



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

# Principio 12

Responsabilità

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

Principio 12 – Responsabilità

Consiglio d'Europa  
Centre of Expertise for Good  
Governance

ISIG – Istituto di Sociologia  
Internazionale di Gorizia

2022



# Principio 12

Responsabilità

*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>RESPONSABILITÀ</b>	<b>5</b>
1.1	OBIETTIVI	5
<b>2</b>	<b>DESCRIZIONE ATTIVITÀ</b>	<b>6</b>
2.1	TUTTI I DECISORI POLITICI, COLLETTIVI E INDIVIDUALI, SI ASSUMONO LA RESPONSABILITÀ DELLE LORO DECISIONI	6
2.2	LE DECISIONI PRESE SONO RESE PUBBLICHE, SONO GIUSTIFICATE E POSSONO ESSERE SANZIONATE	7
2.3	ESISTONO DEI RIMEDI EFFICACI CONTRO LA CATTIVA AMMINISTRAZIONE E CONTRO LE AZIONI DELL'ENTE LOCALE CHE VIOLA I DIRITTI CIVILI	7
<b>3</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>8</b>
3.1	INDICATORE 1 - TUTTI I DECISORI POLITICI SONO CHIARI CIRCA LE LORO RESPONSABILITÀ COLLETTIVE E INDIVIDUALI PER LE DECISIONI CHE PRENDONO E LE RESPONSABILITÀ SONO CHIARAMENTE DEFINITE ALL'INTERNO DEL QUADRO GIURIDICO E DEL MANSIONARIO.	8
3.2	INDICATORE 2 - IL CONSIGLIO COMUNALE PREPARA REGOLARMENTE DELLE RELAZIONI PUBBLICHE (ALMENO UNA VOLTA L'ANNO) PER TENER CONTO DELLE DECISIONI ADOTTATE	9
3.3	INDICATORE 3 - IL QUADRO GIURIDICO DELL'ENTE LOCALE INCLUDE I DETTAGLI RELATIVI ALLE RELAZIONI, ALLA SPIEGAZIONE E AL SANZIONAMENTO DELLE DECISIONI; QUESTI DETTAGLI SONO BEN COMPRESI DAI RAPPRESENTANTI ELETTI, DAI FUNZIONARI E DAI CITTADINI	10
3.4	INDICATORE 4 - LE RELAZIONI E ALTRI DOCUMENTI SONO ACCESSIBILI E RESI DISPONIBILI	10
3.5	INDICATORE 5 - L'ENTE LOCALE DISPONE DI UN SISTEMA DI AUDIT TRASPARENTE E INDIPENDENTE, COME STABILITO DAL QUADRO GIURIDICO DI RIFERIMENTO. LE MODALITÀ DI CONTROLLO SONO RISPETTATE E CONSIDERATE INDIPENDENTI E ATTUATE SENZA QUALSIASI TIPO DI FAVORI E TIMORI	11
3.6	INDICATORE 6 - I REVISORI SONO CHIARI SU CHI CHIAMARE A RENDER CONTO DI CIASCUNA DECISIONE E I DECISORI RESPONSABILI SI SOTTOPONGONO VOLONTARIAMENTE AL CONTROLLO PUBBLICO	12
3.7	INDICATORE 7- L'ENTE LOCALE DISPONE DI SOLIDE PROCEDURE, COME STABILITO NEL SUO QUADRO GIURIDICO, PER PORRE RIMEDIO SIA ALLA CATTIVA AMMINISTRAZIONE CHE ALLE AZIONI DEGLI ENTI LOCALI CHE - SECONDO LE NORME, I REGOLAMENTI E LE BUONE PRATICHE - VIOLANO I DIRITTI CIVILI	12
<b>4</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>15</b>

## INDICE TABELLE

Tabella 1 - Principio 12 - Responsabilità.....	5
--	---

# 1 RESPONSABILITÀ

Tabella 1 - Principio 12 - Responsabilità

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

## 1.1 OBIETTIVI

Questo documento si prefigge i seguenti obiettivi:

- Aumentare la consapevolezza che la Responsabilità è un aspetto chiave della Buona Governance democratica;
- Familiarizzare i lettori con le implicazioni pratiche della Responsabilità, 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 dodicesimo Principio si concentra sull'assunzione di responsabilità delle amministrazioni/organizzazioni pubbliche locali. La responsabilità si riferisce all'obbligo dei singoli e delle organizzazioni di rendere conto delle loro attività, ossia di assumersi le responsabilità delle loro azioni di fronte ad altri attori e di divulgare i risultati di tali azioni in modo trasparente.

Secondo la Banca Mondiale, quando si considera il contesto della governance locale, la assunzione di responsabilità può essere definita come la garanzia che "(...) le azioni e le decisioni prese dai funzionari pubblici sono soggette ad una supervisione al fine di garantire che le iniziative dell'amministrazione realizzino gli obiettivi dichiarati e rispondano alle esigenze della comunità che si suppone debbano beneficiare, contribuendo in tal modo a una migliore governance e alla riduzione della povertà"<sup>1</sup>.

L'assunzione di responsabilità nel settore pubblico implica due fasi distinte:

1. Obbligo di risposta - obbligo del governo/ente locale, dei suoi organi e agenzie nonché dei suoi dipendenti/funzionari, di mettere le informazioni sulle loro azioni e decisioni a disposizione delle istituzioni i, (le istituzioni/organi di supervisione, nominati per legge per sorvegliare/monitorare i diversi attori e livelli di autorità, quali il Parlamento, le istituzioni giudiziarie, ecc.) e dei cittadini;
2. Sanzionamento - il pubblico e/o l'istituzione/gli organismi di supervisione hanno il potere di comminare sanzioni e di porre rimedio alle azioni che violano norme, norme, disposizioni giuridiche, ecc. (es. diritti civili).

A livello comunale, il sindaco, i consiglieri comunali, gli assessori sono considerati responsabili nei confronti della comunità che rappresentano. Tuttavia, non sono gli unici attori dell'amministrazione locale ad essere ritenuti responsabili, in quanto la responsabilità delle diverse decisioni e azioni è spesso affidata a livelli di gestione inferiori (es. mediante regolamenti, disposizioni amministrative, ecc.)

### 2.1 TUTTI I DECISORI POLITICI, COLLETTIVI E INDIVIDUALI, SI ASSUMONO LA RESPONSABILITÀ DELLE LORO DECISIONI



Tutti gli attori del processo decisionale dovrebbero assumersi la responsabilità delle azioni e delle decisioni adottate, indipendentemente dal contesto politico e istituzionale locale.

Gli attori coinvolti nel processo decisionale possono essere sia individuali (es. sindaco, alto funzionario, capo dipartimento, assessore, ecc.) che collettivi (es. consigli comunali, commissioni o comitati specializzati, ecc.). L'assunzione di responsabilità per le azioni e le decisioni implica i seguenti aspetti:

- Operare (cioè agire e/o prendere decisioni) nell'ambito del quadro giuridico e/o politico pertinente;
- Operare nell'ambito di un determinato livello di autorità, inerente la posizione o delegato ad hoc;
- Essere consapevole del possibile impatto delle azioni e delle decisioni sull'ente locale, sulla comunità e sui membri del personale;
- Tenere registrazioni chiare delle azioni intraprese e/o dei processi che hanno portato a una decisione;
- Consentire a tutti gli stakeholder un accesso trasparente la documentazione di cui sopra;
- Fornire, in modo trasparente, informazioni sulle azioni e sul processo che hanno preceduto una certa decisione.

---

<sup>1</sup> <https://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>, p.1



## 2.2 LE DECISIONI PRESE SONO RESE PUBBLICHE, SONO GIUSTIFICATE E POSSONO ESSERE SANZIONATE



Gli enti locali devono garantire che il processo decisionale complessivo sia soggetto a meccanismi di controllo della responsabilità. Tali meccanismi possono essere suddivisi nelle seguenti dimensioni:

- **Standard normativi** - implicano una corretta definizione delle regole e delle procedure sulla base delle quali vengono prese le decisioni;
- **Obbligo di risposta** - implica la giustificazione e la spiegazione delle decisioni prese;
- **Ricettività** - implica la consultazione dei cittadini e dei loro rappresentanti;
- **Sanzionabilità** - implica che dalle decisioni prese possono derivare delle conseguenze, vale a dire sanzioni o ricompense.

Il successo di una decisione/azione adottata da un'amministrazione locale può essere valutato in base al suo livello di aderenza alle suddette dimensioni.

I meccanismi di responsabilità implicano una dinamica di rendicontazione e di valutazione. Gli enti locali devono pertanto:

- Garantire che i quadri giuridici (ad es. statuti, regolamenti, ecc.) definiscano chiaramente le regole e le procedure del processo decisionale;
- Istituire un sistema di rendicontazione per mezzo del quale periodicamente ciascuna decisione adottata è presentata a coloro che hanno titolo per chiederne conto. Tali informazioni devono essere disponibili e facilmente accessibili a tutti i componenti dell'amministrazione, della comunità, (utilizzando più canali di comunicazione, come piattaforme online, info-point, ecc.);
- Istituire un sistema di consultazione che consenta a coloro che hanno titolo (es. cittadini, organizzazioni della società civile, ecc.) di dare un riscontro sulle decisioni adottate (es. istituire una piattaforma di consultazione online aperta ai cittadini, istituire un comitato/forum dei cittadini, ecc.);
- Garantire la possibilità di sanzionare (o premiare) le decisioni prese (es. sanzioni a livello giuridico come il licenziamento, ricompense a livello legale come le promozioni).

## 2.3 ESISTONO DEI RIMEDI EFFICACI CONTRO LA CATTIVA AMMINISTRAZIONE E CONTRO LE AZIONI DELL'ENTE LOCALE CHE VIOLA I DIRITTI CIVILI



I casi di cattiva amministrazione riguardano generalmente il mancato rispetto della legge, il mancato rispetto dei principi di buona amministrazione e la violazione dei diritti umani.

- Al fine di contrastare efficacemente la cattiva amministrazione, le istituzioni dovrebbero adottare sistemi formali e procedure per gestire i reclami, che prevedano procedure chiare e disponibili sulla presentazione di un reclamo;
- Struttura organizzativa indipendente per il trattamento dei reclami;
- Sistema di registrazione dei reclami (es. banca dati dei reclami);
- Informazioni chiare e disponibili sulla gestione del reclamo, sui risultati e sui possibili rimedi.

Tuttavia, nell'esaminare i sistemi di reclamo si dovrebbero prendere in considerazione i seguenti elementi:

- La presenza di meccanismi di consultazione, che consentono ai cittadini di esprimere le loro opinioni e lamentele nei confronti degli organi dell'amministrazione;
- L'esistenza di procedure di reclamo indipendenti, disponibili e accessibili ai cittadini;

- La presenza di un ufficio indipendente che si occupa dei reclami, disponibile sia per il personale che per i cittadini, garantendo l'anonimato dei fruitori del servizio.

### 3 INDICATORI

---

Tutti i decisori politici, collettivi e individuali, si assumono la responsabilità delle loro decisioni

#### 3.1 INDICATORE 1 - TUTTI I DECISORI POLITICI SONO CHIARI CIRCA LE LORO RESPONSABILITÀ COLLETTIVE E INDIVIDUALI PER LE DECISIONI CHE PRENDONO E LE RESPONSABILITÀ SONO CHIARAMENTE DEFINITE ALL'INTERNO DEL QUADRO GIURIDICO E DEL MANSIONARIO



In generale, in Europa le responsabilità dei funzionari pubblici e/o dei rappresentanti eletti sono definite entro quadri legislativi generali (es. articolo 4 della Carta Europea per l'Autonomia Locale) e/o negli specifici mansionari. Tuttavia, ogni attore coinvolto nel processo decisionale ha l'obbligo (morale) di assicurarsi di comprendere gli obiettivi e le responsabilità che derivano dal suo ruolo, dalla sua posizione e dalla sua funzione all'interno dell'ente locale.

Al fine di garantire che i responsabili delle decisioni abbiano chiare le loro responsabilità collettive e individuali, gli enti locali possono scegliere di:

- Elaborare e/o aggiornare le descrizioni delle mansioni con indicazioni specifiche riguardo all'ambito di autorità e responsabilità all'interno dell'ente locale, conformemente al quadro giuridico nazionale;
- Organizzare formazioni individuali e/o collettive in cui le mansioni e le responsabilità delle posizioni lavorative sono spiegate a tutti gli attori coinvolti nel processo decisionale;
- Elaborare un codice di condotta per i rappresentanti eletti e per i dipendenti comunali, con indicazioni precise su come dimostrare la propria responsabilità:
  - I codici di condotta devono evidenziare le prescrizioni etiche per tutti gli attori che operano all'interno dell'ente locale (es. norme di comportamento; linee guida per un processo decisionale trasparente e su come evitare conflitti di interesse; diritti e responsabilità, ecc.).

#### Esempio: Codice di condotta all'interno di un Comune rumeno



Il Codice di condotta del Comune di Campia Turzii in Romania fornisce informazioni approfondite sui principi e i codici etici da seguire per i funzionari e gli altri dipendenti del Comune. Il Codice è conforme a diverse disposizioni del quadro giuridico nazionale (ad esempio, 215/2001, 53/2003, ecc.). Il Codice è reso disponibile per la consultazione pubblica sia presso l'Ufficio del Registro Comunale che sul sito web del Comune. Il Codice è illustrato ad ogni attore del comune. Tale azione viene realizzata dai Responsabili dei Servizi/Dipartimenti (ovvero come riassunto nel Provvedimento di approvazione del Codice, n. 258 del 15.04.2016).

Le decisioni prese sono rese pubbliche e possono essere sanzionate

### 3.2 INDICATORE 2 - IL CONSIGLIO COMUNALE PREPARA REGOLARMENTE DELLE RELAZIONI PUBBLICHE (ALMENO UNA VOLTA L'ANNO) PER TENER CONTO DELLE DECISIONI ADOTTATE



In alcuni paesi dell'UE, i quadri giuridici nazionali prevedono misure di trasparenza e responsabilità che impongono la disponibilità di tutti i documenti/materiali relativi al processo decisionale.

Indipendentemente dall'esistenza di tali disposizioni, gli enti locali dovrebbero istituire un sistema di rendicontazione, mediante il quale le decisioni prese sono periodicamente illustrate e spiegate pubblicamente. I consigli comunali devono redigere e rendere disponibili relazioni periodiche che spieghino le decisioni prese. Tali relazioni devono contenere informazioni quali:

- **Il contesto della decisione:**
  - Perché era necessaria una tale decisione?
  - È stata imposta da norme giuridiche?
- **Fasi operative:**
  - Quali sono stati i passi operativi intrapresi dal consiglio comunale che hanno portato a tale decisione?
- **Implicazioni/impatto della decisione:**
  - Vi sono implicazioni finanziarie?
  - Vi sono implicazioni in materia di parità?
  - Vi sono implicazioni ambientali?
- **Conformità giuridica e alle politiche:**
  - La decisione è conforme ai quadri normativi e di politica a livello locale, regionale e nazionale?
- **Processi di consultazione:**
  - La decisione è stata presa dopo avere consultato altre parti? (es. cittadini, comitati, ecc.)

#### Esempio: Reporting innovativo sulle decisioni nei Paesi Bassi



Nel 2011, il Comune di Oude IJsselstreek ha istituito il forum dei cittadini, come misura per coinvolgere i cittadini nel processo decisionale riguardante il bilancio annuale. All'interno di queste misure, il Comune ha stabilito un sistema di reporting verso la comunità, che consiste nella redazione e nell'invio di un "Giornale Speciale" dedicato a tutti i residenti, che dà evidenza al processo decisionale in tutte le sue fasi.

### 3.3 INDICATORE 3 - IL QUADRO GIURIDICO DELL'ENTE LOCALE INCLUDE I DETTAGLI RELATIVI ALLE RELAZIONI, ALLA SPIEGAZIONE E AL SANZIONAMENTO DELLE DECISIONI; QUESTI DETTAGLI SONO BEN COMPRESI DAI RAPPRESENTANTI ELETTI, DAI FUNZIONARI E DAI CITTADINI



I quadri giuridici che disciplinano i poteri e le competenze delle amministrazioni locali variano da un contesto nazionale all'altro. Inoltre, si può affermare che l'inquadramento giuridico comunale è strettamente legato al livello generale di decentramento e di autonomia locale all'interno di uno Stato.

Indipendentemente da tali differenze/variazioni, al fine di rafforzare l'assunzione di responsabilità del governo locale, gli enti locali dovrebbero stabilire (nell'ambito della loro sfera di competenze e della loro autonomia normativa) dettagli specifici in materia di rendicontazione, illustrazione e sanzione delle decisioni.

Inoltre, l'ente locale dovrebbe agevolare:

- La creazione di meccanismi/canali che consentano a tutti gli stakeholder (es. rappresentanti eletti, dipendenti e cittadini) ad accedere alle informazioni su tali aspetti;
- La comprensione di tali disposizioni mediante un sostegno concreto (es. organizzazione di sessioni di formazione specifiche per i dipendenti, istituzione di consulenze/info point per i cittadini, ecc.)

#### Esempio: Quadro giuridico sulla responsabilità in Ucraina<sup>2</sup>



I principi alla base dell'organizzazione e del funzionamento del governo locale in Ucraina sono stabiliti dalla legge e comprendono, tra l'altro: la legittimità, la pubblicità (trasparenza), la responsabilità e l'affidabilità degli organi di governo locale e dei funzionari davanti alle comunità territoriali. Tuttavia, durante gli ultimi anni, i governi locali ucraini sono stati impegnati in iniziative basate su progetti che mirano ad aumentare la responsabilità a livello locale, come il programma Leadership Academy del Consiglio d'Europa<sup>3</sup> (il programma implica intense sessioni di formazione con sindaci e funzionari pubblici di alto livello sul ruolo della leadership nel rafforzamento della governance locale. Il programma viene attuato in tutta l'Ucraina dal 2015), e il progetto OZONE21 (cioè il programma di formazione per i leader regionali riguardo al rafforzamento della responsabilità).

### 3.4 INDICATORE 4 - LE RELAZIONI E ALTRI DOCUMENTI SONO ACCESSIBILI E RESI DISPONIBILI



Tutte le relazioni e i documenti (es. ordine del giorno e verbali delle riunioni del consiglio comunale) relativi al processo decisionale devono essere resi disponibili e facilmente accessibili sia internamente (vale a dire al personale e ai rappresentanti eletti) sia esternamente (cioè ai cittadini e agli stakeholder).

La disponibilità di tali documenti è solitamente disciplinata nell'ambito di quadri giuridici nazionali più ampi (es. leggi sulla trasparenza del servizio pubblico). L'accessibilità a tali documenti, tuttavia, spesso dipende dalle effettive azioni/interventi comunali.

Gli enti locali possono scegliere di utilizzare i canali di diffusione minimi standard (quelli previsti nei quadri giuridici nazionali sulla trasparenza), come gli albi pretori comunali e le piattaforme online, o possono scegliere di andare oltre e ricorrere a canali e strategie più innovativi.

---

<sup>2</sup> [www.ineko.sk/file\\_download/1022](http://www.ineko.sk/file_download/1022)

<sup>3</sup> [https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-local-democracy-in-ukraine#{"19504765":{0}}](https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-local-democracy-in-ukraine#{)

Facendo ricorso a tali canali e strategie, le amministrazioni locali potrebbero aumentare la loro capacità di raggiungere diversi gruppi di destinatari all'interno della comunità.

Al fine di sviluppare delle strategie di comunicazione e diffusione solide e innovative, gli enti locali potrebbero fare riferimento alle seguenti fasi:

- **Identificazione degli ostacoli di comunicazione** - quali sono i problemi passati e attuali di comunicazione all'interno dell'ente locale? Quali sono le cause dei problemi individuati?
- **Definizione degli obiettivi di comunicazione** - perché è importante promuovere la pubblicizzazione di relazioni e documenti sulle decisioni del consiglio comunale? Quali relazioni e documenti saranno oggetto di comunicazione?
- **Identificazione dei destinatari** - chi sono gli stakeholder locali? Qual è il livello di familiarità di ciascuna categoria con il processo decisionale?
- **Identificazione di strumenti e canali**- quali sono gli strumenti e i canali più efficaci per ciascuno stakeholder identificato?
- **Sviluppo di meccanismi di valutazione** - l'attuazione della strategia dovrebbe essere accompagnata da un sistema di valutazione in grado di accertare il livello di successo dell'intervento. Sulla base dei risultati della valutazione, la strategia potrebbe essere modificata/migliorata nel successivo periodo di attuazione.

Esempio: Resoconto online delle decisioni nel Regno Unito<sup>4</sup>



Il sito web del Consiglio comunale di Oxford permette un accesso aperto e tempestivo a tutte le attività e decisioni del Consiglio. Il sito web prevede una sezione dedicata, dove vengono aggiornati gli ordini del giorno, i verbali e i rapporti delle riunioni/attività/decisioni.

Esistono dei rimedi efficaci contro la cattiva amministrazione e contro le azioni dell'ente locale che viola i diritti civili.

### 3.5 INDICATORE 5 - L'ENTE LOCALE DISPONE DI UN SISTEMA DI AUDIT TRASPARENTE E INDIPENDENTE, COME STABILITO DAL QUADRO GIURIDICO DI RIFERIMENTO. LE MODALITÀ DI CONTROLLO SONO RISPETTATE E CONSIDERATE INDIPENDENTI E ATTUATE SENZA QUALSIASI TIPO DI FAVORI E TIMORI



L'ente locale deve garantire che la gestione dei reclami avvenga in modo indipendente e trasparente. Per questo motivo il controllo dovrebbe essere effettuato da un ufficio indipendente, in grado di agire senza timore di favoritismi (in assenza di qualsiasi interesse politico e personale).

Una strategia per garantire un controllo indipendente potrebbe essere quella di istituire un sistema di reclami a più livelli. Tale modello prevede le seguenti fasi per la gestione dei reclami/denunce:

- **Livello operativo** - trattato dal funzionario dirigente dell'area il cui operato ha motivato il reclamo;
- **Livello dipartimentale** - gestito da dirigenti di alto livello, con esperienza approfondita del settore il cui operato ha motivato il reclamo;

---

<sup>4</sup> <http://mycouncil.oxford.gov.uk/uucoverpage.aspx?bcr=1>

- **Livello gestionale** - gestito da dirigenti di alto livello che non operano nel settore il cui operato ha motivato il reclamo.

Esempio: Il sistema di reclamo del Norfolk County Council - Regno Unito<sup>5</sup>



Il Consiglio della Contea di Norfolk prevede un sistema di reclamo a tre stadi (cioè la politica dei reclami). Il meccanismo è completamente descritto sul sito web ufficiale. Inoltre, il sistema prevede rapporti di monitoraggio periodici che illustrano i reclami, il risultato del trattamento e le azioni intraprese dal Consiglio.

### 3.6 INDICATORE 6 - I REVISORI SONO CHIARI SU CHI CHIAMARE A RENDER CONTO DI CIASCUNA DECISIONE E I DECISORI RESPONSABILI SI SOTTOPONGONO VOLONTARIAMENTE AL CONTROLLO PUBBLICO



Nella gestione dei reclami, i revisori devono svolgere indagini approfondite su tutti gli aspetti e poter risalire la catena della responsabilità. I revisori devono esaminare tutti i documenti relativi alla denuncia, nonché sentire tutte le parti coinvolte.

Al fine di agevolare i futuri potenziali audit, tutti gli attori del processo decisionale devono:

- Operare nei limiti della portata della loro autorità;
- Tenere una documentazione chiara delle fasi delle loro decisioni.

Inoltre, tutti i responsabili delle decisioni devono dimostrare la volontà di sottoporsi a tali audit e devono quindi rispondere a tutte le richieste dei revisori. Le informazioni fornite ai revisori devono essere accurate, in modo da consentire l'identificazione di tutti gli aspetti e gli attori coinvolti.

Esempio: Indagine su un reclamo - Ombudsman degli enti locali nel Regno Unito<sup>6</sup>



Il rapporto dell'Ombudsman dell'amministrazione locale del febbraio 2017, dettaglia il processo di controllo del reclamo contro il London Borough of Bromley. I paragrafi 5 e 6 del rapporto mostrano che l'indagine ha implicato la consultazione di tutti i file e documenti rilevanti per la denuncia, nonché uno scambio tra i revisori e il Consiglio. I feedback ricevuti durante gli scambi con il Consiglio sono stati inseriti nella relazione finale.

### 3.7 INDICATORE 7- L'ENTE LOCALE DISPONE DI SOLIDE PROCEDURE, COME STABILITO NEL SUO QUADRO GIURIDICO, PER PORRE RIMEDIO SIA ALLA CATTIVA AMMINISTRAZIONE CHE ALLE AZIONI DEGLI ENTI LOCALI CHE - SECONDO LE NORME, I REGOLAMENTI E LE BUONE PRATICHE - VIOLANO I DIRITTI CIVILI



Indipendentemente dal quadro di riferimento nazionale, gli enti locali dovrebbero prevedere, nell'ambito del loro quadro giuridico, un processo dettagliato per quanto riguarda i rimedi alla cattiva amministrazione e alla violazione dei diritti civili.

Tali misure devono in primo luogo essere conformi alle normative e al quadro nazionali in materia di cattiva amministrazione nel settore pubblico. A questo proposito, le misure correttive potrebbero essere considerate come direttamente proporzionali al livello di autonomia di un dato ente locale.

<sup>5</sup> <http://www.lgo.org.uk/>

<sup>6</sup> [www.lgo.org.uk/assets/attach/.../16%20000%20780%20-%20LB%20BROMLEY.pdf](http://www.lgo.org.uk/assets/attach/.../16%20000%20780%20-%20LB%20BROMLEY.pdf)

I rimedi possono variare a seconda del contesto e del caso specifico di cattiva amministrazione. Gli enti locali possono adattare le seguenti misure correttive contro la cattiva amministrazione:

- Scuse formali, riconoscendo il livello di disagio causato al denunciante (es. moderato, grave, ecc.);
- Scuse accompagnate da indennizzi finanziari (nel caso di perdite finanziarie quantificabili);
- Azioni correttive;
- Revisione della procedura/della politica.

Inoltre, nell'affrontare l'aspetto dei rimedi per la violazione dei diritti civili, gli enti locali dovrebbero anche trarre esempio dai corpus giuridici internazionali che tutelano tali diritti.

Esempio: Raccomandazione di rimedio dell'Ombudsman del governo locale – Regno Unito<sup>7</sup>



Il seguente paragrafo illustra un esempio di una raccomandazione di azione correttiva, ricevuta da un'autorità locale dal difensore civico del governo locale. I nomi del denunciante e delle autorità locali coinvolte non sono resi noti nella relazione:

*"Il signor J. aveva difficoltà di mobilità e aveva bisogno di un contrassegno blu per il parcheggio. Poteva camminare, ma molto lentamente, per gestire la sua respirazione. Il Consiglio ha riconosciuto tale fatto, ma ha deciso che non aveva i requisiti adatti. La decisione del Consiglio non era in linea con la guida del Dipartimento dei Trasporti o con le informazioni contenute nel modulo di valutazione del Consiglio stesso. Abbiamo raccomandato al Consiglio di offrire al signor J. una nuova valutazione della mobilità con un valutatore diverso". (LGO, 2017, p. 101)*

---

<sup>7</sup> <http://mycouncil.oxford.gov.uk/uucoverpage.aspx?bcr=1>





## 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/elog/>

