



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

Principio 4

Apertura e Trasparenza

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

Principio 4 – Apertura e
Trasparenza

Consiglio d'Europa
Centre of Expertise for Good
Governance

2022

ISIG – Istituto di Sociologia
Internazionale di Gorizia



Principio 4

Apertura e Trasparenza

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

1	APERTURA E TRASPARENZA	5
1.1	OBIETTIVI	5
2	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	6
2.1	LE DECISIONI SONO ADOTTATE ED ESEGUITE NEL RISPETTO DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI	6
2.2	VI È L'ACCESSO PUBBLICO A TUTTE LE INFORMAZIONI CHE NON SONO CLASSIFICATE PER MOTIVI SPECIFICI, COME PREVISTO DALLA LEGGE (AD ESEMPIO LA TUTELA DELLA PRIVACY O LA GARANZIA DELLA NON CONFORMITÀ DELLE PROCEDURE DI APPALTO)	6
2.3	LE INFORMAZIONI RIGUARDO ALLE DECISIONI, ALL'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE E AI RISULTATI SONO RESE ACCESSIBILI AL PUBBLICO IN MODO DA CONTRIBUIRE E SUPPORTARE EFFICACEMENTE IL LAVORO DELL'AMMINISTRAZIONE LOCALE	7
3	INDICATORI	8
3.1	INDICATORE 1 - L'ENTE LOCALE DISPONE DI UN QUADRO GIURIDICO CHIARO E BEN COMPRESO, AMPIAMENTE PUBBLICIZZATO	8
3.2	INDICATORE 2 - IL QUADRO GIURIDICO DELL'ENTE LOCALE COMPRENDE UN PIANO DECISIONALE DI COMPETENZE CHE INDICA LA FIGURA CHE HA LA RESPONSABILITÀ NEL PRENDERE, APPLICARE E PUBBLICIZZARE LE DECISIONI	9
3.3	INDICATORE 3 - L'ENTE LOCALE PRENDE ED ESEGUE LE DECISIONI IN MODO APERTO, TRASPARENTE, RESPONSABILE E TEMPESTIVO, NEL RISPETTO DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI, CORRISPONDENTI AGLI STANDARD INTERNAZIONALI DELLE BUONE PRATICHE	11
3.4	INDICATORE 4 - VI È UNA PROCEDURA DI RICORSO CONTRO LE DECISIONI PRESE, CHE È AMPIAMENTE DISPONIBILE E COMPRESO	11
3.5	INDICATORE 5 - L'OPPOSIZIONE HA IL DIRITTO DI PRESENTARE PROPOSTE, EMENDAMENTI ED INTERPELLANZE. L'OPPOSIZIONE HA ANCHE IL DIRITTO DI RICHIEDERE/INDIRE RIUNIONI DELLE COMMISSIONI D'INCHIESTA SU DETERMINATI ARGOMENTI E HA IL DIRITTO DI ESSERE RAPPRESENTATA IN ALCUNI ORGANISMI PUBBLICI LOCALI.	13
3.6	INDICATORE 6 - L'ENTE LOCALE ASSICURA UN DIALOGO REGOLARE E TRASPARENTE TRA I CITTADINI E I RAPPRESENTANTI ELETTI	14
3.7	INDICATORE 7 - L'ENTE LOCALE INFORMA ATTIVAMENTE LA CITTADINANZA	15
3.8	INDICATORE 8 - LE RIUNIONI DELL'ENTE LOCALE SONO APERTE AL PUBBLICO E AI MEDIA E ORDINI DEL GIORNO E DOCUMENTI SONO ACCESSIBILI	16
3.9	INDICATORE 9 - L'ENTE LOCALE HA UN PIANO DI LAVORO DI 12 MESI CHE HA RICEVUTO INPUT DAI CITTADINI E DAI RAPPRESENTANTI ELETTI, ED È AMPIAMENTE PUBBLICIZZATO	16
3.10	INDICATORE 10 - I RAPPRESENTANTI ELETTI MOSTRANO APERTURA NEI CONFRONTI DEI MEDIA E SONO DISPOSTI A FORNIRE LORO INFORMAZIONI	18
4	RIFERIMENTI	19

INDICE TABELLE

Tabella 1 - Principio 4 – Apertura e Trasparenza	5
--	---

1 APERTURA E TRASPARENZA

Tabella 1 - Principio 4 – Apertura e Trasparenza

PRINCIPIO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	INDICATORI
4. Apertura e Trasparenza	1. Le decisioni sono adottate ed eseguite nel rispetto delle norme e dei regolamenti.	1. L'ente locale dispone di un quadro giuridico chiaro e ben compreso, ampiamente pubblicizzato.
		2. Il quadro giuridico dell'ente locale comprende un piano decisionale di competenze, che indica la figura che ha la responsabilità di prendere, applicare e pubblicizzare le decisioni.
		3. L'ente locale prende ed esegue le decisioni in modo aperto, trasparente, responsabile e tempestivo, nel rispetto delle norme e dei regolamenti, corrispondenti agli standard internazionali delle buone pratiche.
		4. Vi è una procedura di ricorso contro le decisioni prese, che è ampiamente disponibile e compreso.
		5. L'opposizione ha il diritto di presentare proposte, emendamenti e interpellanze. L'opposizione ha anche il diritto di richiedere riunioni delle commissioni d'inchiesta su determinati argomenti e ha il diritto di essere rappresentata in alcuni organismi pubblici locali.
	2. Vi è l'accesso pubblico a tutte le informazioni che non sono segretate per motivi specifici previsti dalla legge (ad esempio la tutela della privacy oppure la garanzia dell'imparzialità delle procedure di appalto).	6. L'ente locale assicura un dialogo regolare e trasparente tra i cittadini e i rappresentanti eletti.
		7. L'ente locale informa attivamente la cittadinanza.
		8. Le riunioni dell'ente locale sono aperte al pubblico e ai media; l'ordine del giorno ed i documenti sono disponibili al pubblico
	3. Le informazioni riguardo alle decisioni, all'attuazione delle politiche e ai risultati sono rese accessibili al pubblico in modo da consentirgli di seguire e supportare efficacemente il lavoro dell'amministrazione locale.	9. L'ente locale ha un piano di lavoro annuale, basato sugli input dei cittadini e dei rappresentanti eletti, che è ampiamente pubblicizzato.
		10. I rappresentanti eletti mostrano apertura nei confronti dei media e sono disposti a fornire loro informazioni.
Questo comune fa un buon lavoro nell'informare i cittadini sulle questioni che figurano nell'agenda politica locale.		

1.1 OBIETTIVI

Questo documento si prefigge i seguenti obiettivi:

- Aumentare la consapevolezza che Apertura e Trasparenza sono aspetti chiave della Buona Governance democratica;
- Familiarizzare i lettori con le implicazioni pratiche di Apertura e Trasparenza, 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 quarto Principio fa riferimento all'Apertura e alla Trasparenza di un'amministrazione pubblica.

I concetti di apertura e trasparenza sono universalmente riconosciuti come elementi fondamentali per il funzionamento dei sistemi democratici e per rinsaldare la fiducia tra i cittadini e le amministrazioni pubbliche.

2.1 LE DECISIONI SONO ADOTTATE ED ESEGUITE NEL RISPETTO DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI



Quando un ente pubblico prende una decisione, è importante che la decisione sia attuata e comunicata in modo chiaro e trasparente in conformità con la legge e con le procedure concordate in precedenza.

I decisori pubblici devono applicare e far rispettare le normative in modo sistematico ed equo. I cittadini devono avere un accesso immediato alle norme e ai regolamenti che disciplinano il processo decisionale e ai meccanismi utilizzati per rivedere o contestare le decisioni prese.

Gli enti locali dovrebbero continuamente cercare di migliorare l'apertura e la trasparenza sulle norme e regolamenti che regolano il processo decisionale.

L'obiettivo finale è quello di promuovere l'interesse pubblico, garantendo allo stesso tempo che vi sia un impatto negativo minimo sui cittadini e sulle organizzazioni locali.

2.2 VI È L'ACCESSO PUBBLICO A TUTTE LE INFORMAZIONI CHE NON SONO CLASSIFICATE PER MOTIVI SPECIFICI, COME PREVISTO DALLA LEGGE (AD ESEMPIO LA TUTELA DELLA PRIVACY O LA GARANZIA DELLA NON CONFORMITÀ DELLE PROCEDURE DI APPALTO)



L'accesso pubblico alle informazioni è importante per l'efficace funzionamento di una democrazia, poiché migliora l'assunzione di responsabilità degli amministratori pubblici e del governo.

La premessa fondamentale è che tutte le informazioni detenute dalle amministrazioni pubbliche sono, in linea di principio, accessibili al pubblico e solo in alcuni casi ben specificati tale accesso può essere negato.

L'accesso alle informazioni pubbliche sostiene il principio secondo cui, in un sistema democratico, le persone devono poter accedere a un'ampia gamma di informazioni al fine di partecipare efficacemente alla vita pubblica e comprendere i problemi che le riguardano.

Esistono tuttavia eccezioni legittime per particolari tipi di informazioni che, se divulgate, potrebbero violare la privacy, incidere su "interessi legittimi", sulla vita pubblica o minare altri valori sociali. Quando secretano informazioni, le amministrazioni pubbliche hanno l'onere della prova: devono cioè dimostrare che la divulgazione arrecherebbe pregiudizio a un interesse legittimo come specificato dalla legge.

Le leggi e le norme internazionali in materia di accesso all'informazione pubblica prevedono alcune categorie di eccezioni standard. Queste includono:

- **Eccezioni a tutela degli interessi dello Stato o delle relazioni internazionali, quali:**
 - Sicurezza nazionale e difesa dello Stato;
 - Le relazioni internazionali;
 - Sicurezza pubblica o ordine pubblico;
 - Politiche economiche, monetarie e di cambio dello Stato.

- **Eccezioni volte a garantire un governo efficace, quali:**
 - Protezione delle deliberazioni degli enti pubblici interni prima dell'ufficializzazione e della decisione;
 - Protezione delle indagini penali.

- **Eccezioni a tutela degli interessi privati e dei diritti umani, quali:**
 - Privacy e altri interessi privati legittimi;
 - interessi commerciali e altri interessi economici quali, ad esempio, i segreti commerciali;
 - L'ambiente;
 - Garantire l'efficace amministrazione della giustizia e l'uguaglianza delle parti dinanzi al tribunale

Il diritto di accesso alle informazioni si applica a tutte le informazioni detenute da enti pubblici. Per tale motivo gli enti locali dovrebbero metterle a disposizione della comunità, in ogni momento, secondo diverse modalità che garantiscano l'accesso (es. documenti online, documenti cartacei, dati internazionali aperti a tutti e di facile lettura).

Infine, le amministrazioni possono limitare l'accesso alle informazioni sensibili, ma solo in casi specifici e solo in presenza di un chiaro motivo.

2.3 LE INFORMAZIONI RIGUARDO ALLE DECISIONI, ALL'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE E AI RISULTATI SONO RESE ACCESSIBILI AL PUBBLICO IN MODO DA CONTRIBUIRE E SUPPORTARE EFFICACEMENTE IL LAVORO DELL'AMMINISTRAZIONE LOCALE



I tipi di informazioni che un'amministrazione può pubblicare e mettere a disposizione di tutti gli stakeholder dipendono dal processo in corso. Allo stesso tempo, gli enti pubblici dovrebbero essere consapevoli del fatto che le informazioni relative alle loro attività dovrebbero essere disponibili in ogni momento.

Tuttavia, le amministrazioni dovrebbero prestare attenzione a quanto segue:

- a. Le informazioni sulle decisioni possono assumere la forma di:
 - Procedure relative alla partecipazione del pubblico alle riunioni;
 - Verbali di tutte le riunioni, pubblicati online o stampati;
 - Studi d'impatto relativi agli argomenti discussi.

- b. Le informazioni sull'attuazione delle politiche possono assumere la forma di:
 - Misurazioni dell'impatto ai fini dell'attuazione;
 - Modifiche documentate relative al processo di attuazione;
 - Identificazione di buone pratiche.

- c. Le informazioni sui risultati possono assumere la forma di:
 - Misurazioni dell'impatto relative ad una particolare politica pubblica;
 - Confronto fra il bilancio di previsione e il bilancio effettivo;
 - Livello di soddisfazione degli stakeholder per quanto riguarda le politiche pubbliche;
 - Calendario dell'intero processo di attuazione.

3 INDICATORI

Le decisioni sono adottate ed eseguite nel rispetto delle norme e dei regolamenti

3.1 INDICATORE 1 - L'ENTE LOCALE DISPONE DI UN QUADRO GIURIDICO CHIARO E BEN COMPRESO, AMPIAMENTE PUBBLICIZZATO



Le amministrazioni pubbliche hanno in genere il potere di prendere decisioni su una serie di questioni locali all'interno della loro giurisdizione, soggette alle leggi nazionali. Nell'ordinamento italiano, sono materie di legislazione concorrente tra Stato e Regioni quelle relative a (art. 117.3 Cost.):

- Rapporti internazionali con il Comitato Europeo delle Regioni;
- Commercio con l'estero;
- Tutela e sicurezza del lavoro;
- Istruzione, salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione dell'istruzione e della formazione professionale;
- Ricerca scientifica e tecnologica e sostegno all'innovazione per i settori produttivi;
- Tutela della salute;
- Alimentazione;
- Ordinamento sportivo;
- Protezione civile;
- Governo del territorio;
- Valorizzazione dei beni culturali e promozione e organizzazione degli eventi culturali;
- Enti di credito fondiario e agrario a carattere regionale.

È importante evidenziare che le funzioni e le normative applicate dagli enti locali devono essere pubblicizzate, tramite per esempio, il sito web istituzionale in cui tutti gli uffici e servizi vengono presentati e descritti precisamente.

I rappresentanti eletti devono avere supervisione su tutto ciò che viene intrapreso dall'ente locale e dovrebbe esserci una struttura in cui i cittadini possano presentare osservazioni o reclami e dove possono consultare i documenti.

Esempio: Amministrazione locale in Germania¹



L'autonomia locale delle città, dei comuni e dei distretti è un elemento chiave dei moderni Stati costituzionali. La legge fondamentale per la Repubblica Federale di Germania e le costituzioni dei Länder garantisce a città, comuni e distretti il diritto di organizzare e gestire i propri affari. Ciò è visto come un'espressione chiave della democrazia e come elemento indispensabile di ordine che garantisce la libertà.

La Repubblica Federale di Germania è uno Stato di diritto nel quale si applica il principio della separazione dei poteri. Per questo motivo, la distribuzione del potere statale non è solo orizzontale tra quello legislativo, esecutivo ed amministrativo. Anche il potere dello Stato è diviso verticalmente: ad es. negli organi della Federazione, dei 16 Länder e degli enti locali (comuni, città e distretti). Il principio di sussidiarietà svolge un ruolo importante per quanto riguarda l'autonomia locale: obbliga lo Stato ad assistere le entità più piccole e

¹ <https://germanlawarchive.iuscomp.org/?p=380>

subordinate, quali i Länder, i distretti e gli enti locali, ma impedisce allo Stato ad intervenire nei rispettivi affari pubblici, se questi sono in grado di svolgerli autonomamente.

3.2 INDICATORE 2 - IL QUADRO GIURIDICO DELL'ENTE LOCALE COMPRENDE UN PIANO DECISIONALE DI COMPETENZE CHE INDICA LA FIGURA CHE HA LA RESPONSABILITÀ NEL PRENDERE, APPLICARE E PUBBLICIZZARE LE DECISIONI



Il processo decisionale degli enti pubblici dovrebbe essere basato su un quadro giuridico preciso. La creazione di un solido quadro giuridico - per affrontare le questioni relative al finanziamento e alla rendicontazione, per determinare il tipo di meccanismi di controllo (soprattutto finanziari) necessari, per valutare le pratiche di assunzione e i sistemi di indennizzo nonché affrontare le questioni relative agli appalti pubblici - è un primo passo essenziale per sviluppare un sistema efficace di pubblica amministrazione.

Le decisioni delle amministrazioni pubbliche devono essere prese in modo coerente con le norme e le procedure stabilite nei loro statuti e regolamenti. Tali normative dovrebbero basarsi sui seguenti principi:

- Processi trasparenti e decisioni prese nell'interesse pubblico;
- Sviluppo sostenibile, gestione di beni e infrastrutture e fornitura di servizi efficaci;
- Rappresentanza democratica, inclusione sociale e impegno significativo della comunità;
- Buona Governance a livello locale;
- Comportamento etico e legale degli eletti e dei dipendenti delle amministrazioni locali.

Inoltre, un buon processo decisionale richiede che:

- Le decisioni devono essere quelle che il governo locale può legittimamente prendere;
- Le decisioni devono essere coerenti e conformi alla legislazione e alle politiche della giunta comunale;
- I consiglieri comunali devono avere tutte le informazioni pertinenti al fine di prendere una decisione;
- I consiglieri comunali devono essere imparziali, obiettivi, liberi da pregiudizi e agire nell'interesse pubblico del governo locale;
- Le decisioni devono essere prese ragionevolmente.

È importante sottolineare che gli enti locali dovrebbero operare all'interno del miglior quadro normativo possibile, conformemente alla legislazione nazionale e che devono rendere pubbliche e mettere a disposizione degli stakeholder rilevanti tutte le decisioni prese.

Esempio: In che modo le autorità locali prendono le decisioni in Scozia²



Ogni autorità locale in Scozia è governata da un consiglio. Le autorità locali in Scozia devono prendere decisioni aziendali: non vi è alcuna disposizione giuridica per le decisioni prese dai singoli consiglieri. Questo concetto di potere decisionale collettivo è alla base del processo democratico di un'autorità locale.

Il processo attraverso il quale vengono prese le decisioni - e attraverso il quale vengono mantenuti i principi democratici - si collega direttamente al modo in cui le responsabilità sono ripartite tra i dipendenti del Consiglio come segue:

- Amministrazione - All'interno di un Consiglio, un gruppo di consiglieri di maggioranza formerà l'"Administration" che controllerà il funzionamento del Consiglio;

² <https://www.gov.scot/publications/local-authorities-factsheet/>

- **Leader del Consiglio** - Il Consiglio è guidato dal Presidente del Consiglio, normalmente eletto dal partito o dalla coalizione che forma l'amministrazione del Consiglio;
- **Convenor** - Oltre al Leader del Consiglio, ogni autorità locale elegge un Convenor, che presiede le riunioni del Consiglio e lo rappresenta in occasioni civili e cerimoniali;
- **Amministratore Delegato** - L'Amministratore Delegato del Consiglio è normalmente il capo del personale;
- **Funzionari** - Il Consiglio assumerà anche dei funzionari tra insegnanti, assistenti sociali e personale preposto alla progettazione e alla pianificazione.

Come vengono prese le decisioni?

Oltre alla comprensione dei diversi attori responsabili del processo decisionale, dobbiamo anche considerare il processo specifico con cui vengono prese le decisioni e l'impatto che questo processo ha sul mantenimento dei principi democratici:

- **Consiglio plenario**

Il Consiglio è l'organo di governo dell'autorità locale, dove tutti i consiglieri si riuniscono per discutere e prendere le decisioni chiave dell'autorità locale. Questi includono la definizione di obiettivi strategici e politiche aziendali. Il Local Government (Scotland) Act 1973 richiede che alcune funzioni del Consiglio possono essere assolte solo dal Consiglio come le regole finanziarie, l'elezione del Convenor e la nomina dei consiglieri delle commissioni.

- **Comitati**

La legge consente alle autorità locali di delegare la maggior parte del processo decisionale a comitati o sottocomitati del Consiglio.

I singoli Consigli definiscono le modalità di delega ai comitati nell'ambito di un programma di amministrazione. La maggior parte dei membri del comitato sono eletti consiglieri, ma alcuni sono membri esterni con conoscenze e competenze specifiche.

Alcuni enti locali hanno modificato le loro strutture decisionali, cercando di raggiungere accordi più efficienti, responsabili e trasparenti. Non vi è alcun obbligo per i consigli di adottare un particolare processo decisionale: spetta a ciascun Consiglio decidere ciò che è più appropriato per le circostanze e il contesto specifico.

- **Funzionari**

La legge consente inoltre alle autorità locali di delegare la maggior parte del processo decisionale ai funzionari del Consiglio attraverso un legge delega.

- **Consigli comunitari**

Ogni ente locale dispone di un sistema che istituisce consigli comunitari nella sua zona. Lo scopo principale dei Consigli comunitari è quello di rappresentare le opinioni della comunità presso l'autorità locale e gli altri enti pubblici.

3.3 INDICATORE 3 – L'ENTE LOCALE PRENDE ED ESEGUE LE DECISIONI IN MODO APERTO, TRASPARENTE, RESPONSABILE E TEMPESTIVO, NEL RISPETTO DELLE NORME E DEI REGOLAMENTI, CORRISPONDENTI AGLI STANDARD INTERNAZIONALI DELLE BUONE PRATICHE



Fa parte del ruolo di un ente locale garantire l'assunzione di responsabilità e la trasparenza delle attività svolte. Le procedure e le politiche dell'amministrazione locale devono essere chiare e accessibili e le operazioni quotidiane devono essere trasparenti.

Le decisioni devono essere prese secondo un calendario opportunamente prestabilito, e tutte le parti devono comprendere appieno il loro ruolo nel processo, con compiti e responsabilità ben definite.

Va inoltre osservato che un'amministrazione pubblica può essere sanzionata se non prende o non attua una decisione entro il termine stabilito. Ad esempio, gli atti normativi che regolano l'applicazione di una legge devono essere adottati entro un certo numero di giorni, o le amministrazioni per determinati atti devono seguire procedure di approvazione specifiche.

Inoltre, gli enti pubblici dovrebbero dotarsi di norme e regolamenti conformi agli standard internazionali di buone pratiche. Attraverso la loro diffusione, queste norme contribuiscono a garantire una maggiore efficienza di applicazione e uguaglianza di fronte alla legge.

Esse promuovono infatti un'armonizzazione legislativa, incoraggiando il confronto dei processi decisionali, anche fra stati ed amministrazioni locali diversi. Tali standard includono:

- Standard di qualità per coloro che sono incaricati dell'applicazione;
- Flessibilità delle procedure;
- Applicazione espressamente prevista dalla legge.

Esempio: Buone pratiche a Ohrid, Repubblica di Macedonia³



Un interessante esempio di buona pratica può trovare nelle relazioni pubblicate del dipartimento di crescita economica e turistica locale del Comune di Ohrid, Repubblica di Macedonia. Questi rapporti offrono informazioni sulle attività per sostenere la crescita economica del Comune. Tuttavia, si preoccupano anche di spiegare come il Comune ha speso le risorse (orario di lavoro e denaro) per affrontare obiettivi strategici precedentemente stabiliti.

Questi rapporti contengono informazioni su attività specifiche che sono state intraprese, una sorta di impatto misurabile (ad es. indicatori di campagna mediatica) e l'importo dei fondi pubblici spesi per ogni attività. Questo è un buon esempio di come l'ufficio del governo locale si sforzi di informare in modo proattivo i cittadini sul lavoro di un dipartimento specifico.

3.4 INDICATORE 4 - VI È UNA PROCEDURA DI RICORSO CONTRO LE DECISIONI PRESE, CHE È AMPIAMENTE DISPONIBILE E COMPRESO

Ogni cittadino ha il diritto, individualmente o insieme ad altri, di presentare ricorsi e proposte per quanto riguarda l'attività dell'amministrazione locale. I ricorsi e le proposte si riferiscono spesso alla qualità dei servizi

³ https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805df14f

forniti dall'ente locale, ma possono riguardare anche l'organizzazione dell'ente, i contatti con gli amministratori, l'accesso alle informazioni, le competenze e gli atteggiamenti dei funzionari.

Le amministrazioni locali possono definire delle norme e dei regolamenti relativi alle modalità di presentazione dei ricorsi da parte dei cittadini. Le regole possono specificare:

- I diritti che i cittadini devono pagare;
- I moduli e gli altri documenti da compilare;
- I termini e le scadenze per il processo di ricorso;
- Le regole per l'accettazione dei ricorsi.

Quindi, in generale agli enti locali si richiede di:

- Elaborare un sistema accessibile e di facile utilizzo per la presentazione di ricorsi e proposte;
- Fornire una risposta dettagliata al ricorrente, entro un preciso termine massimo dal ricevimento del ricorso o della proposta;
- Trasmettere all'organizzazione responsabile i ricorsi e le proposte che sono di competenza di un'altra amministrazione/organizzazione e informarne chi ha presentato il ricorso o la proposta.

Gli enti locali devono essere sempre consapevoli che i cittadini e gli stakeholder hanno il diritto di presentare ricorso contro qualsiasi decisione che è stata adottata. Gli enti locali hanno la responsabilità di garantire che la procedura di ricorso sia prontamente accessibile e facile da utilizzare.

Esempio: Appelli di Pianificazione per le autorità locali nel Regno Unito⁴



Vi è un diritto di ricorso contro la maggior parte delle decisioni delle autorità locali in materia di concessione di permessi di pianificazione, come il consenso alla pubblicità, l'autorizzazione all'edilizia, la previa approvazione dei diritti di sviluppo e la loro applicazione.

La maggior parte dei ricorsi sono determinati dagli ispettori di pianificazione per conto del Segretario di Stato. Tuttavia, il Segretario di Stato ha il potere di prendere la decisione su un ricorso, piuttosto che essere fatta da un ispettore di pianificazione.

L'appello sarà determinato come se la domanda di autorizzazione fosse stata presentata in primo luogo al Segretario di Stato. Ciò significa che l'ispettore (o il segretario di Stato) esprimerà il proprio parere sul merito della domanda.

L'ispettore (o il Segretario di Stato) prenderà in considerazione il peso da attribuire alle analisi di pianificazione e prenderà una decisione per consentire o rifiutare il ricorso. Poiché gli ispettori (o il Segretario di Stato) prendono la decisione come se fosse la prima volta, possono rifiutare l'autorizzazione per motivi diversi all'autorità locale.

In caso di ricorso contro il rilascio di un'autorizzazione a determinate condizioni, l'ispettore (o il segretario di Stato) prenderà una decisione in merito sia alla concessione dell'autorizzazione sia all'imposizione di condizioni.

⁴ <https://www.gov.uk/guidance/appeals>

3.5 INDICATORE 5 - L'OPPOSIZIONE HA IL DIRITTO DI PRESENTARE PROPOSTE, EMENDAMENTI ED INTERPELLANZE. L'OPPOSIZIONE HA ANCHE IL DIRITTO DI RICHIEDERE/INDIRE RIUNIONI DELLE COMMISSIONI D'INCHIESTA SU DETERMINATI ARGOMENTI E HA IL DIRITTO DI ESSERE RAPPRESENTATA IN ALCUNI ORGANISMI PUBBLICI LOCALI



La presenza di un'opposizione attiva e responsabile è indispensabile per qualsiasi democrazia. Mettendo in discussione il lavoro dell'ente locale e presentando altri programmi, strategie ed istanze da prendere in considerazione, l'opposizione opera per garantire la trasparenza e l'efficienza nella gestione degli affari pubblici e rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni pubbliche.

Le amministrazioni pubbliche devono garantire che tutte le voci locali siano ascoltate, non solo quelle dei gruppi di maggioranza. I gruppi di opposizione hanno un ruolo chiave, non solo offrendo le proprie idee alternative, ma cercando di costringere le amministrazioni a dimostrare di aver operato secondo le esigenze e i bisogni di tutta la comunità.

Gli strumenti che l'opposizione può utilizzare nella sua attività amministrativa comprendono:

- Emendamenti - correzioni di forma, modifiche, integrazioni e parziali sostituzioni del testo della proposta di deliberazione depositata negli uffici del consiglio comunale;
- Interpellanze - documento attraverso il quale l'opposizione, ma non esclusivamente, può presentare domande alla maggioranza del consiglio comunale per quanto riguarda la loro attività;
- Interrogazioni - domande rivolta ad uno più componenti dell'organismo di amministrazione per avere informazioni o spiegazioni su questioni di particolare rilievo o di carattere generale.

Esempio: L'opposizione politica in vari paesi europei⁵



In un sistema parlamentare, il governo avrà spesso il sostegno esplicito di una maggioranza parlamentare, normalmente costituita da un proprio partito, o più partiti se vi è una coalizione di governo.

L'opposizione, di conseguenza, sarà in minoranza. Ma non sempre sarà così. Molti paesi europei hanno una vasta esperienza con "governi di minoranza" - cioè governi di partiti politici che non hanno da soli una maggioranza parlamentare. Tali governi possono avere un accordo con una delle parti dell'opposizione, che fornisce una maggioranza stabile, ma possono anche non avere un sostegno duraturo a seconda dei casi.

I periodi di governo di minoranza saranno per definizione caratterizzati dal fatto che la maggioranza dell'opposizione non è in grado di accordarsi su un governo alternativo. Ma ciò non significa che i partiti di opposizione non possano accordarsi su altre questioni come per esempio sull'adozione di decisioni a maggioranza, in contrasto con le politiche realizzate del governo.

Ne sono un esempio la Danimarca negli anni '80 e la Norvegia negli anni '90, che hanno vissuto entrambi lunghi periodi durante i quali l'opposizione parlamentare ha potuto in effetti non solo supervisionare ma anche istruire i governi delle minoranze su una serie di questioni.

In alcuni parlamenti una minoranza qualificata può avere il diritto di ritardare le decisioni a maggioranza, ad esempio chiedendo audizioni supplementari o periodi di riflessione. Ai sensi dell'articolo 41 della Costituzione

⁵ [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2010\)025-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2010)025-e)

Danese, una minoranza di 2/5 dei deputati può chiedere che la terza e ultima udienza sulle proposte legislative siano rinviate di 12 giorni, al fine di dare alla minoranza la possibilità di avviare un dibattito pubblico.

Nella Costituzione Tedesca, ad esempio, l'articolo 44 dà a 1/4 dei parlamentari il diritto di chiedere l'istituzione di una commissione parlamentare d'inchiesta. Nel parlamento norvegese, 1/3 dei membri del comitato di sorveglianza può avviare indagini e indire audizioni pubbliche.

Vi è l'accesso pubblico a tutte le informazioni che non sono segretate per motivi specifici previsti dalla legge (ad esempio la tutela della privacy oppure la garanzia della non conformità delle procedure di appalto)

3.6 INDICATORE 6 – L'ENTE LOCALE ASSICURA UN DIALOGO REGOLARE E TRASPARENTE TRA I CITTADINI E I RAPPRESENTANTI ELETTI



Per una Buona Governance a livello locale è essenziale che i cittadini abbiano contatti diretti con i rappresentanti eletti e possano in qualche misura influire sulla gestione attuata dalle autorità.

Attraverso l'ascolto e la raccolta delle opinioni dei cittadini, si favorisce il rafforzamento della fiducia tra elettori ed eletti e questi ultimi potrebbero aumentare le proprie conoscenze e fare tesoro delle competenze della cittadinanza.

Tutto ciò può essere messo in pratica attraverso dei semplici passaggi:

- Diffusione dei propri contatti ufficiali: e-mail, numero di telefono, contatti tramite i social media;
- Istituzione di un ufficio per l'assistenza dei cittadini con un orario preciso e un sistema di raccolta delle petizioni;
- Collaborazione tra l'ente locale e i rappresentanti eletti per istituire uffici o altre forme di interazione con cittadini.

Esempio: Petizioni online



Una petizione elettronica è un'idea, una richiesta di azione o una proposta presentata da un cittadino all'autorità locale. La proposta è pubblicata sul sito web del Comune, e altri cittadini possono sostenerla firmandola. La petizione è forse uno dei strumenti democratici più semplici oggi disponibili. L'idea è che un individuo può presentare una proposta e ottenere il sostegno di altri cittadini.

Le petizioni elettroniche danno ai cittadini un modo semplice e facile da capire per impegnarsi nello sviluppo della loro comunità locale, e quindi di acquisire una comprensione dei processi democratici. Questo dà a tutti i cittadini l'opportunità di impegnarsi in questioni comunitarie tra le tornate elettorali.

Le petizioni online non cambiano il ruolo dei rappresentanti eletti, ma piuttosto forniscono loro una migliore visione e comprensione di ciò che impegna i residenti locali. È la semplicità delle petizioni che rende questo strumento particolarmente adatto ad essere usato via internet. È possibile presentare, sostenere e seguire le proposte, così come visualizzare i risultati online.

Naturalmente, le petizioni possono essere condotte anche per posta o per telefono, ma il metodo più semplice ed economico è quello online. Se un'autorità locale dovesse scegliere di accettare petizioni anche per posta e telefono, queste dovrebbero essere inserite nel sistema online in modo che anch'esse siano visibili sulla pagina web.

L'introduzione di sistemi di petizione online offre alle autorità locali nuovi modi per ottenere informazioni su discussioni e dibattiti informali, per esempio nei social media o su questioni riguardanti il servizio pubblico. Le petizioni online alle autorità locali un canale ufficiale per tali dibattiti attraverso le loro pagine web. È anche possibile portare le petizioni online che ricevono un forte sostegno pubblico nel processo politico.

Per esempio, ci può essere un accordo locale che le petizioni elettroniche che guadagnano più di un certo numero di firme (per esempio 1000) saranno discusse alla prossima riunione del consiglio. Inizialmente, lo strumento delle petizioni online è stato sviluppato nel Regno Unito e nei paesi del Commonwealth. Questi paesi hanno una lunga tradizione di petizioni/proposte in cui i cittadini raccolgono firme per una proposta, che viene poi presentata ai responsabili delle decisioni.

3.7 INDICATORE 7 – L'ENTE LOCALE INFORMA ATTIVAMENTE LA CITTADINANZA



È essenziale che gli enti locali e regionali dispongano di strategie di comunicazione attive ed efficaci, per tenere informate le loro comunità sulle opportunità di partecipare alla vita pubblica locale.

In particolare, è necessario garantire che i gruppi di cittadini che trovano delle difficoltà ad essere coinvolti nella vita pubblica locale siano tenuti pienamente informati e incoraggiati a partecipare attivamente. Gli approcci scelti, tuttavia, dovrebbero essere differenziati e offrire delle opportunità per instaurare un dialogo con tutti gli stakeholder:

- Sviluppo di una comunicazione regolare e trasparente con i media;
- Attuazione di attività di sensibilizzazione dei cittadini;
- Creazione di uffici di quartiere;
- Lavorare attivamente sui singoli casi;
- Elaborazione di informazioni di facile comprensione e accessibili a tutti;
- Facilitazioni tecniche (es. tags, RSS) perché le persone possano seguire i propri interessi;
- Promozione della trasparenza mettendo a disposizione dei cittadini gli ordini del giorno, i verbali e altri documenti.

Esempio: Consiglio della Contea di Durham⁶

In che modo l'autorità locale promuove la partecipazione e affronta i bisogni dei giovani NEET?



- Costruzione di un partenariato da parte dell'autorità locale per promuovere la partecipazione e affrontare i bisogni dei giovani NEET. Per esempio, un piano di partecipazione globale che contenga le priorità strategiche e per le quali l'autorità locale e i suoi partner stanno lavorando, viene rivisto regolarmente nei gruppi strategici e operativi del partenariato;
- Un sito web dedicato ai giovani offre informazioni, consigli e orientamento lavorativo;
- L'autorità locale fornisce informazioni, consigli e servizi di orientamento lavorativo alle strutture di istruzione e formazione;
- L'autorità locale si rivolge attivamente ai giovani a rischio di diventare NEET con servizi di consulenza e supporto specializzati mentre sono ancora a scuola;
- L'autorità locale gestisce numerosi programmi, finanziati dal Fondo Sociale Europeo, che si rivolgono ai giovani che NEET o a rischio di diventare NEET. Questi includono corsi in materie come l'inglese e matematica, igiene e sicurezza alimentare.

⁶ https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/561546/Participation-of-young-people-in-education-employment-or-training.pdf

3.8 INDICATORE 8 - LE RIUNIONI DELL'ENTE LOCALE SONO APERTE AL PUBBLICO E AI MEDIA E ORDINI DEL GIORNO E DOCUMENTI SONO ACCESSIBILI



Per il buon funzionamento di una società democratica è essenziale che il processo decisionale sia intrapreso in modo aperto e trasparente e che i cittadini siano a conoscenza delle deliberazioni e delle decisioni all'interno dell'elaborazione delle politiche pubbliche e che siano messi in grado di assistervi direttamente. Gli incontri e le riunioni pubbliche offrono l'opportunità di dimostrare ai cittadini come e quanto l'organismo di amministrazione sia in grado di svolgere efficacemente il proprio lavoro

Per facilitare l'accesso di tutti alle riunioni pubbliche, le amministrazioni locali dovrebbero sia implementare degli strumenti in grado di rendere tutto il più trasparente possibile, che stabilire programmi e agende specifiche per la partecipazione dei cittadini alle sedute dei consigli comunali.

Esempio: Riunione cittadina aperta⁷



Una riunione cittadina aperta è una forma di riunione cittadina in cui tutti gli elettori registrati di una città possono votare direttamente (invece di avere rappresentanti eletti che votano per loro). Questa forma di governo è tipica delle piccole comuni nella regione del New England degli Stati Uniti. Come forma di governo elimina fundamentalmente i consiglieri comunali come possibili intermediari.

Nel Massachusetts, per esempio, ogni città con meno di 6.000 residenti può adottare solo una forma di riunione cittadina aperta. Le città del Massachusetts con 6.000 o più residenti possono opzionalmente adottare una forma di governo rappresentativa. Il Board of Selectmen (braccio esecutivo del governo locale nel New England) convoca l'assemblea cittadina emettendo il mandato, che è l'elenco delle voci - note come articoli - su cui votare, con le descrizioni di ogni articolo. La riunione è ufficializzata dal moderatore che legge ogni articolo, lo spiega e si assicura che siano seguite le regole della procedura parlamentare. Il moderatore interpreta anche i voti orali e conta gli altri voti.

Il Comitato delle Finanze o il Comitato Ways and Means (comitato di natura fiscale) fa raccomandazioni sugli articoli che riguardano le spese e di solito redige il bilancio proposto. Il Consiglio Comunale fa raccomandazioni legali su tutti gli articoli del mandato, per assicurare la legalità della riunione cittadina. Tutti gli elettori registrati sono liberi di partecipare e votare su ogni articolo.

Le informazioni riguardo alle decisioni, all'attuazione delle politiche e ai risultati sono rese accessibili al pubblico in modo da consentirgli di seguire e supportare efficacemente il lavoro dell'amministrazione locale

3.9 INDICATORE 9 - L'ENTE LOCALE HA UN PIANO DI LAVORO DI 12 MESI CHE HA RICEVUTO INPUT DAI CITTADINI E DAI RAPPRESENTANTI ELETTI, ED È AMPIAMENTE PUBBLICIZZATO



Ogni ente locale dovrebbe avere un solido processo di pianificazione in accordo con le normative locali e nazionali. In genere, i consigli comunali dovrebbero anche preparare piani a lungo termine e aggiornarli ogni due o tre anni.

Il piano a lungo termine ha lo scopo di:

- Descrivere le attività del consiglio comunale e i risultati che intende raggiungere per la comunità;

- Garantire un processo decisionale integrato e il coordinamento delle risorse, come stabilito da atti o regolamenti locali;
- Fornire una prospettiva lungo termine;
- Dimostrare la responsabilità verso la comunità;
- Fornire un'opportunità per la partecipazione dei cittadini ai processi decisionali.

Il piano a lungo termine dovrebbe comprendere informazioni sulle attività, i beni o i servizi erogati dall'ente locale, le politiche e le informazioni specifiche in materia di finanziamento e gestione finanziaria. I piani a lungo termine delineano tutte le attività del consiglio comunale e come si relazionano l'una con l'altra.

Inoltre, come parte del processo di sviluppo dei piani a lungo termine, i partiti di maggioranza in consiglio comunale possono confrontarsi con altri partiti per la promozione dei risultati locali.

I consigli sono tenuti a stabilire processi consultivi attorno alle loro attività politiche che riflettano i loro obblighi giuridici e costituzionali. Essi devono anche pubblicare una relazione annuale che spiega alla comunità cosa è stato fatto rispetto a quanto previsto e l'ammontare delle spese sostenute durante l'anno di riferimento. La pubblicazione di piani a lungo termine e il coinvolgimento dei cittadini, dovrebbe essere una parte fondamentale di qualsiasi strategia di pianificazione.

Esempio: Il Piano strategico della città di Móstoles, Spagna⁸



Il Piano strategico della città di Móstoles è stato concepito come un valido strumento di cambiamento sociale basato sulla partecipazione attiva degli attori chiave della città, per rispondere alle richieste dei cittadini e alle sfide future.

Il piano è inteso come uno strumento di apprendimento per l'organizzazione comunale nella misura in cui tutte le aree di governo hanno accettato di utilizzare il piano come una tabella di marcia a lungo termine per raggiungere gli obiettivi strategici. Inoltre, il piano strategico rende il governo più responsabile, poiché include impegni per presentare periodicamente le prestazioni rispetto a un'ampia serie di indicatori di performance.

Di conseguenza, uno degli aspetti originali del piano è l'inclusione di una dimensione politico-istituzionale che include i fattori di governabilità della città e la capacità istituzionale del governo di realizzare i compiti previsti. Questo processo di accountability è possibile solo grazie all'impegno politico per un processo trasparente e partecipativo in cui i cittadini hanno accesso a tutte le informazioni generate in ogni fase del processo, dalla formulazione alla valutazione.

L'uso delle nuove tecnologie, la creazione di alleanze strategiche con gli attori chiave della città e la progettazione di un'adeguata strategia di comunicazione interna ed esterna sono stati essenziali in questa attività.

⁸ rta.ro/tras/index.php/tras/article/download/466/455

3.10 INDICATORE 10 - I RAPPRESENTANTI ELETTI MOSTRANO APERTURA NEI CONFRONTI DEI MEDIA E SONO DISPOSTI A FORNIRE LORO INFORMAZIONI



Poiché i media influenzano l'opinione pubblica, è essenziale sapere come viene influenzato il medium stesso. Un medium indipendente può svolgere un ruolo importante nella Buona Governance democratica. I media possono formare partenariati con la società civile per far sì che i governi siano responsabili delle loro decisioni. I media possono anche monitorare l'attuazione delle decisioni del governo e guidare i cittadini attraverso campagne informative.

Inoltre, i media possono collaborare con i governi locali nella fornitura di beni pubblici e servizi, per esempio, materiali informativi per la prevenzione, preparazione o risposta a eventi naturali ad alto impatto sulle comunità.

I media possono intervenire attraverso numerose modalità: la stampa, la radio e la televisione sono le forme più tradizionali; Internet e i social media si stanno dimostrando strumenti straordinariamente efficaci per lo sviluppo di una Buona Governance sia a livello locale che nazionale.

I rappresentanti eletti dovrebbero cercare di stabilire un rapporto formale e istituzionale con i media, organizzando regolarmente conferenze stampa. Inoltre, potrebbero essere organizzati incontri con i funzionari pubblici per dimostrare la loro volontà a rispondere a domande e fornire informazioni adeguate e pertinenti ai cittadini.

Ancora, la creazione di uffici stampa e l'istituzione di un portavoce formale potrebbe aiutare i rappresentanti eletti a dimostrare la loro apertura e la disponibilità a collaborare con i media.

Capire come i media possono influenzare l'opinione pubblica è cruciale per le autorità locali. I rappresentanti eletti ed i funzionari degli enti locali dovrebbero fare ogni sforzo per essere aperti e collaborativi nei confronti dei media, per essere trasparenti ed imparziali, per imparare come comunicare efficacemente con i media.

Esempio: Servizi e responsabilità, NDI-Macedonia Constituent Relations Handbook⁹



Comunicare efficacemente con gli elettori dimostra la reattività e l'impegno di un legislatore nei confronti della sua comunità, migliorando al contempo la sua immagine pubblica, due aspetti fondamentali per continuare a servire come rappresentante eletto.

Adottare un approccio aperto e continuativo per collaborare con i media è qualcosa che tutte le istituzioni democratiche efficaci dovrebbero sforzarsi di fare - è attraverso tale apertura che i cittadini sono informati e in grado di capire come i rappresentanti eletti si comportano e agiscono.

⁹ <https://leg.mt.gov/content/For-Legislators/orientation/constituent-relations-ndi.pdf>

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/>

