



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

Principio 2

Ricettività

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

Principio 2 - Ricettività

Consiglio d'Europa
Centre of Expertise for Good
Governance

2022

ISIG – Istituto di Sociologia
Internazionale di Gorizia



Principio 2

Ricettività

Consiglio d'Europa

CENTRE OF EXPERTISE FOR GOOD GOVERNANCE

ISIG

Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia

Consiglio d'Europa

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

1	RICETTIVITÀ	5
1.1	OBIETTIVI	5
2	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	5
2.1	OBIETTIVI, REGOLE, STRUTTURE E PROCEDURE SONO ADATTATI ALLE ASPETTATIVE E ALLE ESIGENZE DEI CITTADINI	5
2.2	I SERVIZI PUBBLICI VENGONO EROGATI E LE RICHIESTE E I RECLAMI OTTENGONO RISPOSTA ENTRO UN PERIODO DI TEMPO RAGIONEVOLE	6
3	INDICATORI	7
3.1	INDICATORE 1 - IN TUTTI I PROCESSI DECISIONALI ESISTONO CRITERI E PROCEDURE TRASPARENTI PER I FUNZIONARI E I RAPPRESENTANTI ELETTI	7
3.2	INDICATORE 2 - L'ENTE LOCALE ASSICURA CHE TUTTI I RAPPRESENTANTI ELETTI ABBIANO A CUORE GLI INTERESSI DELLA POPOLAZIONE LOCALE	8
3.3	INDICATORE 3 - È STATA SVILUPPATA E ATTUATA UNA PROCEDURA, COMPRESI I TEMPI DI RISPOSTA, PER I RECLAMI INDIVIDUALI SUL FUNZIONAMENTO DEI SERVIZI PUBBLICI E DELL'ENTE LOCALE, E CI SONO PROVE SPECIFICHE ATTESTANTI CHE TALE PROCEDURA È UTILIZZATA	9
3.4	INDICATORE 4 - LE INFORMAZIONI RELATIVE AI RECLAMI PRESENTATI DALL'ENTE LOCALE E LE RISPOSTE ALLE DENUNCE, COMPRESI LE MODIFICHE CHE NE DERIVANO, SONO MESSE A DISPOSIZIONE AI DIPENDENTI, AI RAPPRESENTANTI ELETTI E AI CITTADINI	10
3.5	INDICATORE 5 - EVENTUALI MODIFICHE NELLE POLITICHE E NELLA EROGAZIONE DI SERVIZI SI EFFETTUANO A SEGUITO DI RICERCHE, RELAZIONI, CONSULTAZIONI, RECLAMI O ALTRI METODI DI RACCOLTA DI INFORMAZIONI RILEVANTI. LE MODIFICHE APPORTATE SONO RESE PUBBLICHE	11
3.6	INDICATORE 6 - L'ENTE LOCALE FORNISCE UNA BUONA ASSISTENZA AI CITTADINI-CLIENTI, GARANTENDO CHE I SERVIZI SIANO EROGATI DA PERSONALE COMPETENTE E BEN PREPARATO, CAPACE DI COMPRENDERE LE ESIGENZE DELLA POPOLAZIONE	12
4	RIFERIMENTI	15

INDICE TABELLE

Tabella 1 – Principio 2 - Ricettività	5
---	---

1 RICETTIVITÀ

Tabella 1 – Principio 2 - Ricettività

PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI
2. Ricettività	1. Obiettivi, regole, strutture e procedure sono adattati alle aspettative e alle esigenze dei cittadini.	1. In tutti i processi decisionali esistono criteri e procedure trasparenti per i funzionari e i rappresentanti eletti.
		2. L'ente locale assicura che tutti i rappresentanti eletti abbiano a cuore gli interessi della popolazione locale.
	2. I servizi pubblici vengono erogati e le richieste e i reclami ottengono risposta entro un periodo di tempo ragionevole.	3. È stata sviluppata e attuata una procedura, compresi i tempi di risposta, per i reclami individuali sul funzionamento dei servizi pubblici e dell'ente locale, e ci sono prove specifiche attestanti che tale procedura è utilizzata.
		4. Le informazioni relative ai reclami presentati dall'ente locale e le risposte alle denunce, comprese le modifiche che ne derivano, sono messe a disposizione ai dipendenti, ai rappresentanti eletti e ai cittadini.
		5. Eventuali modifiche nelle politiche e nella erogazione di servizi si effettuano a seguito di ricerche, relazioni, consultazioni, reclami o altri metodi di raccolta di informazioni rilevanti. Le modifiche apportate sono rese pubbliche.
		6. L'ente locale fornisce una buona assistenza ai cittadini-clienti, garantendo che i servizi siano erogati da personale competente e ben preparato, capace di comprendere le esigenze della popolazione.

1.1 OBIETTIVI

Questo documento si prefigge i seguenti obiettivi:

- Aumentare la consapevolezza della Ricettività come aspetto chiave della Buona Governance democratica;
- Familiarizzare i lettori con le implicazioni pratiche della Ricettività, 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 secondo Principio riguarda la capacità di un'amministrazione pubblica di rispettare le esigenze e le aspettative dei cittadini e di gestire in modo professionale i reclami relativi alla erogazione dei servizi pubblici.

2.1 OBIETTIVI, REGOLE, STRUTTURE E PROCEDURE SONO ADATTATI ALLE ASPETTATIVE E ALLE ESIGENZE DEI CITTADINI



I rappresentanti eletti svolgono un ruolo cruciale nel soddisfare le esigenze dei cittadini. Tuttavia, gli eletti non possono svolgere questo ruolo da soli: sono supportati dai funzionari e dipendenti pubblici ed è responsabilità dell'intera istituzione essere cosciente dei bisogni ed aspettative dei cittadini e stabilire strategie, obiettivi, strutture e regole per venirvi incontro.

Non tutti i cittadini hanno abbastanza potere per essere ascoltati e non tutte le comunità sono in grado di comunicare i loro bisogni, ma questo non significa che debbano essere ignorati o lasciati indietro.

A differenza del settore privato, i servizi del settore pubblico operano nell'ambito di un contratto sociale che richiede loro di trattare tutti cittadini egualmente, in modo efficiente ed efficace.

Gli effetti di una migliore efficienza dei servizi pubblici di un ente locale vanno al di là del semplice risparmio di risorse ed è dimostrato che sono in stretta relazione con la crescita economica. L'efficienza è il rapporto tra gli output prodotti e le risorse utilizzate per crearli (denaro, tempo, lavoro, ecc.); l'efficacia invece è il grado in cui gli obiettivi di un'istituzione vengono raggiunti: capire dove e come una istituzione sia più o meno efficace ed efficiente può aiutare ad elaborare interventi per migliorare le risposte ai bisogni della collettività.

2.2 I SERVIZI PUBBLICI VENGONO EROGATI E LE RICHIESTE E I RECLAMI OTTENGONO RISPOSTA ENTRO UN PERIODO DI TEMPO RAGIONEVOLE



I servizi pubblici sono progettati con l'obiettivo di soddisfare le esigenze dei cittadini. Ciò richiede che i fornitori dei servizi sappiano comprendere e valutare accuratamente le esigenze dei cittadini e comunichino adeguatamente i requisiti di accesso, al fine di garantire che i servizi soddisfino la domanda.

I fornitori dei servizi pubblici devono adottare un approccio coerente per comunicare con e rispondere ai cittadini. Ciò comporta la risposta a una serie di domande:

- In che modo i cittadini richiedono un servizio?
- In che modo i cittadini possono presentare richieste e reclami?
- Entro quali termini i servizi dovrebbero rispondere alle richieste ed ai reclami?
- Qual è la differenza tra una risposta e una soluzione?
- In che modo i cittadini possono partecipare alla creazione di nuovi servizi?
- Quando un servizio pubblico non è più efficace o necessario?
- In che modo la comunità interagisce con i fornitori dei servizi pubblici?

Una scarsa comunicazione tra amministrazioni pubbliche e cittadini comporta una perdita di trasparenza e di fiducia. Questo impedisce alle persone di accedere ai servizi pubblici e significa che tali servizi non possono avere un riscontro o una valutazione dal cliente al fine di migliorare la propria qualità. I cittadini informati possono usare il loro potere per ottenere che le autorità pubbliche rispondano dei servizi erogati. Gli enti locali hanno sviluppato linee guida e procedure specifiche (es. impegni nei confronti di cittadini, norme e regolamenti). Si possono esaminare queste linee guida e procedure da due prospettive:

- In che modo il quadro istituzionale è progettato internamente, in modo tale che l'amministrazione pubblica abbia un atteggiamento ricettivo?
- In che modo il quadro istituzionale è progettato esternamente, in modo che l'interesse dei cittadini sia al centro dell'attenzione?

Le linee guida degli enti locali dovrebbero aiutare a rispondere alle seguenti domande chiave:

- Qual è il ruolo dell'istituzione?
- Quali sono i costi?
- In che modo le persone possono accedere ai servizi?
- Dove i cittadini possono incontrare i loro rappresentanti eletti?
- Come vengono valutati i dipendenti pubblici?
- In che modo l'utente può presentare reclami e inviare feedback sui servizi che ha ricevuto?

3 INDICATORI

Obiettivi, regole, strutture e procedure sono adattati alle aspettative e alle esigenze dei cittadini

3.1 INDICATORE 1 - IN TUTTI I PROCESSI DECISIONALI ESISTONO CRITERI E PROCEDURE TRASPARENTI PER I FUNZIONARI E I RAPPRESENTANTI ELETTI



Gli enti locali devono garantire che tutti i processi decisionali siano gestiti e intrapresi in base a norme consolidate, coerenti e concordate e conosciute da tutti gli operatori pubblici a tutti i livelli.

Le linee guida e le procedure in atto dovrebbero riflettere il ruolo che spetta ai funzionari ed ai rappresentanti eletti nel processo decisionale, dal coinvolgimento dei cittadini in modo attivo, strutturato e inclusivo, fino alla garanzia della trasparenza del processo.

Al fine di elaborare delle linee guida chiare e specifiche che gli enti locali possano applicare al processo decisionale, è necessario tenere presente quanto segue:

- Quando si organizzano riunioni e consultazioni pubbliche, l'agenda deve essere condivisa in anticipo e dovrebbe includere gli obiettivi, i temi da trattare, il calendario e le eventuali regole di partecipazione;
- Lo spazio fisico dovrebbe essere predisposto in modo da ridurre qualsiasi senso di separazione e "differenza di potere" tra funzionari e cittadini;
- L'ordine del giorno dovrebbe prevedere tempi specifici destinati a sessioni di domande e risposte;
- dovrebbero essere sviluppati documenti da fornire come informazioni pubbliche, sia in formato cartaceo che on-line;
- Le procedure per tutti i livelli di partecipazione devono essere chiare, aperte e accessibili a tutti;
- Devono essere definiti i compiti specifici e le responsabilità per tutti gli impiegati pubblici coinvolti nel processo.

I rappresentanti eletti devono essere pienamente consapevoli e in grado di applicare le linee guida e le procedure relative ai processi decisionali. Inoltre, i funzionari dovrebbero conoscere in ogni momento tutte le loro responsabilità e doveri nel processo decisionale. Infine, i rappresentanti eletti dovrebbero fare tutto ciò che il loro ruolo istituzionale prevede per sostenere la partecipazione dei cittadini al processo decisionale.

Esempio: E-Governance a Bar, Montenegro



Al fine di garantire che le attività degli enti locali diventino più rapide, più efficienti e più trasparenti, è stata istituita nel Comune di Bar nella forma di un portale online - E-Governance (es. un sistema di governo locale online integrato) . Questo sistema è principalmente volto a fornire informazioni ai cittadini, che possono conoscere i più recenti sviluppi nel governo locale. I cittadini possono anche utilizzare il portale per verificare lo stato dei loro casi individuali e fare richieste. L'istituzione dell'E-Governance mira ad aumentare il livello di soddisfazione dei cittadini nei confronti del servizio dell'amministrazione locale e, più in generale, il modo in cui l'amministrazione locale risponde alle esigenze e bisogni dei cittadini.

3.2 INDICATORE 2 - L'ENTE LOCALE ASSICURA CHE TUTTI I RAPPRESENTANTI ELETTI ABBIANO A CUORE GLI INTERESSI DELLA POPOLAZIONE LOCALE



I rappresentanti eletti devono essere consapevoli del loro ruolo all'interno della Pubblica Amministrazione. Mantenere la fiducia dei propri cittadini dovrebbe essere un obiettivo chiaro, unito alla responsabilità e alla trasparenza. Ciò costituisce la base di un'amministrazione pubblica efficiente ed efficace.

Il processo di sviluppo delle politiche pubbliche è un atto di bilanciamento alquanto complesso, con una vasta gamma di questioni da tenere in conto quando si deve prendere una decisione.

Spesso non esiste una risposta "giusta" ad un problema: ecco perché i rappresentanti eletti devono sempre mirare all'interesse della comunità nel suo insieme. Una buona politica è per sua natura giusta ed equa; non deve avere degli impatti sproporzionati sulle sub-comunità locali. I rappresentanti eletti e gli enti locali svolgono un ruolo chiave nel garantire che i bisogni delle minoranze e della maggioranza siano considerati allo stesso modo.

Esempio: Rafforzare la trasparenza negli enti locali e la partecipazione dei cittadini al processo decisionale – Il Comune di Nikšić e ONG "Bolja Budućnost"¹



Per migliorare la comunicazione interna ed esterna dell'amministrazione comunale, è stato sviluppato un approccio che si basava sul miglioramento della fornitura di servizi ai cittadini e del flusso di informazioni mediante l'adozione di una strategia di comunicazione per facilitare l'introduzione di E-government (la creazione di un Info-Centre). L'obiettivo era quello di migliorare comprendere le esigenze specifiche e diversificate dei cittadini e garantire che la voce dei cittadini venga ascoltata in tutto il processo decisionale.

Un approccio sistematico, professionale e graduale ha contribuito a raggiungere risultati eccezionali nel lungo periodo come il miglioramento della trasparenza e della responsabilità del lavoro degli organi comunali. Di particolare rilevanza è stato il fatto che il team di progetto ha continuato a cercare e trovare soluzioni alle difficoltà che sorsero. Ad esempio, la partecipazione dei cittadini è aumentata quando il team di progetto ha adottato diversi canali di comunicazione - utilizzando i media, opuscoli, incontri diretti all'interno di focus group, presentazioni e consultazioni.

I servizi pubblici vengono erogati e le richieste e i reclami ottengono risposta entro un periodo di tempo ragionevole.

¹ http://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/06/Toolkit_Accountable_and_Transparent_Service_Delivery_at_Local_Level.pdf

3.3 INDICATORE 3 - È STATA SVILUPPATA E ATTUATA UNA PROCEDURA, COMPRESI I TEMPI DI RISPOSTA, PER I RECLAMI INDIVIDUALI SUL FUNZIONAMENTO DEI SERVIZI PUBBLICI E DELL'ENTE LOCALE, E CI SONO PROVE SPECIFICHE ATTESTANTI CHE TALE PROCEDURA È UTILIZZATA



Le amministrazioni pubbliche dovrebbero attuare procedure di reclamo chiare ed efficaci che i cittadini siano in grado di utilizzare e comprendere e che garantiscano l'attribuzione di responsabilità e la trasparenza.

Una denuncia o un reclamo sono l'opportunità per i cittadini di segnalare quando un servizio non ha funzionato adeguatamente e di chiedere una compensazione. Un efficace meccanismo di reclamo consente ai cittadini di valutare i servizi erogati, di articolare le proprie esperienze e di impegnarsi in modo costruttivo nel fornire suggerimenti per migliorare il servizio. Tuttavia, un sistema di reclami è di scarsa utilità se i cittadini non ne conoscono l'esistenza, se non ricevono feedback dopo averlo utilizzato o se non è possibile garantire che i reclami ricevano una risposta completa e tempestiva.

Anche i sistemi di reclamo devono essere trasparenti, in modo che tutti i cittadini possano assicurarsi che funzionino correttamente. Una procedura di reclamo dovrebbe basarsi sui principi fondamentali di:

- Apertura;
- Equità;
- Collaborazione;
- Trasparenza;
- Rispetto di tutti i diritti legali dei cittadini;
- Riservatezza dei dati;
- Risposta tempestiva.

Sistemi efficaci di reclamo sono diretti a migliorare il servizio proteggendo nel contempo gli interessi di tutti. La ragione per avere un sistema di reclami operativo è trovare una soluzione al problema riscontrato, per migliorare l'erogazione del servizio.

Tutti i reclami dovrebbero essere gestiti rapidamente a seconda della natura e della complessità della questione, garantendo che la denuncia sia trattata in modo tempestivo. Se il reclamo è più complesso e richiede più tempo per essere risolto, dovrebbe essere comunque inviata una comunicazione di risposta, che indichi la procedura che verrà adottata e la probabile tempistica per la risoluzione.

Una procedura di reclamo efficace dovrebbe includere quanto segue:

- Definizione generale della procedura per i reclami - la procedura per i reclami è ben definita, facile da capire e porta ad un chiaro risultato per l'individuo che ha avviato il processo;
- Le procedure sono chiaramente definite rispetto alle sequenze di atti ed alle tempistiche di adozione;
- Livello di soddisfazione del cittadino che presenta il reclamo - il reclamo può essere risolto in diversi modi, con conseguenti diversi livelli di soddisfazione (dal reclamo completamente irrisolto a quello completamente risolto); la procedura può prevedere le modalità di raccolta di feedback e suggerimenti o di avvio di ricorsi contro le soluzioni insoddisfacenti.

Esempio: Consiglio comunale di Liverpool - Procedure di reclamo²



Di seguito un avviso del Consiglio comunale di Liverpool: “La nostra procedura di reclamo: Trattare con il vostro reclamo. Faremo del nostro meglio per risolvere i vostri reclami in riferimento servizi amministrativi:

- Fase uno: rispondere a reclamo entro 10 giorni lavorativi;
- Fase due: effettuare un'indagine completa ed equa entro ulteriori 28 giorni se le questioni non sono risolte.

Vi terremo informati se la nostra indagine deve richiedere più tempo o se deve essere gestita in modo diverso. Non sei soddisfatto del modo in cui abbiamo risposto al tuo reclamo? Se non sei soddisfatto del modo in cui abbiamo trattato la tua denuncia è possibile contattare l'ombudsman (rappresentante pubblico, difensore civico) del governo locale. Il difensore civico analizza le denunce se il Consiglio ha terminato la propria procedura di reclamo”.

3.4 INDICATORE 4 - LE INFORMAZIONI RELATIVE AI RECLAMI PRESENTATI DALL'ENTE LOCALE E LE RISPOSTE ALLE DENUNCE, COMPRESSE LE MODIFICHE CHE NE DERIVANO, SONO MESSE A DISPOSIZIONE AI DIPENDENTI, AI RAPPRESENTANTI ELETTI E AI CITTADINI



È importante raccogliere e analizzare i dati dei reclami come parte di un processo di miglioramento continuo: i sistemi per il monitoraggio e l'esame dei reclami possono rivelare infatti modelli di cattiva gestione che devono essere affrontati.

L'input dei cittadini può essere estremamente prezioso in questo contesto, motivo per cui può essere utile sollecitare l'invio di feedback da parte dei cittadini anziché attendere passivamente i reclami.

I sistemi di monitoraggio e risposta ai reclami dei cittadini possono acquisire una serie di informazioni utili e sistemi affidabili di risposta possono migliorare la percezione pubblica dei servizi. Bisogna quindi programmare attentamente la comunicazione sui reclami e sui miglioramenti introdotti a seguito dei reclami.

Qualsiasi sistema di reclamo dovrebbe essere facilmente accessibile ai cittadini, e ben pubblicizzato. Molte aziende chiedono un feedback ad ogni occasione di contatto con il cliente, compresa la corrispondenza, come parte dei processi di fatturazione e pagamento oppure con interviste telefoniche.

I reclami generalmente si riferiscono a:

- Cattiva condotta da parte degli organismi di gestione, incluse le accuse di violazioni del codice di condotta;
- Gestione e decisioni riguardo alle risorse finanziarie, incluse tassazione, questioni di bilancio e destinazione delle risorse;
- Questioni relative all'amministrazione locale comprese le questioni relative allo svolgimento delle riunioni del consiglio comunale o degli enti pubblici di gestione e la gestione degli spazi pubblici;
- Questioni sull'uso dei poteri di controllo e di regolamentazione da parte dell'ente pubblico;
- Inefficienza o amministrazione disonesta;
- Reclami su servizi e le loro operazioni, inclusi servizi ambientali e servizi alla comunità.

² <https://liverpool.gov.uk/contact-us/complaints-and-feedback/our-complaints-procedure/>

Esempio: Il modello dell'autorità locale per la procedura di trattamento dei reclami da parte dei servizi pubblici scozzesi³



La procedura di trattamento dei reclami mira a fornire un processo rapido, semplice e semplificato per la risoluzione dei reclami da personale competente e ben formato. Il nostro processo di reclamo offre due opportunità per risolvere i reclami interni:

- Risoluzione in prima linea;
- Indagini.

In pratica, la risoluzione in prima linea significa risolvere il reclamo al primo contatto con il cliente, sia dal personale che riceve il reclamo o da altro personale identificato. In entrambi i casi, è possibile risolvere il reclamo fornendo, se del caso, scuse in loco, o spiegando perché il problema si è verificato e, se possibile, cosa deve essere fatto affinché il problema non accada più. Un cliente può presentare un reclamo per iscritto, di persona, per telefono, via e-mail/online.

Non tutti i reclami sono adatti per la risoluzione in prima linea e non tutti i reclami saranno risolti in modo soddisfacente in quella fase.

I reclami trattati nella fase di indagine sono in genere complessi o richiedono un esame dettagliato prima che si possa arrivare ad una conclusione. Questi reclami possono già essere considerati durante la fase di risoluzione in prima linea, o possono essere stati identificati fin dall'inizio come richiedenti di un'indagine immediata. Un'indagine mira a stabilire tutti i fatti pertinenti ai punti sollevati nella denuncia e a fornire al cliente un quadro completo, una risposta obiettiva e proporzionata che rappresenta la posizione finale.

3.5 INDICATORE 5 - EVENTUALI MODIFICHE NELLE POLITICHE E NELLA EROGAZIONE DI SERVIZI SI EFFETTUANO A SEGUITO DI RICERCHE, RELAZIONI, CONSULTAZIONI, RECLAMI O ALTRI METODI DI RACCOLTA DI INFORMAZIONI RILEVANTI. LE MODIFICHE APPORTATE SONO RESE PUBBLICHE



Quando si pianifica l'introduzione di modifiche significative ai servizi, le amministrazioni pubbliche devono assicurarsi di disporre di motivazioni valide riguardo alle modifiche da apportare ed essere in grado di dimostrare che vi sono stati input da parte dei cittadini e degli stakeholder. Tutto ciò deve essere chiaramente comunicato alla cittadinanza.

Per decidere quali cambiamenti adottare, gli enti pubblici hanno bisogno di informazioni, dati e opinioni provenienti da una gamma di fonti diverse. Ciò può includere dati provenienti da ricerche, i feedback dei fornitori dei servizi, le opinioni ed esperienze degli utenti (inclusi i reclami) e i risultati di procedure di consultazione più "formali".

Potrebbero essere necessarie modifiche a seguito di problemi specifici identificati dagli utenti dei servizi. Per comprendere appieno la natura della modifica richiesta, le amministrazioni pubbliche dovrebbero considerare quanto segue:

- L'ente locale dispone di tutte le informazioni necessarie per progettare la modifica?
- È in atto un adeguato processo di consultazione per impostare la progettazione del cambiamento?
- I cittadini e gli stakeholder sono stati coinvolti nell'ambito di tale processo?

³ http://www.valuingcomplaints.org.uk/sites/valuingcomplaints/files/resources/The-Local-Authority-Model-Complaints-HandlingProcedure2_0.pdf

- Le implicazioni, finanziarie o di altro tipo, sono state valutate efficacemente prima dell'approvazione della modifica?

I dirigenti e i rappresentanti eletti nelle autorità pubbliche hanno il compito fondamentale di garantire che il cambiamento nella erogazione dei servizi sia intrapreso in modo trasparente e responsabile e che tutte le modifiche siano apportate nel pubblico interesse. Una volta concordate le modifiche, l'attuazione di queste ultime richiederà alle amministrazioni pubbliche di:

- Garantire la trasparenza del lavoro degli organi municipali;
- Garantire che gli utenti del servizio siano informati in anticipo di eventuali piani di variazione;
- Attivare meccanismi per l'attuazione delle procedure e per il monitoraggio e la valutazione periodica delle procedure;
- Garantire la partecipazione dei cittadini al processo di pianificazione e definizione dei servizi in base alle loro esigenze;
- Costruire solidi partenariati fra il settore pubblico e i settori privati;
- Garantire che il cambiamento sia attuato nel pieno rispetto della legge e di eventuali regole e standard stabiliti localmente.

Esempio: Il programma FINWIN⁴



La Finlandia ha attuato delle riforme per affrontare le sfide poste dall'invecchiamento della popolazione. Vi sono state alcune difficoltà nell'attuazione, come le carenze nella comunicazione, nella comprensione e nella visione comune all'interno del settore pubblico, che hanno impedito una preparazione regolare per affrontare la perdita imminente di personale qualificato.

Le autorità finlandesi si sono rese conto della necessità di una maggiore diffusione di informazioni attraverso degli strumenti concreti per la gestione del cambiamento e per salvaguardare l'attuazione delle riforme. Di conseguenza, il Comitato Ministeriale per le Politiche Economiche ha istituito il programma di gestione del cambiamento chiamato FINWIN. Il programma intende facilitare l'attuazione del cambiamento attraverso la diffusione di informazioni e lo scambio di insegnamenti positivi e negativi sui programmi di riforma nei diversi settori e livelli di governo.

FINWIN si concentra in particolare sulla formazione dei top manager sulla gestione del cambiamento. Essa intende fornire loro la capacità di comunicazione e di leadership necessarie per affrontare un cambiamento attraverso una visione comune.

3.6 INDICATORE 6 - L'ENTE LOCALE FORNISCE UNA BUONA ASSISTENZA AI CITTADINI-CLIENTI, GARANTENDO CHE I SERVIZI SIANO EROGATI DA PERSONALE COMPETENTE E BEN PREPARATO, CAPACE DI COMPRENDERE LE ESIGENZE DELLA POPOLAZIONE



Le amministrazioni pubbliche devono prendersi cura dei propri "clienti", garantendo che tutti coloro che lavorano nei servizi pubblici siano ben addestrati e comprendano le esigenze dei cittadini.

Non esiste uno standard per fornire una buona assistenza ai cittadini; essa differisce a seconda della situazione e del servizio offerto. Tuttavia, la chiave per fornire un'assistenza eccellente è l'assoluta comprensione e

⁴ <http://www.oecd.org/gov/42142231.pdf>

soddisfacimento delle esigenze dei cittadini. Inoltre, si deve tener conto del fatto che le amministrazioni pubbliche hanno due tipi di “clienti”:

- Cittadini - coloro che “pagano” per i servizi pubblici quando versano le tasse e che rivestono una vasta gamma di ruoli sociali;
- Dipendenti pubblici - coloro che erogano direttamente i servizi pubblici e coloro che lavorano “dietro le quinte” per sostenere l'erogazione dei servizi.

Le istituzioni con alte prestazioni offrono un'ottima esperienza e assistenza ai cittadini, perché si impegnano maggiormente a comprendere le esigenze dei cittadini, ed investono più tempo e risorse per interagire con i loro “clienti” richiedendo feedback ed agendo in base al feedback ottenuto. I luoghi di lavoro ad alte prestazioni tendono ad essere più produttivi e per questo la fornitura del servizio è più efficiente. L'ottimale gestione delle risorse umane - la preparazione del personale per ruoli di leadership, la selezione e la formazione, la definizione di benefici e indennità e la gestione delle prestazioni - è alla base di tutte le organizzazioni efficaci.

Esempio: La strategia di formazione dei funzionari come presupposto per migliorare la qualità della Pubblica Amministrazione in Lituania



Lo sviluppo professionale dei dipendenti pubblici in Lituania è disciplinato e garantito dalla legislazione. La legge lituana sui dipendenti pubblici, adottata l'8 luglio 1999, disciplina i principi fondamentali del servizio pubblico, lo status dei dipendenti e la base giuridica del servizio pubblico. La legge prevede inoltre la creazione di un sistema di formazione. Si distinguono la formazione introduttiva e lo sviluppo professionale continuo. La legge prevede che specifiche istituzioni siano responsabili dello sviluppo professionale dei funzionari, della loro formazione e della gestione di altri processi.

4 RIFERIMENTI

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

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

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

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

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

Centre of Expertise for Good Governance

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



ISIG

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

