribuída às autarquias que demonstrem ter alcançado um elevado nível de boa governação, tendo por referência os doze princípios que norteiam a referida estratégia:

- Princípio 1 - Eleições, Representação e Participação Imparciais
- Princípio 2 - Resposta às Expectativas e Necessidades dos Cidadãos
- Princípio 3 - Eficiência e Eficácia
- Princípio 4 - Abertura e Transparência
- Princípio 5 - Primado da Lei
- Princípio 6 - Conduta Ética
- Princípio 7 - Competência e Capacidade
- Princípio 8 - Inovação e Abertura à Mudança
- Princípio 9 - Sustentabilidade Orientação de Longo Prazo
- Princípio 10 - Sã Gestão Financeira
- Princípio 11 - Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social
- Princípio 12 - Responsabilidade

Trata-se de uma distinção/certificação desenhada para incentivar as autoridades locais dos Estados membros a prosseguirem os princípios de boa governação local. No quadro regulamentar existente, a disponibilização desta distinção a nível nacional pressupõe a prévia adesão do Estado-membro à Estratégia. A distinção ELOGE é atribuída às autoridades locais que satisfaçam os critérios estabelecidos pela Plataforma Europeia, sob a forma de um “Benchmark”, requerendo que seja evidenciada a implementação de práticas e a obtenção de resultados em cada um dos 12 Princípios Estratégicos.



Município de Pombal

Gabinete de Apoio aos Vereadores

A “European Label” é concedida por uma Plataforma Nacional de “Stakeholders”, cuja acreditação, composição e funcionamento é regulada por normas definidas pela Plataforma Europeia. Com a aprovação da Plataforma Europeia, a Plataforma Nacional pode proceder a ajustamentos do “Benchmark” de modo a acomodar circunstâncias e necessidades específicas do país.

A atribuição da distinção ELoGE é efectuada em conformidade com um procedimento que compreende ferramentas e regras específicas:

- As ferramentas a utilizar em cada país, incluem o “Benchmark” das práticas relevantes e os documentos pertinentes e, ainda, os questionários relativos à satisfação dos eleitos locais e cidadãos

- As regras cobrem vários aspetos como candidatura, informação, acesso à documentação, condições de participação, escrutínio das respostas, planos de acompanhamento e decisão de atribuição

A Plataforma Europeia disponibiliza as referidas ferramentas - “Benchmark” e questionários -, desenvolvidas à luz da experiência adquirida, determinando as condições da sua utilização. A aplicação do “Benchmark” e questionários deve ser previamente testada a nível nacional, permitindo identificar as principais ações e medidas necessárias para inserir no Programa Nacional de Ação.

Junto em anexo a brochura da União Europeia respeitante a este processo (em inglês, pois não existe a versão portuguesa).

Entre 1 e 15 de julho, encontra-se aberto um período para os Municípios procederem à respetiva manifestação de interesse com vista à adesão da referida Estratégia e à subsequente obtenção de certificação em apreço.

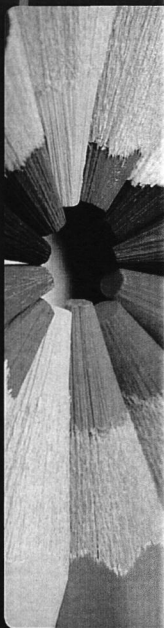
A candidatura à distinção “ELoGE” deve ser formalmente endereçada à DGAL, sendo priorizadas as expressões de interesse que sejam suportadas por deliberações dos órgãos eleitos municipais (Câmara Municipal e Assembleia Municipal) relativas à adesão à Estratégia e à intenção de recorrer ao procedimento de certificação “ELoGE”.

Neste sentido, de acordo com as indicações expressas pelo Sr. Presidente sugere-se que esta intenção seja analisada em Reunião de Câmara e Assembleia Municipal, para que o Município de Pombal possa, em termos piloto, integrar os primeiros Municípios que desejem iniciar o processo de “benchmarking” nesta área, indo ao encontro das grandes linhas de atuação deste Município.

À consideração superior,

O Vereador do Pelouro da Gestão e Modernização Administrativa, por delegação do Presidente da Câmara

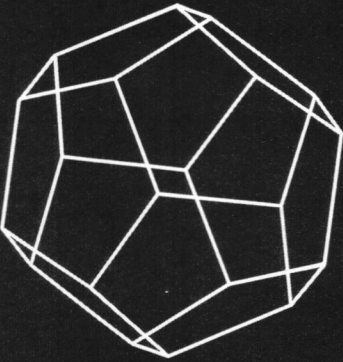
(Fernando Manuel Pinto Parreira - Lic.)



The Twelve Principles of Good Democratic Governance at Local Level

- Principle 1
Full Citizens' Elections: Representation and Accountability
- Local elections are conducted freely and fully according to international standards and national legislation and without any fraud.
 - Citizens are at the centre of public activity and they are not excluded from the political process.
 - All men and women or have a voice in determining their identity through legitimate representative bodies that represent their interests.
 - At various points throughout the strategy and most vulnerable, are heard and taken into account in decision-making, including over the selection of resources.
 - Every citizen has the right to participate in the decision-making process and to be heard at a local consensus or vote at the local level of the whole community and on how they can be achieved.
 - Decisions are taken according to the will of the people as expressed.
- Principle 2
Responsiveness
- Objective, viable, structure and practical result of citizens' legitimate expectations and public services are delivered and requests and complaints are responded to within a reasonable time frame.
- Principle 3
Efficiency and Effectiveness
- Structural and organisational systems make it possible to meet the agreed objectives.
 - Best practice used to make the resources available.
 - Performance management systems make it possible to monitor and evaluate the efficiency and effectiveness of services.
 - Active role carried out at regular intervals to assess and improve performance.
- Principle 4
Openness and Transparency
- Information is available in accessible and understandable form.
 - These public access to all information which is not classified or withheld for reasons as provided by law (such as the protection of privacy).
- Principle 5
Rule of Law
- The local authorities abide by the law and judicial decisions.
 - Legislation and regulations are adopted in accordance with the procedures provided for by law and are enforced impartially.
- Principle 6
Ethical Conduct
- Local authorities' goal is placed before and above interests.
 - There are effective measures to prevent and combat all forms of corruption.
 - Conflicts of interest are declared in a timely and transparent manner.
 - Local authorities are held to account in respect of their actions.
- Principle 7
Competence and Capacity
- The professional skills of staff who deliver services are developed in order to improve the quality and impact.
 - Public services are provided to continuously improve the performance.
 - Local authorities are encouraged to invest in order to improve their skills and capacity and to produce better results.
- Principle 8
Innovation and Openness to Change
- Local authorities are encouraged to explore and adopt new approaches and strategies to deliver services.
 - There is a readiness to pilot and experiment with new approaches and to learn from the experience of others.
 - It is always favourable to change if it is shown to be a better or alternative to current practice.
- Principle 9
Sustainability and Long-term Orientation
- Local authorities are encouraged to take account in current decisions of the sustainability of the community to be served.
 - The sustainability of the community is considered, taken into account. Decisions that are likely to have a negative impact on the future are avoided.
- Principle 10
Sound Financial Management
- Local authorities are encouraged to ensure that the financial resources are used in an efficient and effective manner.
 - There is a sound and long-term perspective on the future of the local community, along with a commitment to the long-term interests of the community and to the well-being of the present and future generations.
 - There is an understanding of the operational and financial implications of the policies and programmes.
- Principle 11
Human Rights, Cultural Diversity and Social Cohesion
- Local authorities are encouraged to ensure that the needs and interests of all citizens are taken into account.
 - Local authorities are encouraged to ensure that the needs and interests of all citizens are taken into account.
 - Local authorities are encouraged to ensure that the needs and interests of all citizens are taken into account.
- Principle 12
Accountability
- Local authorities are encouraged to ensure that the needs and interests of all citizens are taken into account.
 - Local authorities are encouraged to ensure that the needs and interests of all citizens are taken into account.
 - Local authorities are encouraged to ensure that the needs and interests of all citizens are taken into account.

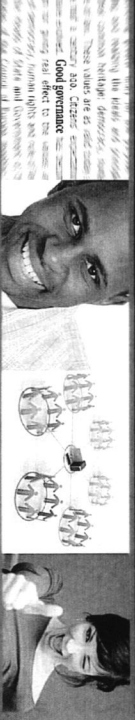
None and persons, be they governmental, non-governmental, or social, to future generations.



Directorate of Democratic Institutions
 Directorate General of Democracy and Political Affairs
 Council of Europe – Strasbourg – F-67075
 Tel: +33 3 88 41 28 48
 Email: info.doi@coe.int



www.coe.int/local



The Strategy for Innovation
 and Good Governance at Local Level



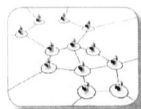
The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level



Good governance

is the new paradigm of public power

Adopted in March 2008, the Strategy is a practical instrument which can be used to generate synergies between all stakeholders, be they local, regional, national or European, by working together with common instruments for improving the quality of local governance according to a shared vision defined by the twelve Principles of good democratic governance.



The Strategy can help local authorities improve their exercise of public power and the services they offer to citizens

People at the heart of local democracy

Wherever we choose to live, work and play, the quality of our lives will always be determined to a large extent by the quality of our local government.

We want and deserve a public authority that takes our needs and hopes seriously, that looks into the quality of our lives and tries to improve them. Participation should be accessible to all, enabling a variety of voices to be heard, not only in the run-up to elections, but throughout a local council's term of office, when public services are defined, organised and redefined.

We want our local authority to respect the law, but also to improve its services continuously and to keep in step with the times. Many of the public services we use will be delivered by a local authority in return for local taxes. Good quality services provided by a local authority that is transparent, accountable and responsive are therefore our legitimate citizen expectations.

Local democracy is not a passing phase, but an essential component of the democratic fabric of our society, and evidenced as such by the 45 European countries having ratified the Council of Europe's European Charter of Local Self-Government.

Effective local democracy: a wise investment...

Effective, transparent, accountable local government is not a luxury but a wise investment. A local authority that listens to us, respects our diversity and caters for those of us in need shows that it cares about our community, our well-being and the results it delivers. We want to live in areas that are secure, clean, diverse, with good educational opportunities, safe roads, adequate public transport, recreational areas for our children, easy access to information, etc.

Effective democracy and good governance at all levels are essential for our societies. They help prevent conflict, promote stability, minimise waste, facilitate economic and social progress, and are necessary for creating sustainable communities where we all want to live and work.

The role of the Council of Europe

The Council of Europe encourages the ongoing improvement of the quality of democracy at all levels, starting at the local level. It urges governments to put in place the policies and tools which help local authorities run their affairs more effectively. It supports local authorities that genuinely commit themselves to effective democratic governance through the Council of Europe, European local authorities and their associations can exchange experience and practice and learn from each other. Moreover, the Council of Europe recognises authorities that meet the targets of good governance.

It does all this through "The Strategy for Innovation and Good Governance", its own European Label in which all local authorities can take part.

In 2007, in Valencia, the European Ministers responsible for local and regional government in the 41 member States of the Council of Europe declared the European Strategy to be their shared objective.

A European strategy for quality local governance

"The Strategy's" 12 principles (see overview) encapsulate the fundamental values of European democracy and form the complete spectrum of requirements for good democratic governance.

By reference to the 12 principles, local authorities from all 47 Council of Europe member States can improve their governance on a continual basis. Working in parallel, their central government creates and maintains the institutional conditions for improving local authority governance, building on existing commitments under the European Charter of Local Self-Government and other Council of Europe standards.

The new European Label for Innovation and Good Governance is awarded to local authorities having achieved a high overall level of governance under "The Strategy's" 12 principles.

The Label is awarded nationally through an independent selection panel for assessing the overall quality of governance of applicant local authorities against the 12 principles.

How is it implemented?

1. Local authorities commit themselves to improving their performance, on a continuous basis. They are invited to adopt "The Strategy" and its 12 principles formally.
2. The Governments or Associations of Local Authorities, whichever level is the most appropriate, draw up and adopt national action programmes, highlighting the measures to be taken and breaking them down into the constituent steps for carrying them out.

3. A European Label prepared and accredited by the Council of Europe is awarded nationally to local authorities having achieved a certain overall level of good governance under the 12 principles.

What can central authorities do?

Across Europe, central authorities can discuss "The Strategy" with the national associations of local authorities. If they agree that "The Strategy" would help create the conditions for improving local governance, they can officially join and set about implementing it. They can invite municipalities to help take part.

Implementation usually follows the steps below:

- appointment of a project manager to co-ordinate implementation;
- a needs analysis in the light of all or some of the 12 principles, to see which ones need to be worked on to improve governance;
- discussion of the results of the needs analysis and sharing experience and know-how with other countries;
- adoption of a Programme of Action setting out specific activities for improvement (eg. training and capacity building, programmes, legal reform, offering incentives, ensuring exchange of experience).

What can local authorities do?

In countries having officially adopted "The Strategy":

At their own initiative or by invitation from the national association, local authorities can subsequently sign up and pursue implementation of the 12 principles.

In countries where it has still to be adopted:

Where "The Strategy" has not been officially adopted, a local authority may still:



Innovation, experimenting and learning from the others are highly effective ways for improving the quality of local governance.

- examine the 12 principles of good democratic governance, and formally acknowledge its commitment to them, preferably by a City Council Resolution;
- make its commitment public by informing citizens through the most appropriate means;
- inform the Council of Europe as well as the central and regional authorities of its commitment;
- select a number of priority principles that it can work on in the short to medium term;
- create a plan of action for improving its performance under the priority principles;
- evaluate, at least annually, its performance and results against the priority principles; this evaluation could be a report from the mayor of the council, a council committee or an independent body.



A symbol. A dodecahedron with the 12 European Principles engraved on the 12 faces will be offered to local authorities awarded the European Label.

What can regional authorities do?

The decision to join may be taken at the regional level in countries where the regions have a major role in the running of local authorities and a valid interest; therefore, in improving how they are governed.

In addition, regions can:

- promote "The Strategy" by informing local authorities about it, its benefits and how it is implemented;
- invite local authorities to join "The Strategy" officially;
- set up meetings for the region's local authorities to exchange experience;
- provide a platform for discussion;
- create, facilitate or support the conditions favourable for local authorities to improve the quality of their governance;
- encourage local authorities, where possible, to implement "The Strategy" by giving recognition to those showing the most commitment.

Finally, in their capacity as major political and administrative entities, with an interest in improving their own governance, regions may also want to take inspiration themselves from the guidelines offered by "The Strategy".

Who is looking after "The Strategy"?

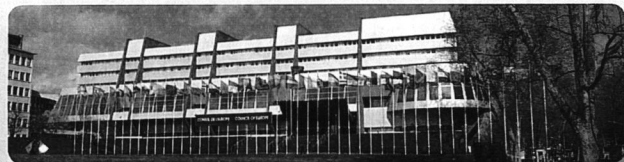
The Council of Europe's Stakeholders Platform has overall responsibility for "The Strategy". The Platform comprises representatives from the Council of Europe statutory institutions: the Committee of Ministers, the Parliamentary Assembly, the Congress of Local and Regional Authorities and the Conference of International NGOs, as well as from Council of Europe's steering committee working in the field: the European Committee on Local and Regional Democracy (CDLR).

The Platform's brief is to follow and give guidance on how to implement "The Strategy" and further develop it in the light of experience. In so doing, it:

- provides support, on request, to national and regional governments and local government associations as they develop initiatives and programmes of action for delivering good democratic governance in order to implement "The Strategy";
- endorses these programmes of action;
- promotes the European Label for Innovation and Good Governance across the continent;
- approves individual member states' arrangements for awarding the label to local authorities and, on request, provides any technical assistance necessary for developing these arrangements.

How can my local authority join "The Strategy"?

If you want your local authority to join "The Strategy" – whether you are the Mayor, a local authority manager, a political decision maker or a citizen – you can contact either the Association of Local Authorities in your own country or a representative from the Directorate of Democratic Institutions at the Council of Europe in Strasbourg, France (contact details overview). They will advise you on the first steps you can take for steering your local authority, region or association in the direction of good governance, increasing its respect for European principles and fundamental values, and making your community a better place to live in.





Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local do Conselho da Europa



Jorge Abreu Simões



- Enquadramento, Estratégia e Processo
- Os Princípios Estratégicos: “Standards” de Boas Práticas de Boa Governação
- O “European Label of Innovation and Good Governance (ELoGE)”
- Exercício de “Benchmarking”: A Análise de Maturidade

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local do Conselho da Europa



Enquadramento, Estratégia e Processo

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Enquadramento, Estratégia e Processo

Papel do Conselho da Europa

- O Conselho da Europa visa a promoção e a melhoria contínua da qualidade da democracia a todos os níveis de governação
- Assumindo como ponto de partida a democracia local, exorta os Estados-membros a adoptar políticas e ferramentas que ajudem as autoridades locais a conduzirem os seus assuntos de forma mais eficaz
- Procura encorajar e apoiar as autoridades locais que, genuinamente, se empenham em prosseguir uma governação democrática eficaz
- Através do Conselho da Europa, as autoridades locais e as suas associações podem trocar experiências e práticas, aprendendo em conjunto

Propósito da Estratégia

- O propósito da Estratégia é melhorar a governação das autoridades locais em moldes contínuos, encontrando-se ancorada em 12 Princípios Estratégicos
- Para o desiderato da Estratégia ser alcançado
 - As autoridades locais não-de implementar os 12 Princípios da Estratégia
 - Trocar experiências e informações ao nível nacional e internacional
 - Cada autoridade local passar a ser uma “learning local authority”
- Os 12 Princípios inspiram-se e incorporam o “acquis” do Conselho da Europa e das principais Organizações Europeias e Internacionais, desdobrando-se em vários “standards” de boas práticas de Boa Governação

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Enquadramento, Estratégia e Processo

12 Princípios

- **Princípio 1** **Eleições, Representação e Participação Imparciais**
- **Princípio 2** **Resposta às Expectativas e Necessidades dos Cidadãos**
- **Princípio 3** **Eficiência e Eficácia**
- **Princípio 4** **Abertura e Transparência**
- **Princípio 5** **Primado da Lei**
- **Princípio 6** **Conduta Ética**
- **Princípio 7** **Competência e Capacidade**
- **Princípio 8** **Inovação e Abertura à Mudança**
- **Princípio 9** **Sustentabilidade Orientação de Longo Prazo**
- **Princípio 10** **Sã Gestão Financeira**
- **Princípio 11** **Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social**
- **Princípio 12** **Responsabilidade**

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Enquadramento, Estratégia e Processo

**Supervisão da Estratégia
(Plataforma Europeia)**

- A Plataforma de “Stakeholders” do Conselho da Europa tem a responsabilidade global pela Estratégia (Plataforma Europeia), cabendo-lhe orientar e acompanhar a implementação da estratégia, incorporando os ensinamentos da experiência
- É constituída por representantes de vários órgãos estatutários do Conselho da Europa:
 - Comité de Ministros,
 - Assembleia Parlamentar,
 - Congresso dos Poderes Locais e Autoridades Regionais,
 - Comité Europeu de Democracia e Governação (CDDG)
 - Conferência de ONG’s do Conselho da Europa
- No âmbito do seu mandato:
 - Assegura, sob solicitação, apoio aos governos centrais e regionais e às associações de autoridades locais que desenvolvam iniciativas e programas de acção com vista a implementar a Estratégia
 - Valida os programas nacionais de acção
 - Promove a distinção “European Label of Governance Excellence (ELoGE)”
 - Aprova os procedimentos nacionais de atribuição do ELoGE, prestando assistência técnica sob solicitação

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Enquadramento, Estratégia e Processo

Papel das Autoridades Centrais

- **As autoridades centrais podem desempenhar um papel activo, divulgando e analisando a relevância da Estratégia com as associações de autoridades locais**
- **Qualquer Estado-membro do Conselho da Europa pode aderir à Estratégia, podendo a adesão ter lugar a qualquer momento**
- **A adesão implica o compromisso do Estado-membro e das autoridades locais de prosseguirem os objectivos da Estratégia, tomando designadamente as medidas requeridas, com o envolvimento das associações representativas**
- **A adesão requer a realização de um procedimento regulado pelo Conselho da Europa (Plataforma Europeia)**
- **No quadro da reflexão nacional e da auscultação dos atores relevantes importa também aferir o interesse de serem criadas as condições para as autoridades locais virem a dispor da certificação europeia associada: o “European Label of Good Governance (ELoGE)”**
- **As regras de disponibilização e atribuição da distinção ELoGE encontram-se definidas pela Plataforma Europeia**

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Enquadramento, Estratégia e Processo

**Implementação
do Processo
a Nível Nacional
(Processo Preparatório
de Adesão)**

- **A adesão requer uma declaração conjunta atestando claramente o envolvimento do Estado membro e das autoridades locais, sendo transmitida ao Secretário-geral do Conselho da Europa pela representação permanente do Estado-membro**
- **A declaração da intenção de adesão é apreciada pela Plataforma Europeia**
- **No caso da referida declaração refletir um compromisso sério e duradouro, a Plataforma Europeia informa o Estado-membro em causa, através representação permanente.**
- **O ato de adesão à Estratégia tem eficácia a partir dessa altura, sendo então devidamente divulgado pela Plataforma Europeia e pelo Estado membro**
- **A declaração da intenção de adesão da Estratégia por parte de um Estado-membro requer um processo preparatório**
- **O Conselho da Europa recomenda vários passos metodológicos:**
 - **Definição da coordenação nacional e aferição do interesse da adesão à Estratégia**
 - **Análise da situação nacional face aos princípios da Estratégia**
 - **Discussão nacional das conclusões da análise de situação**
 - **Adopção de um Programa Nacional de Acção**

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Enquadramento, Estratégia e Processo

**Programa Nacional
de Acção**

- **O processo preparatório deve culminar na adopção formal de um Programa Nacional de Acção suportado pelo Governo e a associação representativa das autoridades locais, consubstanciando o respetivo empenho comum com vista à melhoria da governação local**
- **Nesta linha, uma proposta de Programa Nacional de Acção deve ser preparada e aparentada para apreciação prévia da Plataforma Europeia**
- **A parte mais substantiva do processo de adesão compreende a análise da situação nacional e preparação de um Programa Nacional de Acção, tendo como referência os 12 Princípios de Boa Governação**
- **Indicativamente, a análise da situação deve cobrir os seguintes aspectos:**
 - **Analisar o quadro jurídico existente na perspectiva dos referidos Princípios**
 - **Avaliar em que medida é adequado ou são requeridas melhorias**
 - **Avaliar em que medida as autoridades locais satisfazem esses Princípios**
 - **Identificar medidas relacionadas de apoio às autoridades locais**
 - **Identificar linhas de acção futura e medidas apropriadas**
- **Os resultados da análise e a proposta do Programa Nacional de Acção hão-de ser discutidos entre os “stakeholders” nacionais envolvidos e, seguidamente, apresentados à Plataforma Europeia para apreciação**

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Enquadramento, Estratégia e Processo

Papel das Autoridades Locais

- Independentemente da adesão oficial à Estratégia por parte do Estado-membro, as autoridades locais, por sua iniciativa ou por convite da respetiva associação nacional, podem individual e formalmente subscrever a Estratégia e prosseguir as implementação dos 12 Princípios
- A adesão formal à Estratégia deverá ser deliberada pelos órgãos electivos da autoridade local e representar um compromisso permanente para com os respetivos Princípios
- Nos Estados membros que tenham aderido à Estratégia, as autoridades locais podem vir a dispor do ELoGE e serem acreditadas pelo Conselho da Europa
- Para as autoridades locais dos Estados membros que não tenham aderido à Estratégia, outras opções incluem:
 - Informar os cidadãos, as autoridades centrais e o Conselho da Europa do seu interesse em vir a prosseguir a Estratégia
 - Priorizar um certo número de Princípios a prosseguir
 - Elaborar um plano de ação com vista a melhorar o desempenho relativamente aos Princípios priorizados
 - Avaliar regularmente o desempenho e os resultados alcançados face aos Princípios priorizados

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local do Conselho da Europa



Os Princípios Estratégicos

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Princípios Estratégicos

12 Princípios

- Princípio 1 Eleições, Representação e Participação Imparciais
- Princípio 2 Resposta às Expectativas e Necessidades dos Cidadãos
- Princípio 3 Eficiência e Eficácia
- Princípio 4 Abertura e Transparência
- Princípio 5 Primado da Lei
- Princípio 6 Conduta Ética
- Princípio 7 Competência e Capacidade
- Princípio 8 Inovação e Abertura à Mudança
- Princípio 9 Sustentabilidade Orientação de Longo Prazo
- Princípio 10 Sã Gestão Financeira
- Princípio 11 Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social
- Princípio 12 Responsabilidade

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Princípios Estratégicos

**Princípio 1:
Eleições, Representação
e Participação Imparciais**

- As eleições locais são realizadas em termos livres e justos, de acordo com “standards” internacionais e legislação nacional, sem casos de fraude
- Os cidadãos constituem o centro da atividade pública, sendo envolvidos na vida pública local através de formas claramente definidas
- Todos os homens e mulheres podem ter voz na tomada de decisão, quer diretamente, quer através de entidades intermediárias legítimas que representam os respetivos interesses. Esta ampla participação alicerça-se nas liberdades de expressão, reunião e associação
- Todas as vozes, mesmo a dos menos privilegiados e mais vulneráveis, são ouvidas e levadas em consideração na tomada de decisões, incluindo no tocante à afetação de recursos
- Há permanentemente uma tentativa genuína de assegurar uma mediação entre vários interesses legítimos e de procurar gerar um amplo consenso sobre qual é o melhor interesse para o conjunto da comunidade e como este poderá ser prosseguido
- As decisões são tomadas de acordo com a vontade da maioria, sendo respeitados os direitos e legítimos interesses das minorias

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Princípios Estratégicos

Princípio 2: Resposta às Expectativas e Necessidades dos Cidadãos

- Objetivos, regras, estruturas e procedimentos são adequados às legítimas expectativas e necessidades dos cidadãos
- São prestados serviços públicos e os pedidos, solicitações e reclamações têm resposta num prazo razoável

Princípio 3: Eficiência e Eficácia

- Os resultados cumprem os objectivos acordados
- É assegurado o melhor uso possível dos recursos disponíveis
- Os sistemas de gestão de desempenho permitem avaliar e melhorar a eficiência e eficácia dos serviços
- São realizadas auditorias de gestão em intervalos regulares para avaliar e melhorar o desempenho

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Princípios Estratégicos

Princípio 4: Abertura e Transparência

- As decisões são tomadas e executadas em conformidade com as regras e regulamentos
- Existe acesso público a todas informações não classificadas por razões justificadas, em conformidade com o previsto por lei (por exemplo, a protecção da privacidade ou a garantia de imparcialidade dos procedimentos de adjudicação)
- A informação relativa a decisões, a implementação de políticas e resultados é disponibilizada ao público, permitindo o seu acompanhamento efetivo e a apresentação de contributos para o trabalho da autoridade local

Princípio 5: Primado da Lei

- As autoridades locais cumprem a lei e decisões judiciais
- Regras e regulamentos são adoptados em conformidade com os procedimentos previstos na lei e são aplicados de forma imparcial

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Princípios Estratégicos

Princípio 6: Conduta Ética

- O bem público é colocado antes de interesses individuais
- Existem medidas eficazes para prevenir e combater todas as formas de corrupção
- Os conflitos de interesse são declarados em tempo oportuno e, nestes casos, as pessoas envolvidas abstêm-se de participarem nas decisões relevantes

Princípio 7: Competência e Capacidade

- As aptidões dos profissionais envolvidos na governação local são continuamente atualizadas e reforçadas a fim de melhorar o seu desempenho e impacto
- A nível local, os funcionários públicos são motivados a melhorar continuamente o seu desempenho
- Métodos práticos e procedimentos são adoptados e usados para transformar as aptidões em capacidade e para produzir melhores resultados

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Princípios Estratégicos

Princípio 8: Inovação e Abertura à Mudança

- Soluções novas e eficientes para os problemas são desenvolvidas e modernos métodos de prestação de serviços são adoptados, beneficiando das respectivas vantagens
- Existe a disponibilidade para experimentar e pilotar novos programas, aprendendo com a experiência de outros
- Existe um clima favorável à mudança com vista a alcançar melhores resultados

Princípio 9: Sustentabilidade e Orientação de Longo Prazo

- As necessidades das gerações futuras são tidas em linha de conta nas políticas atuais
- A sustentabilidade da comunidade local é constantemente tomada em consideração. As decisões procuram internalizar todos os custos, evitando transferir problemas e tensões para as gerações futuras, sejam eles ambientais, estruturais, financeiros, económicos ou sociais
- Existe uma visão ampla e de longo prazo sobre o futuro da comunidade local, bem como um sentido do que é necessário para a prosseguir
- Existe uma compreensão das complexidades históricas, culturais e sociais em que esta visão está alicerçada

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Princípios Estratégicos

Princípio 10: Sã Gestão Financeira

- Os preços e tarifas não excedem o custo dos serviços prestados e não provocam reduções significativas da procura, em particular no caso de importantes serviços públicos
- A gestão financeira é prudente, quer na contração de empréstimos, quer na estimativa de recursos e receitas e no uso de receitas extraordinárias
- Existe programação orçamental plurianual, sendo preparada com consulta do público
- Os riscos são devidamente estimados e geridos, sendo refletidos na publicação das contas consolidadas. No caso das parcerias público-privadas, os riscos são realisticamente partilhados
- A autoridade local participa em formas de solidariedade intermunicipal, visando a justa partilha de encargos e benefícios e redução de riscos (cooperação intermunicipal, sistemas de equalização/compensação, mutualização de riscos...)

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Princípios Estratégicos

Princípio 11: Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social

- Dentro da esfera de influência da autoridade local, os direitos humanos são respeitados, protegidos e implementados, sendo combatida qualquer tipo de discriminação
- A diversidade cultural é considerada como um ativo, sendo efectuados esforços contínuos para assegurar que todos tenham participação na comunidade local, identificando-se com esta e não se sentindo excluídos
- A coesão social e a integração das áreas desfavorecidas são localmente promovidas
- O acesso a serviços essenciais é preservado, em particular em relação às franjas mais desfavorecidas da população

Princípio 12: Responsabilidade

- A generalidade dos decisores assume a responsabilidade pelas suas decisões, sejam coletivas ou individuais
- As decisões são relatadas, explicadas e podem ser objeto de sanção
- Existem remédios eficazes contra a má gestão, assim como em relação às ações das autoridades locais que infrinjam os direitos civis

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local do Conselho da Europa



O “European Label of Governance Excellence”
(ELOGE)

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

European Label of Governance Excellence (ELoGE)

Apresentação

- O “European Label of Innovation and Good Governance (ELoGE)” foi desenhado como um importante elemento de implementação da Estratégia, constituindo uma distinção/certificação desenhada para incentivar as autoridades locais dos Estados membros a prosseguirem os princípios de boa governação local
- No quadro regulamentar existente, a disponibilização desta distinção a nível nacional pressupõe a prévia adesão do Estado-membro à Estratégia
- A distinção ELoGE é atribuída às autoridades locais que satisfaçam um certo número de critérios estabelecidos pela Plataforma Europeia, sob a forma de um “Benchmark”, requerendo que seja evidenciada a implementação de práticas e a obtenção de resultados em cada um dos 12 Princípios Estratégicos
- A “European Label” é concedida por uma Plataforma Nacional de “Stakeholders”, cuja acreditação, composição e funcionamento é regulada por normas definidas pela Plataforma Europeia
- Com a aprovação da Plataforma Europeia, a Plataforma Nacional pode proceder a ajustamentos do “Benchmark” de modo a acomodar circunstâncias e necessidades específicas do país

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

European Label of Governance Excellence (ELoGE)

Plataforma Nacional

- Na sequência da adesão formal à Estratégia, um Estado-membro pode solicitar que sejam acreditadas uma ou mais entidades nacionais para, sob autorização, estarem em condições de atribuir o ELoGE às respectivas autoridades locais
- As entidades nacionais acreditadas constituem a National Stakeholders' Platform (Plataforma Nacional), sendo esta responsável pela gestão do processo de atribuição da distinção a nível nacional, no quadro das regras aplicáveis
- O procedimento é por conseguinte largamente descentralizado uma vez que a atribuição da distinção é cometida à Plataforma Nacional acreditada,
- A Plataforma Europeia assegura a dimensão europeia e a igualdade de tratamento das autoridades locais
 - Seja por via do processo de creditação das plataformas nacionais
 - Seja pela aprovação dos “benchmarks” nacionais específicos

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

European Label of Governance Excellence (ELoGE)

Procedimento de Acreditação da Plataforma Nacional (Critérios e Condições)

- A Plataforma Nacional é constituída por membros nomeados conjuntamente pelos ministérios responsáveis por governos locais e regionais e as associações de autoridades locais ou dos eleitos locais
 - Pode haver cooptação de pessoas qualificadas e cidadãos interessados, em particular das ONG's
 - A composição da Plataforma Nacional deve cumprir requisitos de representatividade política, equilíbrio geográfico, conhecimentos especializados no domínio da democracia local, alta integridade pessoal dos seus membros
 - Pelo menos 30% dos membros deverão ser mulheres
- Deve dispor de um Secretariado operacional para a realização das suas atividades e, em especial, para conduzir o procedimento de atribuição ELoGE
 - O Secretariado pode ser uma instituição nacional ou regional existente, ou uma unidade *ad hoc*.
 - O Secretariado deve ter condições de estabilidade no tempo e a capacidade operacional
- Deve atuar em conformidade com os estatutos que devem definir regras quanto à nomeação dos membros, mandato e substituição, funcionamento (convocação, organização e tomada de decisões), o orçamento, resolução de litígios e dissolução da plataforma
- O funcionamento da Plataforma Nacional e atribuição do ELoGE deve dispor de recursos financeiros e humanos adequados

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local *European Label of Governance Excellence (ELoGE)*

Ferramentas & Regras

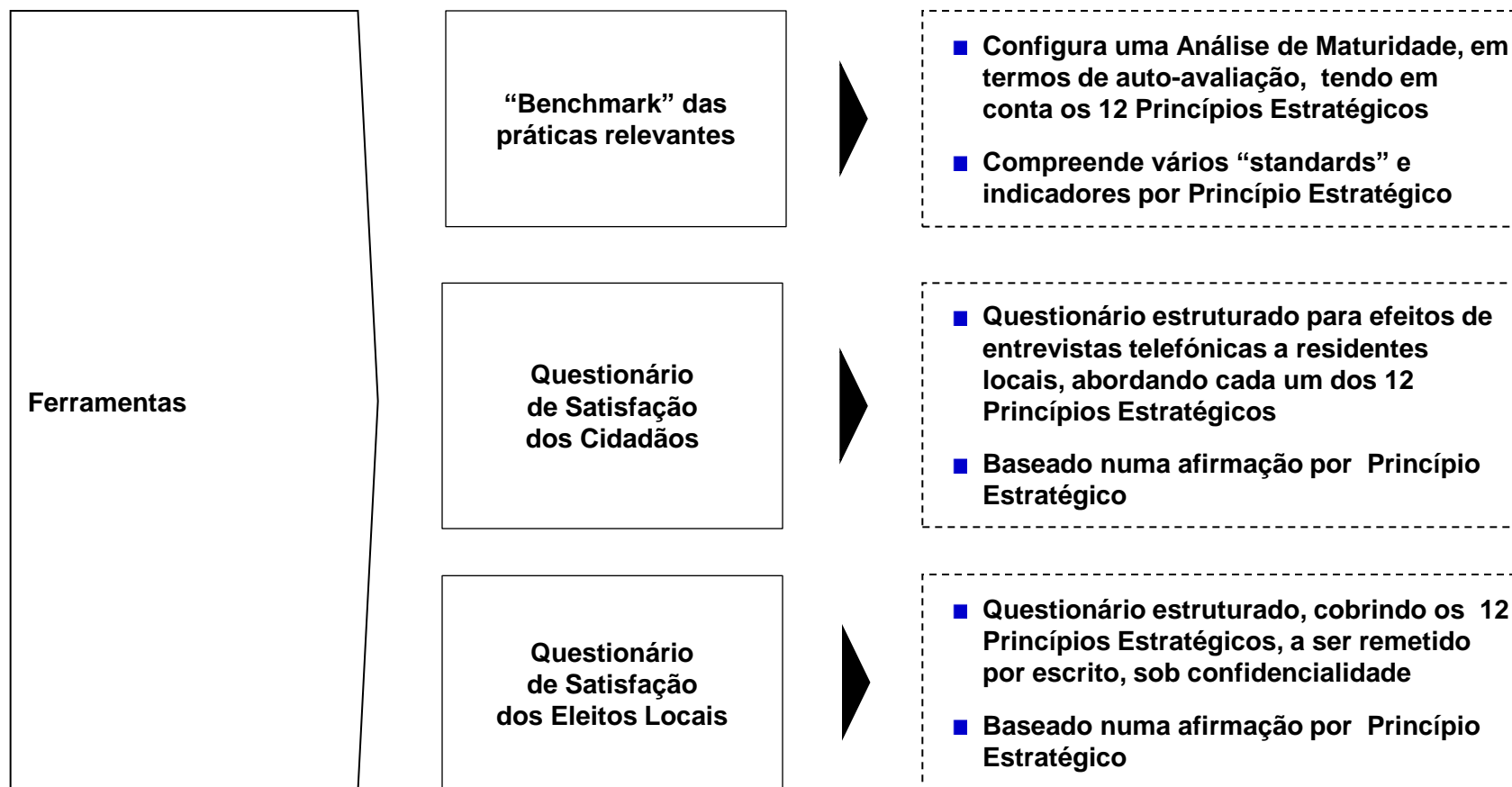
- **A atribuição da distinção ELoGE é efectuada em conformidade com um procedimento que compreende ferramentas e regras específicas:**
 - **As ferramentas a utilizar em cada país, incluem o “Benchmark” das práticas relevantes e os documentos pertinentes e, ainda, os questionários relativos à satisfação dos eleitos locais e cidadãos**
 - **As regras cobrem vários aspectos como candidatura, informação, acesso à documentação, condições de participação, escrutínio das respostas, planos de acompanhamento e decisão de atribuição**

- **A Plataforma Europeia disponibiliza as referidas ferramentas - “Benchmark” e questionários -, desenvolvidas à luz da experiência adquirida, determinando as condições da sua utilização**

- **A aplicação do “Benchmark” e questionários deve ser previamente testada a nível nacional, permitindo identificar as principais acções e medidas necessárias para inserir no Programa Nacional de Acção.**

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

European Label of Governance Excellence (ELoGE)



Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local do Conselho da Europa



ELoGE Benchmarking

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local

Benchmark ELoGE

Apresentação
do “Benchmark”
ELoGE

- Repousa num exercício de auto-avaliação, assentando numa Análise de Maturidade, tendo em conta os “standards” relativos aos 12 Princípios
- A auto-avaliação é realizada com base em ferramentas disponibilizadas pela Plataforma Europeia, podendo ser adaptada às especificidades nacionais
 - Matriz de Maturidade Global
 - Matriz de Maturidade do Princípio Estratégico
- A Matriz de Maturidade Global resume o nível de performance do Município em relação a cada Princípio, sendo usada para determinar se este preenche os critérios para efeitos de atribuição do “ELoGE”
- A Matriz de Maturidade do Princípio sustenta a auto-avaliação do Município face a cada Princípio, compreendendo vários campos de informação
 - Descrição do Princípio e de uma lista de actividades (com indicadores) que são orientadas para a sua prossecução
 - Uma escala de maturidade para aferir o respetivo grau de cumprimento
 - Registo da evidência que permite comprovar o nível de maturidade alcançado
- O procedimento de auto-avaliação recomendável é basicamente o seguinte:
 - Ler as informações relativas a cada Princípio
 - Identificar a evidência disponível que sustenta a satisfação do Princípio
 - Para cada Princípio fazer uma auto-avaliação em termos de nível de maturidade
 - Registar a evidência que suporta a auto-avaliação em termos de grau de maturidade

Estratégia para a Inovação e Boa Governança a Nível Local

Benchmark ELoGE

Apresentação do “Benchmark” ELoGE

- Em cada Matriz de Maturidade, a descrição de cada “indicador” deve refletir um “standard” de boa governança para prosseguir o respectivo Princípio
- Um nível maturidade de “Bastante Bem” significa que provavelmente o Município se encontra num patamar compatível com os requisitos de atribuição do ELoGE
- As informações usadas para efeitos de comprovação da evidência que suporta o exercício de auto-avaliação devem estar facilmente disponíveis, podendo envolver diferentes fontes
- O inquérito aos cidadãos que integra a avaliação ELoGE constitui também uma fonte útil de evidência para sustentar a auto-avaliação.
- Em cada Matriz de Maturidade , na parte final a auto-avaliação, encontra-se uma afirmação que é retirada do questionário ao cidadão
- Esta afirmação também deve ser avaliada pelo Município e ser usada para comparar a resposta do Município com as respostas dos cidadãos
- Em caso de discrepância, o plano de acompanhamento deve prever ações e medidas apropriadas para reduzir as diferenças observadas

Matriz de Maturidade Global					
Princípios	Nível de Maturidade				
	Não Aplicável	Muito Mal	Bastante Mal	Bastante Bem	Muito Bem
Princípio 1 Eleições, Representação e Participação Imparciais					
Princípio 2 Resposta às Expectativas e Necessidades dos Cidadãos					
Princípio 3 Eficiência e Eficácia					
Princípio 4 Abertura e Transparência					
Princípio 5 Primado da Lei					
Princípio 6 Conduta Ética					
Princípio 7 Competência e Capacidade					
Princípio 8 Inovação e Abertura à Mudança					
Princípio 9 Sustentabilidade Orientação de Longo Prazo					
Princípio 10 Sã Gestão Financeira					
Princípio 11 Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social					
Princípio 12 Responsabilidade					
Total					

Escala de Maturidade (Maturity Rating)**Nível de Maturidade****Não
Aplicável****Muito
Mal****Bastante
Mal****Bastante
Bem****Muito
Bem****0****1****2****3****4**

Demonstra evidência clara de boas práticas a partilhar, estando a desenvolver abordagens para prosseguir melhorias a longo prazo, de modo sustentado

Dispõe de planos bem desenvolvidos e atividades para abordar as questões-chave, tendo exemplos significativos de implementação

Reconhece as questões-chave, estando a desenvolver abordagens ou atividades para as abordar, embora a sua implementação, em termos práticos, tenha sido até agora limitada

Consciente das questões-chave relevantes, mas atualmente sem nenhuma ou poucas atividades desenvolvidas para as abordar

Não aplicável
Não sabe
Não tem opinião

Princípio1: Eleições, Representação e Participação Imparciais

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. As eleições locais são realizadas em termos livres e justos, de acordo com “standards” internacionais e legislação nacional, sem casos de fraude	1. O Município realiza eleições de acordo com as leis que estão em linha com os padrões internacionais de boas práticas						
2. Os cidadãos constituem o centro da atividade pública, sendo envolvidos na vida pública local através de formas claramente definidas	2. Como parte de um processo de consulta típico, o Município publica ativamente os seus planos e convida os cidadãos individuais, ONGs, empresas, meios de comunicação locais e outros grupos a comentar esses planos						
	3. O Município procura melhorar os regulamentos locais e as formas práticas relativas à participação dos cidadãos na vida pública local						
	4. O público é consultado na fase inicial do processo decisório						
3. Todos os homens e mulheres podem ter voz na tomada de decisão, quer diretamente, quer através de entidades intermediárias legítimas que representam os respetivos interesses. Esta ampla participação alicerça-se nas liberdades de expressão, reunião e associação	5. Existe um programa ativo para os representantes eleitos interagirem com os cidadãos na tomada de decisões						

Princípio1: Eleições, Representação e Participação Imparciais

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
	6. Existe um programa ativo para incentivar as pessoas a assumir o papel de representante eleito						
4. Todas as vozes, mesmo a dos menos privilegiados e mais vulneráveis, são ouvidas e levadas em consideração na tomada de decisões, incluindo no tocante à afetação de recursos	7. O acesso ao voto tem sido garantido e foram tomadas ações para assegurar que nenhum grupo é excluído ou prejudicado						
	8. Existe um programa ativo para incluir aqueles que são socialmente desafiantes na tomada de decisões						
5. Há permanentemente uma tentativa genuína de assegurar uma mediação entre vários interesses legítimos e de procurar gerar um amplo consenso sobre qual é o melhor interesse para o conjunto da comunidade e como este poderá ser prosseguido	9. O Município identificou grupos de partes interessadas (ONGs, empresas, meios de comunicação locais e outros grupos de interesse)						
	10. O Município adoptou técnicas de apoio ao processo deliberativo (audiências deliberativas, júri dos cidadãos, orçamento participativo, etc.)						

Princípio1: Eleições, Representação e Participação Imparciais

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	

6. As decisões são tomadas de acordo com a vontade da maioria, sendo respeitados os direitos e legítimos interesses das minorias

11. A composição demográfica dos órgãos locais eleitos representa a composição demográfica do município

Neste Município, as pessoas estão satisfeitas com as oportunidades que têm para influenciar as decisões municipais que são do seu interesse

Princípio 2: Resposta às Expectativas e Necessidades dos Cidadãos

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. Objetivos, regras, estruturas e procedimentos são adequados às legítimas expectativas e necessidades dos cidadãos	1. Em todos os processos decisórios, existem orientações e procedimentos claros para os funcionários e representantes eleitos						
	2. Os representantes eleitos identificam-se com os interesses da população local						
2. São prestados serviços públicos e os pedidos, solicitações e reclamações têm resposta num prazo razoável	3. Existe um procedimento de reclamações individuais relativas ao funcionamento do município e dos serviços públicos locais, com tempos de resposta, havendo evidência do seu uso						
	4. É disponibilizada informação aos cidadãos, representantes eleitos e funcionários sobre as reclamações feitas ao município, as respostas dadas e as alterações resultantes						
	5. As alterações de política e na prestação de serviços são suportadas em estudos, relatórios, consultas e reclamações, entre outros, sendo essas alterações divulgadas						

Princípio 2: Resposta às Expectativas e Necessidades dos Cidadãos

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	

6. O atendimento ao cidadão é bom, sendo os serviços prestados por pessoal experiente e bem treinado que entende as necessidades da população

Neste município, as reclamações sobre prestação de serviços são tratadas de forma profissional

Princípio 3: Eficiência e Eficácia							
Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. Os resultados cumprem os objectivos acordados	1. O Município prepara os planos de atividades e os orçamentos de acordo com a orientação estratégica, tanto ao nível estratégico como operacional						
2. É assegurado o melhor uso possível dos recursos disponíveis	2. A informação sobre o desempenho é regularmente recolhida e analisada, permitindo ao município atuar em casos de desvios entre o desempenho esperado e real						
3. Os sistemas de gestão de desempenho permitem avaliar e melhorar a eficiência e eficácia dos serviços	3. O Município desenvolve e implementa um sistema de gestão de desempenho, cobrindo todos os seus objetivos, serviços e funções e contemplando indicadores apropriados e relatórios de desempenho periódicos sobre a sua evolução						
	4. O Município partilha boas práticas com outros municípios e usa a troca de informações para melhorar sua eficiência e eficácia						
	5. O Município desenvolve um documento de avaliação estratégica e operacional no âmbito da avaliação das políticas públicas						

Princípio 3: Eficiência e Eficácia

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
	6. O Município tem em consideração os resultados das avaliações no desenho e implementação de políticas públicas futuras						
4. São realizadas auditorias de gestão em intervalos regulares para avaliar e melhorar o desempenho	7. Os procedimentos, relatórios de desempenho e sistemas de informação são objecto de auditorias independentes e os respetivos resultados reportados aos órgãos eleitos						
	8. Todos os principais serviços e funções são avaliados, regularmente e em intervalos adequados, em termos desempenho e impacto						
	9. O Município mantém registos apropriados, permitindo identificar padrões de desempenho e melhorar os níveis de eficiência e eficácia						

Em geral, neste Município, as pessoas estão bastante satisfeitas com os serviços prestados

Princípio 4: Abertura e Transparência

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. As decisões são tomadas e executadas em conformidade com as regras e regulamentos	1. O quadro jurídico de atuação município é claro e bem compreendido, estando amplamente divulgado						
	2. O quadro jurídico do município inclui um claro regime de delegação da tomada de decisões, prevendo quem tem a responsabilidade de cada decisão e como as decisões serão executadas divulgadas						
	3. O Município toma e executa decisões de forma aberta, transparente, responsável e oportuna, em conformidade com regras e regulamentos que refletem normas internacionais de boa prática						
	4. Existe a faculdade de recurso contra decisões, sendo o processo conhecido e compreendido						
	5. A oposição tem o direito de apresentar propostas, alterações e interpelações. A oposição também tem o direito de solicitar reuniões das comissões de inquérito sobre determinados temas, assim como estar representada em alguns órgãos da autoridade local						

Princípio 4: Abertura e Transparência

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
2. Existe acesso público a todas informações não classificadas por razões justificadas, em conformidade com o previsto por lei (por exemplo, a protecção da privacidade ou a garantia de imparcialidade dos procedimentos de adjudicação)	6. O Município assegura contactos regulares entre representantes eleitos e os cidadãos						
	7. O Município informa ativamente a população						
	8. As reuniões do Município são abertas ao público e aos media, estando as agendas e documentos disponíveis para o público						
3. A informação relativa a decisões, a implementação de políticas e resultados é disponibilizada ao público, permitindo o seu acompanhamento efetivo e a apresentação de contributos para o trabalho da autoridade local	9. O Município tem um programa de trabalho anual deslizante que incorpora o contributo dos cidadãos e representantes eleitos e é divulgado amplamente						
	10. Os representantes eleitos mostram abertura aos media, proporcionando informações aos meios de comunicação						
Este Município faz um bom trabalho na informação aos cidadãos sobre assuntos da agenda política local							

Princípio 5: Primado da Lei

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. A autoridade local cumpre a lei e decisões judiciais	1. O Município cumpre todas as leis e regulamentos aplicáveis						
	2. O Município divulga quaisquer decisões judiciais ou sanções aplicadas						
2. Regras e regulamentos são adoptados em conformidade com os procedimentos previstos na lei e são aplicados de forma imparcial	3. Regras e regulamentos são adoptados em conformidade com os procedimentos legalmente						
	4. Regras e regulamentos são aplicados de forma imparcial						
Neste Município, prevalecem os interesses comuns dos residentes, não interesses especiais							

Princípio 6: Conduta Ética

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. O bem público é colocado antes de interesses individuais	1. As políticas públicas são decididas tendo em conta o bem-estar geral da comunidade						
	2. O interesse público local orienta a afetação dos recursos orçamentais do Município						
	3. Códigos de conduta especificam os padrões éticos esperados por parte dos representantes eleitos e funcionários. Estes incluem o registo público de interesses e presentes						
2. Existem medidas eficazes para prevenir e combater todas as formas de corrupção	4. Existem procedimentos específicos para decisões em áreas vulneráveis à corrupção, incluindo contratação pública, venda de ativos municipais e concessão de alvarás e licenças						
	5. A revisão anual dos procedimentos contra a corrupção é realizada mediante auditoria interna ou externa						

Princípio 6: Conduta Ética

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
	6. As políticas de pessoal são baseadas no mérito no tocante à nomeação, promoção e compensação e a respectiva disciplina é exercida apenas através de procedimentos aprovados						
3. Os conflitos de interesse são declarados em tempo oportuno e, nestes casos, as pessoas envolvidas abstêm-se de participam nas decisões relevantes	7. Os representantes eleitos e funcionários são obrigados a declarar qualquer conflito de interesse que potencialmente poderia ter um impacto na tomada de decisão e, nesse caso, a abster-se de tomar parte em decisões relevantes						
	8. O Município assegura que a contratação pública é eficiente e eficaz, utilizando critérios de seleção pré-definidos						
	9. Nos procedimentos de contratação pública, o Município assegura o livre acesso aos documentos concursais e às decisões relativas à adjudicação dos contratos						

Neste Município, todas as pessoas desfrutam de igualdade de tratamento independentemente das suas conexões com funcionários ou representantes eleitos

Princípio 7: Competência e Capacidade

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. As aptidões dos profissionais envolvidos na governação local são continuamente atualizadas e reforçadas a fim de melhorar o seu desempenho e impacto	1. No quadro de um plano estratégico de recursos humanos, o Município identifica as aptidões necessárias para prestar os serviços de forma eficaz e realiza análises de aptidões, identificando eventuais lacunas						
	2. O Município dispõe e implementa planos de desenvolvimento pessoal para seus funcionários						
	3. Existe um sistema de avaliação de desempenho que recompensa o bom desempenho e permite melhorar a má performance						
	4. O Município possui uma política de recrutamento e selecção, sendo os procedimentos públicos e implementados consistentemente						
	5. O plano de formação é desenvolvido, implementado e monitorado, assegurando que as necessidades de formação são plenamente cobertas e as aptidões profissionais são continuamente desenvolvidas, prevenindo ineficiências e falhas de prestação do serviço						
2. A nível local, os funcionários públicos são motivados a melhorar continuamente o seu desempenho							

Princípio 7: Competência e Capacidade

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
	6. Em matéria de recursos humanos, o Município avalia a implementação e os resultados do recrutamento, formação e promoção, incorporando melhorias nos procedimentos						
3. Métodos práticos e procedimentos são adotados e usados para transformar as aptidões em capacidade e para produzir melhores resultados	7. Para cada posto de trabalho são definidos critérios de seleção e comunicados a todos os candidatos. Os critérios refletem os requisitos essenciais do posto de trabalho e não excluem quaisquer grupos sociais						
	8. O desempenho e o desenvolvimento do pessoal são avaliados regularmente, sendo parte de uma abordagem sistemática para a avaliação do desempenho e desenvolvimento de carreira						
Em geral, os representantes eleitos do Município são pessoas competentes e sabem o que fazem							

Princípio 8: Inovação e Abertura à Mudança

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. Soluções novas e eficientes para os problemas são desenvolvidas e modernos métodos de prestação de serviços são adotados, beneficiando das respectivas vantagens	1. O Município tem uma abordagem estruturada para inovação, investigação e desenvolvimento						
	2. O Município procura ativamente identificar e implementar boas práticas e novas soluções						
2. Existe a disponibilidade para experimentar e pilotar novos programas, aprendendo com a experiência de outros	3. O Município está ativamente envolvido num projeto piloto de boa governação						
3. Existe um clima favorável à mudança com vista a alcançar melhores resultados	4. Os representantes eleitos e os funcionários estão claramente empenhados na obtenção de benefícios derivados de novas soluções e boas práticas						
Neste Município, existem bons procedimentos para tratamento das sugestões dos cidadãos com vista a melhorar a prestação de serviço público							

Princípio 9: Sustentabilidade Orientação de Longo Prazo

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. As necessidades das gerações futuras são tidas em linha de conta nas políticas atuais	1. O Município tem uma abordagem estruturada para o desenvolvimento a longo prazo						
	2. No processo de planeamento, as necessidades das gerações futuras são correntemente tomadas em consideração						
2. A sustentabilidade da comunidade local é constantemente tomada em consideração. As decisões procuram internalizar todos os custos, evitando transferir problemas e tensões para as gerações futuras, sejam eles ambientais, estruturais, financeiros, económicos ou sociais	3. Os políticos locais e os gestores seniores demonstram claramente ter um alto nível de compromisso para com a sustentabilidade municipal						
	4. A sustentabilidade é uma parte integrante da política e estratégia de desenvolvimento, bem como do planeamento e definição de objetivos para os departamentos, funções e áreas de serviço						
	5. Recursos específicos e responsabilidades são atribuídos com vista a integrar a sustentabilidade (por exemplo, criação de um grupo de trabalho multi-funcional)						

Princípio 9: Sustentabilidade Orientação de Longo Prazo

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
	6. Os processos de gestão de desempenho, auditoria e escrutínio constituem mecanismos que asseguram correntemente o “feedback” e desafiam a prática e desempenho em matéria de sustentabilidade						
3. Existe uma visão ampla e de longo prazo sobre o futuro da comunidade local, bem como um sentido do que é necessário para a prosseguir	7. Em de matéria de desenvolvimento sustentável, existe uma abordagem participativa na tomada de decisão						
	8. Existe um plano de investimento com vista a assegurar a viabilidade a longo prazo das infra-estruturas e ativos do município						
4. Existe uma compreensão das complexidades históricas, culturais e sociais em que esta visão está alicerçada	9. Existe uma abordagem estruturada com vista preservar os aspectos histórico, cultural e social do município						
Neste Município, os decisores envolvem os cidadãos na procura de soluções para problemas locais e a sustentabilidade							

Princípio 10: Sã Gestão Financeira

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. Preços e tarifas não excedem o custo dos serviços prestados e não provocam reduções significativas da procura, em particular no caso de importantes serviços públicos	1. Os eleitos locais são claros sobre a lógica e a base de aplicação de taxas à prestação de serviços						
2. A gestão financeira é prudente, quer na contração de empréstimos, quer na estimativa de recursos e receitas e no uso de receitas extraordinárias	2. Existem instruções financeiras que identificam as responsabilidades financeiras que se aplicam a todos os que trabalham para o município						
	3. Existe uma função de auditoria interna que avalia as transações financeiras de modo a assegurar a conformidade com os procedimentos internos aprovados						
	4. Relatórios periódicos sobre a execução orçamental, comparando receitas e despesas, são apresentados aos eleitos locais e funcionários						
	5. As contas do Município são auditadas por pessoas independentes						

Princípio 10: Sã Gestão Financeira

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
	6. As auditorias externas e as auditorias anuais são tornadas públicas						
	7. A auditoria anual inclui uma análise de valor dinheiro (“value for money”) relativamente aos serviços prestados pelo Município						
3. Existe programação orçamental plurianual, sendo preparada com consulta do público	8. Orçamentos anuais e plurianuais são aprovados antes do início de cada exercício económico. Os orçamentos refletem a dotação de recursos e dos respetivos compromissos						
	9. O processo de preparação do orçamento inclui consultas extensas com “stakeholders” externos						
	10. Os orçamentos aprovados e os relatórios anuais são disponibilizados ao público, incluindo informações sobre impostos e taxas e os resultados dos serviços						

Princípio 10: Sã Gestão Financeira

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
4. Os riscos são devidamente estimados e geridos, sendo refletidos na publicação das contas consolidadas. No caso das parcerias público-privadas, os riscos são realisticamente partilhados	<p>12. O Município identifica e procede à gestão dos riscos financeiros e de prestação do serviço, tendo em conta:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aceitar e reconhecer os riscos▪ Evitar os riscos (por exemplo, transferindo uma dada atividade para outra entidade)▪ Transferir os riscos (por exemplo, através de uma parceria público-privada ou seguros comerciais)▪ Partilhar os riscos (por exemplo, cooperando com outro município)						
5. A autoridade local participa em formas de solidariedade intermunicipal, visando a justa partilha de encargos e benefícios e redução de riscos (cooperação intermunicipal, sistemas de equalização/compensação, mutualização de riscos...)	<p>13. A abordagem intermunicipal é um factor de progresso na gestão do município</p> <p>14. O Município participa numa intermunicipal com vista a melhorar a performance e os serviços prestados aos cidadãos</p>						
<p>O Município faz um bom trabalho de informação dos cidadãos sobre os ganhos obtidos com o dinheiro dos contribuintes</p>							

Princípio 11: Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. Dentro da esfera de influência da autoridade local, os direitos humanos são respeitados, protegidos e implementados, sendo combatida qualquer tipo de discriminação	1. O Município assegura que todos os diferentes grupos sejam envolvidos e implementou medidas de combate à discriminação, tendo objectivos para todas as áreas de atuação política						
	2. O Município tomou medidas para proteger todos os cidadãos da discriminação e exclusão						
2. A diversidade cultural é considerada como um ativo, sendo efectuados esforços contínuos para assegurar que todos tenham participação na comunidade local, identificando-se com esta e não se sentindo excluídos	3. No interesse de todos os cidadãos, o Município promove ativamente a diversidade e a coesão, disponibilizando recursos, apoiando e subsidiando as atividades de atores não-governamentais, promovendo o diálogo e encorajando parcerias entre os vários atores-chave sociais						
	4. O Município estabeleceu objectivos claros para melhorar a coesão social e maximizar o potencial da diversidade cultural, incentivando maior dinâmica intercultural e interação						
3. A coesão social e a integração das áreas desfavorecidas são localmente promovidas	5. O Município adoptou planos especiais para grupos desfavorecidos específicos (ou seja, plano para a auto-suficiência, plano para os direitos das crianças e da juventude, entre outros)						

Princípio 11: Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
4. O acesso a serviços essenciais é preservado, em particular em relação às franjas mais desfavorecidas da população	6. Os políticos e funcionários, juntamente com todos os parceiros estratégicos, asseguram que os objectivos de igualdade são incorporados e traduzidos nas estratégias, planos espaciais e prestação do serviço público						

Neste Município, os direitos humanos são observados e a sua aplicação progride para todos os segmentos da população

Princípio 12: Responsabilidade

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
1. A generalidade dos decisores assume a responsabilidade pelas suas decisões, sejam coletivas ou individuais	1. Todos os decisores têm a noção clara sobre as suas responsabilidades coletivas e individuais na tomada de decisão, estando essas responsabilidades enunciadas no quadro legal e nas respectivas descrições de cargo						
2. As decisões são relatadas, explicadas e podem ser objeto de sanção	2. A Câmara Municipal elabora relatórios públicos regulares (pelo menos anualmente), dando conta das decisões tomadas						
	3. O quadro jurídico do Município estabelece normas de fundamentação, reporte e de sanção das decisões, bem compreendidas pelos representantes eleitos, funcionários e cidadãos						
	4. Relatórios e outros documentos estão acessíveis e disponíveis						
3. Existem remédios eficazes contra a má gestão, assim como em relação às ações das autoridades locais que infrinjam os direitos civis	5. O Município recorre a auditorias independentes e transparentes, em conformidade com o quadro jurídico. As modalidades de controlo são respeitadas e consideradas como independentes, sendo realizadas sem temores e favorecimentos						

Princípio 12: Responsabilidade

Descrição das Atividades	Indicadores	Nível de Maturidade					Fontes de Verificação
		0	1	2	3	4	
	6. Os auditores têm a noção clara de quem responsabilizar por cada decisão e os decisores relevantes estão disponíveis para se submeter ao escrutínio público						
	7. De acordo com o quadro jurídico e em conformidade com as regras e boas práticas, o Município possui mecanismos robustos para remediar situações de má administração e de atuações que infrinjam os direitos civis						
Neste Município, os representantes eleitos prestam boas explicações aos residentes das decisões tomadas							

Estratégia para a Inovação e Boa Governança a Nível Local

Benchmark ELoGE

Atribuição
da Distinção ELoGE
(Pontuação)

- A Matriz de Maturidade Global resume as pontuações relativas a cada Princípio, sendo usada para determinar se um município preenche os critérios para efeitos de atribuição ELoGE
 - Para cada indicador de um dado Princípio, é auto-avaliado o nível de maturidade bem como o correspondente valor (0 - 4)
 - Para cada Princípio, a pontuação média resulta da soma dos valores dos indicadores, dividida pelo número de indicadores
 - Se a pontuação média resultante é entre 0 e 1,99, o Princípio não se encontra implementado e ELoGE não deve ser atribuído
 - Se o resultado for igual ou superior a 2, essa pontuação média é levada em conta na etapa seguinte
 - As pontuações médias de cada Princípio (com classificação igual ou superior a 2) são então somadas e divididas por 12
 - Se o resultado for igual ou superior a 3, o ELoGE é atribuído
 - Se o resultado for inferior a 3, o ELoGE não é atribuído
- Todas as pontuações são calculadas apenas com base nos valores dos indicadores, e não com referência a afirmações dos questionários aos cidadãos e eleitos locais

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local do Conselho da Europa



ELOGE - Questionário de Satisfação dos Cidadãos

ELoGE - Questionário de Satisfação dos Cidadãos (Indicativo)

Questionário - Tipo

Princípios/Afirmações	Não Sabe, Sem Opinião (0)	Aplica-se Bastante Mal (1)	Aplica-se Pouco (2)	Aplica-se Bem (3)	Aplica-se Muito Bem (4)
<p>Eleições Justas, Representação e Participação, com vista a assegurar a todos os cidadãos possibilidades reais de terem uma palavra nos assuntos públicos locais</p> <p>1</p> <p><i>Estou satisfeito com as oportunidades que tenho para influenciar as decisões municipais que me interessam</i></p>					
<p>Orientação para a Resposta, com vista a assegurar que a autoridade local vai ao encontro das legítimas expectativas e necessidades dos cidadãos</p> <p>2</p> <p><i>As reclamações sobre a prestação dos serviços municipais são tratadas de modo profissional</i></p>					
<p>Eficiência e Eficácia, com vista a assegurar que os objectivos são alcançados com o melhor uso dos recursos</p> <p>3</p> <p><i>Em geral, estou satisfeito com os serviços prestados pelo Município</i></p>					

ELoGE - Questionário de Satisfação dos Cidadãos (Indicativo)

Questionário - Tipo

Princípios/Afirmações	Não Sabe, Sem Opinião (0)	Aplica-se Bastante Mal (1)	Aplica-se Pouco (2)	Aplica-se Bem (3)	Aplica-se Muito Bem (4)
<p>Abertura e Transparência, no sentido de assegurar acesso público à informação e facilitar a compreensão sobre o modo como os assuntos públicos locais são conduzidos</p> <p>4</p> <p><i>O Município desempenha um bom trabalho de informação dos cidadãos sobre os assuntos da agenda política local</i></p>					
<p>Primado da Lei, de molde a assegurar justiça, imparcialidade e previsibilidade</p> <p>5</p> <p><i>No Município prevalecem os interesses comuns de todos os residentes e não interesses especiais</i></p>					
<p>Conduta Ética, assegurando que o interesse público tem primazia sobre os privados</p> <p>6</p> <p><i>No Município, todas as pessoas têm tratamento igual independentemente das suas conexões com os representantes eleitos e funcionários locais</i></p>					

ELoGE - Questionário de Satisfação dos Cidadãos (Indicativo)

Questionário - Tipo

Princípios/Afirmações	Não Sabe, Sem Opinião (0)	Aplica-se Bastante Mal (1)	Aplica-se Pouco (2)	Aplica-se Bem (3)	Aplica-se Muito Bem (4)
<p>Competência e Capacidade, no sentido dos representantes e funcionários locais são capazes de cumprir os seus deveres e funções</p> <p>7</p> <p><i>Os funcionários municipais são pessoas competentes que, usualmente, sabem o que estão a fazer</i></p>					
<p>Inovação e Abertura à Mudança, assegurando benefícios provenientes de novas soluções e boas práticas</p> <p>8</p> <p><i>O Município tem bons procedimentos para tratar das sugestões dos cidadãos com vista a melhorar a prestação dos serviços públicos</i></p>					
<p>Sustentabilidade Orientação de Longo Prazo, assegurando que os interesses das futuras gerações são tomados em consideração</p> <p>9</p> <p><i>No Município, os decisores locais envolvem os cidadãos na procura de soluções para os problemas locais</i></p>					

ELoGE - Questionário de Satisfação dos Cidadãos (Indicativo)

Questionário - Tipo

Princípios/Afirmações	Não Sabe, Sem Opinião (0)	Aplica-se Bastante Mal (1)	Aplica-se Pouco (2)	Aplica-se Bem (3)	Aplica-se Muito Bem (4)
<p>Sã Gestão Financeira, com vista a assegurar o uso prudente e produtivo dos fundos públicos</p> <p>10</p> <p><i>O Município faz um bom trabalho de informação dos cidadãos sobre o que os contribuintes obtêm dos impostos que pagam</i></p>					
<p>Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social, de modo a assegurar que todos os cidadãos são protegidos e respeitados e que ninguém é discriminado ou excluído</p> <p>11</p> <p><i>O Município observa os direitos humanos, assim como os progressos da sua implementação para todos os segmentos da população</i></p>					
<p>Responsabilidade, no sentido dos representantes e funcionários locais assumirem responsabilidades e serem responsáveis pelas respetivas acções</p> <p>12</p> <p><i>No Município, os funcionários locais explicam bem as suas decisões aos residentes</i></p>					

Estratégia para a Inovação e Boa Governação a Nível Local do Conselho da Europa



ELoGE - Questionário de Satisfação dos Eleitos Locais

ELoGE - Questionário de Satisfação dos Eleitos Locais (Indicativo)

Questionário - Tipo

Princípios/Afirmações	Não Sabe, Sem Opinião (0)	Aplica-se Bastante Mal (1)	Aplica-se Pouco (2)	Aplica-se Bem (3)	Aplica-se Muito Bem (4)
<p>Eleições Justas, Representação e Participação, com vista a assegurar a todos os cidadãos possibilidades reais de terem uma palavra nos assuntos públicos locais</p> <p>1</p> <p><i>Na minha função enquanto eleito local mantenho contacto semanal individualmente com os cidadãos</i></p>					
<p>Orientação para a Resposta, com vista a assegurar que a autoridade local vai ao encontro das legítimas expectativas e necessidades dos cidadãos</p> <p>2</p> <p><i>Em termos globais, estou satisfeito com os serviços que o Município presta aos nossos residentes</i></p>					
<p>Eficiência e Eficácia, com vista a assegurar que os objectivos são alcançados com o melhor uso dos recursos</p> <p>3</p> <p><i>Como eleito local, sinto que estou a fazer algo útil</i></p>					

ELOGE - Questionário de Satisfação dos Eleitos Locais (Indicativo)

Questionário - Tipo

Princípios/Afirmações	Não Sabe, Sem Opinião (0)	Aplica-se Bastante Mal (1)	Aplica-se Pouco (2)	Aplica-se Bem (3)	Aplica-se Muito Bem (4)
<p>Abertura e Transparência, no sentido de assegurar acesso público à informação e facilitar a compreensão sobre o modo como os assuntos públicos locais são conduzidos</p> <p>4</p> <p><i>O Município realiza um bom trabalho de informação dos cidadãos sobre os assuntos da agenda política local</i></p>					
<p>Primado da Lei, de molde a assegurar justiça, imparcialidade e previsibilidade</p> <p>5</p> <p><i>No Município prevalecem os interesses comuns de todos os residentes e não interesses especiais</i></p>					
<p>Conduta Ética, assegurando que o interesse público tem primazia sobre os privados</p> <p>6</p> <p><i>No Município, todas as pessoas têm tratamento igual independentemente das suas conexões com os representantes eleitos e funcionários locais</i></p>					

ELOGE - Questionário de Satisfação dos Eleitos Locais (Indicativo)

Questionário - Tipo

Princípios/Afirmações	Não Sabe, Sem Opinião (0)	Aplica-se Bastante Mal (1)	Aplica-se Pouco (2)	Aplica-se Bem (3)	Aplica-se Muito Bem (4)
<p>Competência e Capacidade, no sentido dos representantes e funcionários locais são capazes de cumprir os seus deveres e funções</p> <p>7</p> <p><i>A administração municipal está atenta aos sinais políticos dos eleitos locais</i></p>					
<p>Inovação e Abertura à Mudança, assegurando benefícios provenientes de novas soluções e boas práticas</p> <p>8</p> <p><i>O Município tem bons procedimentos para tratar das sugestões dos cidadãos com vista a melhorar a prestação dos serviços públicos</i></p>					
<p>Sustentabilidade Orientação de Longo Prazo, assegurando que os interesses das futuras gerações são tomados em consideração</p> <p>9</p> <p><i>No Município, os decisores locais envolvem os cidadãos na procura de soluções para os problemas locais</i></p>					

ELoGE - Questionário de Satisfação dos Eleitos Locais (Indicativo)

Questionário - Tipo

Princípios/Afirmações	Não Sabe, Sem Opinião (0)	Aplica-se Bastante Mal (1)	Aplica-se Pouco (2)	Aplica-se Bem (3)	Aplica-se Muito Bem (4)
<p>Sã Gestão Financeira, com vista a assegurar o uso prudente e produtivo dos fundos públicos</p>					
10					
<p><i>O Município faz um bom trabalho de informação dos cidadãos sobre o que os contribuintes obtêm dos impostos que pagam</i></p>					
<p>Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social, de modo a assegurar que todos os cidadãos são protegidos e respeitados e que ninguém é discriminado ou excluído</p>					
11					
<p><i>O Município observa os direitos humanos, assim como os progressos da sua implementação para todos os segmentos da população</i></p>					
<p>Responsabilidade, no sentido dos representantes e funcionários locais assumirem responsabilidades e serem responsáveis pelas respetivas acções</p>					
12					
<p><i>No Município, os meus colegas eleitos explicam bem as suas decisões aos residentes</i></p>					



The Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level

Directorate of Democratic Institutions
Directorate General of Democracy and Political Affairs
Council of Europe – Strasbourg – F-67075

Tel: +33 3 88 41 28 48
Email: Info.DDI@coe.int

www.coe.int/local

