



---

## 1473a riunione, 6 settembre 2023

### 2 Attualità politica

#### 2.4 Comitato europeo per la democrazia e la governance (CDDG)

##### a. Memorandum esplicativo della Raccomandazione CM/Rec(2023)5 del Comitato dei Ministri agli Stati membri sui principi del buon governo democratico

---

### Introduzione

1. Come si legge nel suo Statuto, il Consiglio d'Europa è stato fondato con l'obiettivo generale di assicurare una pace duratura in Europa e una "devozione ai valori spirituali e morali che sono il patrimonio comune dei popoli [degli Stati membri fondatori] e la vera fonte della libertà individuale, della libertà politica e dello Stato di diritto, principi che costituiscono la base di ogni autentica democrazia". La governance democratica è quindi strumentale al raggiungimento di questo obiettivo. Da allora, il Consiglio d'Europa si è costantemente concentrato su questo obiettivo, cercando di rispondere efficacemente alle esigenze in evoluzione delle società europee, come ribadito in occasione dei suoi quattro vertici dei capi di Stato e di governo. Il terzo vertice, nel 2005, ha adottato una dichiarazione e un piano d'azione volti a rafforzare il mandato chiave del Consiglio d'Europa, che consiste nel salvaguardare e promuovere i diritti umani, la democrazia e lo Stato di diritto. Da allora, una serie di crisi finanziarie, politiche e sanitarie in tutta Europa ha messo a dura prova la tenuta democratica di molti Stati membri e ha portato a un regresso della democrazia. In occasione del loro quarto vertice, che si terrà a Reykjavik il 16-17 maggio 2023, i capi di Stato e di governo del Consiglio d'Europa si impegnano a prevenire e a contrastare il regresso democratico in Europa[1].

2. Nel 2021 il Comitato dei Ministri ha incaricato il Comitato europeo per la democrazia e la governance (CDDG) di preparare un progetto di raccomandazione che contenga una serie di principi di buona governance democratica di applicazione generale a tutti i livelli di governo, sulla base dei 12 principi di buon governo democratico a livello locale[2].

3. A seguito del lavoro della CDDG, i Ministri delegati hanno adottato, nella loro 1473a riunione del 6 settembre 2023, la Raccomandazione CM/Rec(2023)5 del Comitato dei Ministri agli Stati membri sui Principi di buon governo democratico. Questo nuovo strumento giuridico stabilisce gli standard di buona governance democratica che devono essere rispettati da tutti gli Stati membri e dalle loro istituzioni pubbliche a tutti i livelli (nazionale, regionale, locale). La Raccomandazione specifica gli standard che la società civile e i cittadini dovrebbero aspettarsi dai governi che li servono. Questi standard costituiscono la base per lo sviluppo di ulteriori strumenti per valutare la qualità della governance negli Stati membri.

4. Il presente Memorandum esplicativo mira a facilitare la comprensione di tali standard e fornisce un elenco di criteri per agevolarne l'applicazione.

### Lavoro di preparazione

5. Per elaborare la bozza di questa raccomandazione, la CDDG ha nominato il Gruppo di lavoro sul buon governo democratico (GT-BG). La CDDG ha fornito al gruppo un mandato, stabilendo un calendario per il lavoro e compilando un elenco indicativo dell'acquis e dei documenti pertinenti. Il compito del GT-BG è stato quindi quello di basarsi su questo acquis.

6. Durante i lavori del GT-BG e della CDDG nel 2022, i rappresentanti dell'Assemblea parlamentare e del suo Segretariato, del Congresso dei poteri locali e regionali e del suo Segretariato, della Conferenza delle organizzazioni non governative internazionali (CINGO), della Commissione europea per la democrazia attraverso il diritto ("Commissione di Venezia"), dell'Economist Intelligence Unit, dell'Istituto internazionale per la democrazia e l'assistenza elettorale

("International IDEA") e dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) hanno contribuito al processo di redazione.

#### Contesto generale e preambolo della Raccomandazione

7. Il preambolo della Raccomandazione fornisce le motivazioni e un elenco di considerazioni di fondo che hanno portato all'elaborazione di questo strumento giuridico. Tra queste, le preoccupazioni per il declino della pratica dei valori democratici in Europa e la necessità di aggiornare e migliorare le precedenti serie di principi e parametri di riferimento sulle questioni di governance.

8. Come evidenziato nel Rapporto annuale 2021 del Segretario generale del Consiglio d'Europa sullo "Stato della democrazia, dei diritti umani e dello Stato di diritto: Un rinnovamento democratico per l'Europa", l'Europa sta attualmente affrontando un "chiaro e preoccupante grado di regresso democratico", che è il risultato di una crisi che si rafforza reciprocamente sia dell'ambiente democratico che delle istituzioni democratiche. In diversi Paesi sono stati osservati regressi per quanto riguarda l'imparzialità e l'indipendenza della magistratura, la libertà di espressione, la libertà di riunione e di associazione, la libertà dei media, elezioni libere ed eque e la promozione e la tutela dei diritti delle donne, rispecchiando i risultati di sondaggi e indici internazionali.

9. Una serie di crisi e cambiamenti contestuali hanno messo a dura prova le istituzioni democratiche, soprattutto negli ultimi 15 anni e a partire dalla crisi finanziaria del 2008, che molti analisti considerano il punto di partenza, in diversi Paesi, di un declino più o meno pronunciato della fiducia dei cittadini nelle istituzioni democratiche.

10. Nella Risoluzione 2337 (2020) "Le democrazie di fronte alla pandemia di Covid-19", l'Assemblea parlamentare del Consiglio d'Europa ha sottolineato che tutte le istituzioni sono coinvolte nel tentativo di evitare che la democrazia, i diritti umani e lo Stato di diritto diventino "danni collaterali" della pandemia[3]. Tali questioni mettevano in discussione la capacità delle istituzioni di "passare dalla rivalità tra le potenze a una forte ed efficace cooperazione multilaterale al di là delle divisioni di parte" a tutti i livelli di governo. Successivamente, nella Risoluzione 2437 (2022) "Salvaguardare e promuovere un'autentica democrazia in Europa" [4], l'Assemblea ha sottolineato di essere "consapevole della critica secondo cui le istituzioni democratiche tradizionali e le forze politiche non sono riuscite a soddisfare le aspettative dei cittadini in risposta alle grandi sfide degli ultimi decenni, come la globalizzazione, i movimenti migratori, la rivoluzione digitale e il suo impatto su tutti gli aspetti della società, il cambiamento climatico, la stagnazione economica e la crescente disuguaglianza, che si dice abbiano contribuito a un generale sentimento di insoddisfazione nei confronti della democrazia".

11. L'invasione dell'Ucraina nel febbraio 2022, che ha portato a una grande guerra nel continente europeo e all'esclusione della Federazione Russa dal Consiglio d'Europa, ha inoltre evidenziato quanto la democrazia non sia solo un impegno di ogni Stato membro nei confronti dei propri cittadini, ma anche una responsabilità da condividere e garantire reciprocamente tra gli Stati membri, come è stato sottolineato nel rapporto annuale 2022 del Segretario Generale del Consiglio d'Europa. Nel suo rapporto annuale 2023 sullo stato della democrazia, dei diritti umani e dello Stato di diritto, la Segretaria generale ha inoltre sottolineato che c'è "un'urgente necessità per gli Stati membri di investire in una buona governance democratica come condizione fondamentale per assicurare pace e prosperità in Europa".

12. Al quarto vertice dei capi di Stato e di governo del Consiglio d'Europa (Reykjavík, 16-17 maggio 2023), nella dichiarazione finale si sono impegnati "a garantire e rafforzare la democrazia e il buon governo a tutti i livelli in tutta Europa"[5]. Inoltre, hanno adottato e si sono impegnati a rispettare i 10 "Principi di Reykjavík per la democrazia", ritenendo che la democrazia sia "l'unico mezzo per garantire che tutti possano vivere in una società pacifica, prospera e libera". Il Vertice ha sottolineato la necessità di prevenire e resistere all'arretramento democratico nel continente europeo, anche in situazioni di emergenza, crisi e conflitti armati, e di opporsi fermamente alle tendenze autoritarie. I Principi di Reykjavík fanno riferimento, tra l'altro, all'importanza della partecipazione democratica a livello nazionale, regionale e locale; allo svolgimento di elezioni e referendum in conformità con gli standard internazionali; al mantenimento e alla tutela di parlamenti e altre istituzioni democratiche indipendenti ed efficaci; al mantenimento della separazione dei poteri con controlli ed equilibri adeguati. Questi 10 principi si riflettono in termini più ampi nei

Principi di buon governo democratico contenuti nella Raccomandazione e commentati di seguito, nei paragrafi 29 e successivi.

13. Il mandato della CDDG faceva riferimento alla necessità che il Comitato, nell'elaborazione dei principi di buon governo democratico, si basasse sui 12 principi di buon governo democratico a livello locale, adottati nel 2008 nel contesto della Strategia per l'innovazione e la buona governance e approvati da una decisione del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa. Da allora, questi 12 principi fungono da base per l'assegnazione del Marchio europeo di eccellenza della governance (ELOGE) alle autorità locali che hanno dimostrato il rispetto di tali principi, misurati rispetto ai relativi parametri di riferimento[6]. Sono stati prodotti documenti di orientamento per assistere nell'implementazione dell'ELOGE, in particolare parametri di riferimento per facilitare la valutazione rispetto ai 12 principi, ed è stata raccolta l'esperienza relativa all'implementazione a livello locale.

14. Tuttavia, il testo di questi 12 Principi presenta due limiti. In primo luogo, è stato concepito tenendo conto specificamente del lavoro, delle politiche e degli assetti istituzionali delle istituzioni pubbliche locali e regionali. In secondo luogo, sebbene la Strategia per l'innovazione e la buona governance a livello locale e i principi in essa contenuti siano stati approvati dal Comitato dei Ministri, il testo dei 12 principi non ha mai avuto l'autorità di uno strumento giuridico (una Convenzione o una Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri).

15. Il preambolo della Raccomandazione CM/Rec(2023)5 sottolinea che il buon governo democratico si riferisce a "tutti i processi, le istituzioni e le pratiche di governance attraverso i quali l'autorità e la responsabilità sono esercitate in modo efficace e incentrato su un'autentica democrazia". In questo contesto, l'espressione "processi, istituzioni e pratiche di governance" si riferisce a:

- norme e regolamenti: in quanto questi definiscono normalmente i processi applicabili in relazione al processo decisionale, al reporting, alla responsabilità, alla revisione e alla supervisione;
- il funzionamento delle istituzioni: determinato da modalità organizzative, politiche interne, modalità di designazione del personale e dei decisori, linee di relazione, routine e procedure, possibili culture di lavoro, interazioni con il pubblico e i cittadini;
- pratiche: conformità delle pratiche alle regole e alle logiche organizzative.

16. Infine, nel preambolo si afferma che "è giunto il momento di stabilire (...) un insieme di standard che servano da punto di riferimento per la buona governance democratica a tutti i livelli e che aggiornino i 12 principi sopra citati". La Raccomandazione è quindi destinata a diventare un importante testo di riferimento per gli Stati membri, offrendo una visione comune del buon governo democratico. Si rivolge in primo luogo ai responsabili politici e decisionali, ai governi, alle istituzioni pubbliche e ai funzionari pubblici responsabili della progettazione e del funzionamento delle istituzioni pubbliche. Ma mira anche a rendere le comunità e gli individui più consapevoli di cosa e quanto possono aspettarsi in termini di qualità della gestione della cosa pubblica, creando le basi per un dialogo, un'interazione, una responsabilità e una fiducia. Per le varie ragioni sopra esposte, la Raccomandazione è destinata a sostituire il testo dei 12 Principi del 2008.

17. La Raccomandazione CM/Rec(2023)5 stabilisce gli standard di buon governo democratico a tutti i livelli di governo sotto forma di quattro principi fondamentali (i quattro fondamenti) e dodici principi correlati e i loro elementi chiave. Questi ultimi, a loro volta, aprono la strada all'attuazione pratica di programmi di miglioramento concreti e all'aggiornamento degli strumenti e dei parametri di riferimento esistenti, tra cui il Programma ELOGE.

### **Parte operativa della Raccomandazione**

18. La Raccomandazione CM/Rec(2023)5 invita gli Stati membri a intraprendere azioni nelle seguenti cinque aree:

- condurre l'azione di governo in conformità con i fondamenti del buon governo democratico e con i principi dell'appendice;
- mettere in atto misure e intraprendere attività per richiedere, consentire, sostenere o incoraggiare, a seconda dei casi, date le disposizioni costituzionali o legislative dello Stato, le istituzioni pubbliche a livello nazionale, regionale e locale ad agire in conformità con i fondamenti del buon governo democratico e i relativi principi descritti nell'appendice;

- tradurre la raccomandazione nella/e lingua/e nazionale/i e garantirne la diffusione a livello nazionale, regionale e locale;
- valutare, se del caso, il grado di attuazione della raccomandazione;
- esaminare, nell'ambito del Comitato dei Ministri, in collaborazione con la CDDG e altri organi competenti del Consiglio d'Europa e con la partecipazione delle parti interessate, l'attuazione di questa raccomandazione.

19. La prima azione che i governi degli Stati membri devono intraprendere è quella di osservare i fondamenti del buon governo democratico nella conduzione di tutte le azioni di governo, anche in tempi di crisi. I fondamenti rappresentano i parametri di riferimento per una democrazia ben funzionante e, insieme ai principi elencati nell'appendice della Raccomandazione, forniscono gli standard da seguire per esercitare un governo che risponda alle legittime esigenze e aspettative della popolazione in modo efficace e realmente conforme ai valori democratici indispensabili per la pace, la prosperità e il progresso economico e sociale.

20. La seconda azione da intraprendere consiste nel promuovere efficacemente l'osservanza dei fondamenti e dei principi correlati da parte di tutte le istituzioni pubbliche e dei funzionari pubblici a tutti i livelli, nell'ambito delle loro funzioni e aree di competenza. La promozione efficace di una buona governance democratica a tutti i livelli comprende l'adozione di una prospettiva di governance multilivello che coinvolga tutti i livelli di governo, gli attori non statali e non governativi. L'esercizio di una buona governance democratica a tutti i livelli deve essere uno sforzo e una pratica quotidiana. Consentire e incoraggiare le istituzioni pubbliche ad agire in conformità con i principi significherebbe, ad esempio, diffondere informazioni e sensibilizzare sull'esistenza e l'importanza di questi principi e/o sui valori che essi veicolano; organizzare workshop e formazioni; sviluppare esercizi di benchmarking; incorporare i principi nei regolamenti, nei curricula e nella pianificazione strategica esistenti; informare e coinvolgere la società civile.

21. La terza azione consiste nel tradurre la Raccomandazione nella/e lingua/e nazionale/i, per garantirne la diffusione a tutte le istituzioni pubbliche, ai funzionari pubblici e a tutti gli interessati, a tutti i livelli, in modo da facilitarne l'attuazione.

22. La quarta azione riguarda la valutazione del grado di attuazione della raccomandazione da parte delle istituzioni pubbliche. Non si tratta di un invito categorico alla valutazione formale. Diversi metodi possono fornire un utile riscontro, ad esempio attraverso la funzione di audit e valutazione delle istituzioni pubbliche; attraverso relazioni ad hoc commissionate da un ente governativo a livello centrale, regionale o locale; attraverso un programma come quelli gestiti nell'ambito del Label europeo di eccellenza della governance (ELOGE). Secondo l'esperienza maturata con il programma ELOGE, le autovalutazioni delle istituzioni pubbliche a tutti i livelli, così come i sondaggi tra i cittadini, forniscono effettivamente utili opportunità di feedback, e l'analisi aggregata di tali valutazioni può anche servire a preparare piani di miglioramento e a adeguare le politiche promozionali sulla raccomandazione perseguite dai governi degli Stati membri. Spetta quindi a ciascun Paese determinare l'entità di tali valutazioni, a condizione che i risultati consentano di produrre un quadro equo, oggettivo e sufficientemente significativo per valutare i progressi e le evoluzioni nel tempo, consentire eventuali aggiustamenti e riferire alla CDDG (per consentirle di adempiere al suo compito generale di esaminare l'attuazione delle raccomandazioni del Comitato dei Ministri di sua competenza). Tali valutazioni non devono sovrapporsi o duplicare le attività intraprese nell'ambito dei processi di monitoraggio o di altre valutazioni.

23. Le raccomandazioni del Comitato dei Ministri agli Stati membri sono normalmente indirizzate ai governi centrali. La responsabilità di diffondere e promuovere l'attuazione di tali raccomandazioni spetta quindi a questi ultimi. In alcuni casi, a seconda dell'assetto costituzionale dello Stato, la responsabilità può ricadere su un livello di governo subnazionale.[7]

## Appendice alla Raccomandazione

24. L'Appendice inizia con le definizioni relative agli attori interessati dalla Raccomandazione. Le definizioni di "azione governativa", "istituzioni pubbliche" e "pubblico ufficiale" sono fornite in termini ampi, per coprire la più ampia gamma di categorie di attori e organismi pubblici nei tre rami del potere e l'azione condotta.

25. L'appendice illustra in dettaglio i quattro fondamenti del buon governo democratico:

- il rispetto, la protezione e la promozione della democrazia, dei diritti umani e dello Stato di diritto;
- l'osservanza dei più elevati standard di etica pubblica e di integrità nell'esercizio del potere e delle responsabilità pubbliche;
- la pratica della buona amministrazione;
- la fornitura di servizi pubblici di alta qualità e il benessere economico, sociale e ambientale.

26. Per ogni fondamento, vengono elencati e definiti una serie di principi guida intrinseci - 12 in totale - che costituiscono un insieme coerente di chiavi di lettura interdipendenti, complementari e che si rafforzano a vicenda per la conduzione dell'azione di governo, dell'azione delle istituzioni pubbliche e di quella dei funzionari pubblici, il cui rispetto è ugualmente vitale per il raggiungimento di una buona governance democratica a tutti i livelli.

27. Il testo che segue ha lo scopo di presentare ogni principio fondamentale, di descrivere i principi raggruppati sotto di esso e di fornire un elenco di elementi e considerazioni chiave da tenere in considerazione sia nell'attuazione dei principi sia nella valutazione della conformità delle azioni a ciascuno di essi.

### **Fondamento 1 - IL RISPETTO, LA PROTEZIONE E LA PROMOZIONE DELLA DEMOCRAZIA, DEI DIRITTI UMANI E DELLO STATO DI DIRITTO**

28. Il primo fondamento incarna i tre pilastri del Consiglio d'Europa: democrazia, diritti umani e Stato di diritto. I seguenti principi di buon governo democratico figurano sotto questo principio fondamentale:

1 - Partecipazione democratica

2 - Diritti umani

3 - Stato di diritto

#### **Principio 1 - Partecipazione democratica**

*La partecipazione democratica deve essere effettiva e inclusiva, e comprendere elezioni regolari, libere ed eque per le legislature, le assemblee e altre istituzioni pubbliche, insieme a un impegno significativo da parte del governo e delle istituzioni pubbliche con coloro che servono.*

29. Il principio stabilisce lo standard che deve essere seguito se si vuole che la partecipazione democratica sia di qualità tale da sostenere un buon governo democratico. Evidenzia i temi della partecipazione, della rappresentanza e del corretto svolgimento delle elezioni. Alla base di questi elementi essenziali c'è l'idea che le persone, le loro legittime aspettative e i loro bisogni debbano essere al centro delle politiche e delle decisioni dei governi a tutti i livelli. Alla base del principio c'è l'idea che il buon governo democratico si realizzi non solo attraverso le elezioni - a vari livelli - ma anche attraverso forme più ampie di partecipazione, tra cui la democrazia partecipativa che può includere anche la democrazia deliberativa. Pertanto, i requisiti della partecipazione, della rappresentanza e dell'equo svolgimento delle elezioni sono intesi come funzionanti in modo simultaneo e interdipendente, rafforzandosi a vicenda e garantendo relazioni coerenti, a tutti i livelli, tra le istituzioni pubbliche, i funzionari pubblici e le persone, sulla base delle libertà di espressione, di riunione e di associazione.

#### *Principio 1*

Il rispetto di questo principio implica che:

##### Sulla partecipazione

- Le persone sono al centro delle politiche e dei processi decisionali.

- Le politiche e i processi decisionali favoriscono un'ampia partecipazione di tutte le persone, comprese quelle meno privilegiate e vulnerabili.
- C'è una partecipazione equilibrata di tutti i generi nel processo decisionale politico e pubblico.
- Un repertorio di forme di democrazia partecipativa e deliberativa, tra cui consultazioni pubbliche, assemblee di cittadini, riunioni cittadine, bilanci partecipativi, referendum, è a disposizione degli enti pubblici, all'interno di una democrazia rappresentativa, per aumentare e ampliare le opportunità di contribuire al processo politico e legislativo.
- Tutte le voci, comprese quelle delle persone vulnerabili e meno privilegiate, sono ascoltate e prese in considerazione in tutte le fasi della politica e dei processi decisionali.

#### Sulla rappresentazione

- Le persone hanno l'opportunità di accedere e impegnarsi nei processi politici e decisionali direttamente o attraverso organismi intermedi legittimi che rappresentano i loro interessi.
- Le misure politiche promuovono le pari opportunità per le persone di tutti i generi nell'accesso e nel coinvolgimento in questi processi politici e decisionali.
- Le politiche e i processi decisionali riconoscono e mediano tra i vari interessi legittimi.
- Le politiche e i processi decisionali cercano di raggiungere decisioni che soddisfino il più possibile le preoccupazioni di tutte le persone.
- Le decisioni vengono prese in base alla volontà dei molti, rispettando i diritti e gli interessi legittimi dei pochi.
- La democrazia locale, l'autonomia locale e la sussidiarietà sono rispettate e la governance multilivello è incoraggiata.

#### Sull'equo svolgimento delle elezioni

- Le leggi elettorali sono conformi agli standard europei e al patrimonio elettorale, come riassunto ad esempio nel Codice di buone pratiche in materia elettorale della Commissione europea per la democrazia attraverso il diritto (la Commissione di Venezia).
- Le elezioni si svolgono in modo libero ed equo, senza frodi.
- La parità di accesso di tutti i generi all'informazione e all'informazione sulle elezioni è garantita durante tutte le fasi del processo elettorale.
- La segretezza del voto e la libertà degli elettori di formarsi un'opinione sono garantite e promosse, soprattutto attraverso un accesso adeguato e paritario alle informazioni elettorali.
- Sono garantiti i diritti fondamentali, in particolare la libertà di espressione, la libertà di stampa, la libertà di circolazione all'interno del Paese, la libertà di associazione e di riunione pacifica per scopi politici.
- Le elezioni sono gestite da un organismo in grado di svolgere i propri compiti senza interferenze.
- Le risorse amministrative sono utilizzate per garantire elezioni libere ed eque, neutralità e imparzialità nel processo elettorale, parità di trattamento tra i diversi candidati e partiti e parità di condizioni tra i candidati di tutti i generi.
- Il finanziamento dei partiti politici e delle campagne elettorali è regolato secondo il principio delle pari opportunità, della trasparenza e del monitoraggio indipendente.

## **Principio 2 - Diritti umani**

*Occorre garantire il rispetto dei diritti umani che tutelano tutti e tutte e che incarnano i valori di equità, dignità, uguaglianza e rispetto, in conformità con gli standard europei e internazionali, tra cui lo Statuto del Consiglio d'Europa (ETS n. 1) e la Convenzione europea dei diritti dell'uomo (ETS n. 5).*

30. Il principio chiarisce che il rispetto dei diritti umani è una pietra miliare del buon governo democratico. I diritti umani e le libertà fondamentali sono universali, indivisibili, interdipendenti e interrelati e dovrebbero essere goduti da tutte le persone senza discriminazioni. I diritti civili, politici, sociali ed economici devono essere promossi, protetti, monitorati e sviluppati a tutti i livelli, assicurando che nessun individuo sia discriminato o escluso e che la diversità e l'inclusione siano integrate in tutti i processi politici e decisionali come prerequisiti di una democrazia ben funzionante e di una governance efficace.

### Principio 2

Il rispetto di questo principio implica che:

- Esistono leggi, istituzioni, procedure, pratiche e norme di condotta adeguate a garantire lo sviluppo, la promozione, la protezione e l'effettivo godimento dei diritti umani.
- Esistono meccanismi di monitoraggio e segnalazione chiaramente definiti, comprese le istituzioni di *ombuds*, per affrontare qualsiasi violazione dei diritti umani.
- Sono previste misure preventive e sanzionatorie per combattere la discriminazione su qualsiasi base.
- L'uguaglianza per tutte le persone è promossa attivamente per costruire società più inclusive che offrano un'adeguata protezione dalla discriminazione e dall'odio e in cui la diversità sia rispettata.
- La diversità e l'inclusione nella società di tutte le persone, compresi tutti i generi e le persone meno privilegiate e vulnerabili, sono sostenute attivamente attraverso strategie e piani dedicati, che specificano obiettivi, traguardi e meccanismi di monitoraggio.

### Principio 3 - Stato di diritto

*Lo Stato di diritto deve essere rispettato, garantendo a tutti e tutte la certezza del diritto, anche quello prevedibile, in cui ognuno/a è trattato/a in modo dignitoso, uguale, razionale e proporzionale, in un quadro in cui la separazione dei poteri e l'indipendenza della magistratura sono garantite in tutto il Paese.*

31. Il principio chiarisce che lo Stato di diritto, dichiarato nel Preambolo dello Statuto del Consiglio d'Europa come uno dei tre principi che costituiscono la base di un'autentica democrazia, è una componente essenziale del buon governo democratico. Lo Stato di diritto prevede una legge sicura e prevedibile, in cui tutti hanno il diritto di essere trattati in modo dignitoso, equo, razionale e proporzionale, in conformità con la legge esistente, e il diritto di impugnare le decisioni davanti a tribunali indipendenti e imparziali, secondo una procedura equa.

### Principio 3

Il rispetto di questo principio implica che:

- Prevale la legalità, compreso un processo trasparente, responsabile e democratico per l'emanazione delle leggi.
- La certezza del diritto è garantita.
- Sono in vigore misure per prevenire qualsiasi abuso di potere, comprese le garanzie legali contro l'arbitrio e l'abuso di potere da parte delle autorità pubbliche.
- Gli atti amministrativi e le decisioni devono essere motivati.
- È garantita l'uguaglianza davanti alla legge e la non discriminazione.
- È garantito l'accesso alla giustizia davanti a tribunali indipendenti e imparziali, compreso il controllo giurisdizionale degli atti amministrativi.

## Fondamento 2 - L'OSSERVANZA DEI PIÙ ELEVATI STANDARD DI ETICA PUBBLICA E DI INTEGRITÀ NELL'ESERCIZIO DEL POTERE E DELLE RESPONSABILITÀ PUBBLICHE

32. Il secondo fondamento pone il tema dell'etica e dell'integrità pubblica al centro del buon governo democratico, a tutti i livelli di governo, riconoscendo le esigenze e le aspettative dei cittadini in relazione all'etica e all'integrità pubblica come legittime, sempre più marcate e rilevanti per i governi, le istituzioni pubbliche e tutti i funzionari che ricoprono responsabilità pubbliche. Sotto questo principio fondamentale sono raggruppati i seguenti Principi di buon governo democratico:

4 - Etica pubblica

5 - Responsabilità (accountability)

6 - Apertura e trasparenza

## Principio 4 - Etica pubblica

*I più alti standard di etica pubblica dovrebbero essere rigorosamente osservati, consentendo a tutti e tutte di avere fiducia nel fatto che il governo, le istituzioni pubbliche e i funzionari pubblici stiano servendo il bene pubblico.*

33. Il principio stabilisce gli standard che i funzionari pubblici sono tenuti a rispettare, in modo che il bene pubblico sia anteposto agli interessi privati in conformità con la legge, in modo da mantenere e rafforzare la fiducia delle persone nell'azione e nelle decisioni dei governi, dei funzionari pubblici e delle istituzioni pubbliche. Il governo, le istituzioni e i funzionari pubblici devono rispettare i valori di legalità, integrità, obiettività, responsabilità, trasparenza, onestà, rispetto e leadership.

34. Questi standard risulterebbero da una combinazione di statuti e regolamenti sul lavoro, regole di condotta e una serie di leggi, che si occupano tipicamente del comportamento generale; della selezione/assunzione e delle carriere (fedina penale pulita e controlli sui precedenti, progressione basata sul merito, ecc.); dell'uso corretto delle risorse pubbliche; della risposta ai doni e ad altri vantaggi indebiti; della gestione dei conflitti di interesse; della protezione degli informatori; dell'esercizio di attività accessorie e dei passaggi professionali tra funzioni pubbliche e altre funzioni (porte girevoli, periodi di raffreddamento); dei meccanismi per la dichiarazione di beni e interessi e di altre misure per prevenire la corruzione. La legislazione penale affronterebbe i reati legati all'ufficio, tra cui l'appropriazione indebita, la corruzione, il traffico di influenze, l'abuso di funzioni, la violazione della fiducia, a seconda della tradizione giuridica dei Paesi e delle convenzioni internazionali che hanno ratificato e attuato.

### *Principio 4*

Il rispetto di questo principio implica che:

- La politica e i processi decisionali mirano a perseguire il bene pubblico prima di qualsiasi interesse individuale.
- Esiste un quadro di riferimento per l'etica pubblica che comprende, a seconda dei casi, strategie, legislazione, regolamenti, codici di condotta e linee guida che lavorano insieme per consentire e incorporare la pratica etica in tutte le attività delle istituzioni pubbliche e nel processo decisionale e nelle azioni dei funzionari pubblici.
- Sono in atto misure efficaci per la prevenzione e la lotta a tutte le forme di corruzione, compresa la loro criminalizzazione, la promozione della consapevolezza pubblica e di un comportamento etico.
- Esistono procedure chiare per la gestione di reclami e lamentele da parte dei cittadini e dei funzionari pubblici in caso di sospetta violazione degli standard etici.
- Esistono strategie, piani e misure chiare per identificare e risolvere o gestire i conflitti di interesse, considerando anche il periodo successivo alla cessazione dell'incarico.
- Sono previste misure di protezione per gli informatori per evitare ritorsioni dirette o indirette da parte dell'organizzazione pubblica a cui appartengono o appartengono e da parte dei funzionari pubblici di tale organizzazione pubblica.

## Principio 5 – Responsabilità (accountability)

*Devono essere istituiti meccanismi per garantire che il governo, le istituzioni pubbliche e i funzionari pubblici si assumano la responsabilità delle loro azioni e decisioni e possano essere chiamati a risponderne, e che accettino qualsiasi conseguenza o sanzione proporzionata per decisioni o omissioni inappropriate.*

35. Il principio stabilisce la necessità di disposizioni in materia di responsabilità, a tutti i livelli, di qualità tale da sostenere un buon governo democratico. Tali disposizioni dovrebbero prevedere la condizione di essere disposti e capaci di assumersi la responsabilità delle proprie decisioni e azioni, di riferire e spiegare tali decisioni e di essere pronti a essere esaminati su tali decisioni, nonché di accettare qualsiasi conseguenza o sanzione proporzionata contro decisioni o omissioni inappropriate.

36. Come sottolineato nella Raccomandazione CM/Rec(2022)2 del Comitato dei Ministri agli Stati membri sulla responsabilità democratica dei rappresentanti eletti e degli organi eletti a livello locale e regionale, un sistema e una cultura sviluppati della responsabilità portano molti benefici, soprattutto per quanto riguarda la promozione del buon



governo, della democrazia, di elevati standard di etica pubblica, della fiducia nelle istituzioni pubbliche e di un ambiente economico e sociale sano.

#### *Principio 5*

Il rispetto di questo principio implica che:

- I governi, le istituzioni pubbliche e i loro funzionari pubblici si assumono la responsabilità delle loro decisioni all'interno di un quadro di responsabilità che, ove possibile, si presenta come legislazione consolidata e che identifica e documenta chiaramente le questioni per le quali sono responsabili e la misura in cui sono legalmente e finanziariamente responsabili.
- I governi, le istituzioni pubbliche e i loro funzionari pubblici hanno l'obbligo di rendere disponibili le informazioni sulle loro azioni e decisioni.
- Le informazioni fornite ai fini del controllo devono essere rese disponibili in un formato accessibile e pertinente per i destinatari, prestando attenzione anche al divario tecnologico esistente.
- Il processo di audit e di controllo, attraverso lo scrutinio e altri meccanismi, dovrebbe incentivare un comportamento responsabile e costruire una cultura della responsabilità incentrata sull'apprendimento e sullo sviluppo di servizi pubblici migliori per il futuro.
- Il processo di scrutinio dovrebbe essere disciplinato da norme e regolamenti adeguati.
- Esistono autorità designate con il potere di sanzionare e porre rimedio in modo efficace e proporzionato alle azioni che violano gli standard, le norme o le disposizioni legali.

#### **Principio 6 - Apertura e trasparenza**

*L'apertura e la trasparenza dovrebbero essere garantite, rendendo disponibili e accessibili al pubblico i processi decisionali del governo, delle istituzioni pubbliche e dei funzionari pubblici - fatte salve le limitazioni stabilite dalla legge, necessarie in una società democratica e proporzionate agli obiettivi che tali limitazioni mirano a proteggere - anche utilizzando, se del caso, i moderni strumenti digitali.*

37. Il principio chiarisce che il lavoro del governo, delle istituzioni pubbliche e dei processi relativi alle politiche e ai processi decisionali si svolge in modo aperto, sulla base di norme che regolano lo statuto delle informazioni detenute dalle istituzioni pubbliche. Le pagine web, le piattaforme Internet, i social media, la corrispondenza via e-mail e le newsletter, la trasmissione pubblica delle delibere dei consigli eletti attraverso i canali Internet sono solo alcuni esempi di come le tecnologie possano essere utilizzate per garantire una cultura di apertura e comunicazione attiva, sia per la fornitura di informazioni e servizi pubblici, sia per sostenere una cultura di partecipazione democratica. Come sottolineato nello Studio della CDDG sull'impatto della trasformazione digitale sulla democrazia e il buon governo (luglio 2021), "gli individui sono disposti a impegnarsi nella sfera pubblica. Le tecnologie digitali offrono ulteriori opportunità per esprimere questo impegno: i cittadini partecipano a conversazioni, consultazioni e deliberazioni online; contribuiscono online alle cause che sostengono, anche finanziariamente; e condividono i loro contributi attraverso piattaforme digitali che aiutano a chiedere conto alle istituzioni pubbliche".

38. L'accesso alle informazioni in possesso delle istituzioni pubbliche dovrebbe essere regolato da leggi e regolamenti adeguati e coerenti che trattino la gestione delle informazioni e delle richieste di informazioni, i criteri per cui l'accesso alle informazioni e ai documenti in possesso delle autorità pubbliche può essere negato, le procedure di classificazione e declassificazione, ecc. La Convenzione del Consiglio d'Europa sull'accesso ai documenti ufficiali (CETS n. 205) è un importante strumento di riferimento in questo contesto.

#### *Principio 6*

Il rispetto di questo principio implica che:

- Il governo e le istituzioni pubbliche comunicano attivamente le informazioni in modo inclusivo ed efficace, garantendo: chiarezza su quali informazioni sono disponibili e su come e dove possono essere reperite; progettazione di informazioni e servizi in base alle esigenze degli utenti; garanzia che le informazioni siano corrette, autentiche e aggiornate; sicurezza di tali servizi.

- Esiste una legislazione sulla libertà di informazione che prevede procedure chiare ed efficaci per consentire al pubblico di richiedere informazioni e documenti in possesso delle istituzioni pubbliche, compreso un numero limitato di circostanze in cui l'accesso può essere negato.
- Le informazioni sulle decisioni, sull'attuazione delle politiche e sui risultati sono rese disponibili al pubblico in modo tale da consentire alle persone di seguire e contribuire efficacemente al lavoro del governo e delle istituzioni pubbliche, direttamente o attraverso gli organi di rappresentanza.
- I servizi di e-governance sono resi disponibili attraverso una serie di canali di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), ove possibile ed economicamente vantaggioso, a condizione che garantiscano la facilità d'uso, nonché una migliore qualità, disponibilità e accessibilità delle informazioni e dei servizi e che tengano conto dei rischi potenziali legati, in particolare, all'abuso di dati personali e a competenze inadeguate in materia di e-literacy.

### Fondamento 3 - LA PRATICA DELLA BUONA AMMINISTRAZIONE

39. Il terzo principio fondamentale si concentra sulla buona amministrazione come componente chiave del buon governo democratico e, in quanto tale, non riguarda solo le disposizioni giuridiche, ma anche gli standard organizzativi e operativi necessari per soddisfare i requisiti di efficacia, efficienza e pertinenza rispetto ai bisogni della società nell'azione di governo a tutti i livelli. Sotto questo principio fondamentale sono raggruppati i seguenti principi di buon governo democratico:

7 - Amministrazione efficiente, efficace e sana

8 - Leadership, abilità e capacità

9 - Reattività

#### Principio 7 - Amministrazione efficiente, efficace e sana

*L'amministrazione deve essere efficiente, efficace e sana in tutto il governo e nelle istituzioni pubbliche, coinvolgendo tutti i funzionari pubblici, al fine di promuovere il benessere di tutti coloro che servono, senza discriminazioni, anche attraverso l'ottimizzazione dell'uso delle risorse pubbliche.*

40. Il principio significa che le istituzioni pubbliche a tutti i livelli sono efficienti dal punto di vista operativo; gli interventi pubblici sono progettati e attuati per raggiungere efficacemente obiettivi chiaramente stabiliti, allocando e utilizzando in modo efficiente le risorse disponibili. La gestione delle prestazioni e la revisione contabile sono fondamentali per garantire l'efficienza e l'efficacia della governance. Questo principio si riferisce anche a una buona governance multilivello, ovvero a un'adeguata distribuzione dei poteri, delle responsabilità e delle risorse tra tutti i livelli di governo, basata sul principio di sussidiarietà e sul rispetto della democrazia locale, come stabilito dalla Carta europea dell'autonomia locale. Dovrebbe esserci anche un efficiente coordinamento interistituzionale con efficaci meccanismi di supervisione.

#### *Principio 7*

Il rispetto di questo principio implica che:

##### Sull'efficienza

- I piani strategici e operativi definiscono chiaramente gli obiettivi e i traguardi entro un determinato arco di tempo.
- Le risorse disponibili vengono utilizzate al meglio sia in termini tecnici che allocativi.
- Un coordinamento efficiente tra i livelli governativi tiene conto dei principi di democrazia locale e sussidiarietà e garantisce la fornitura di servizi di qualità a tutti i livelli.

##### Sull'efficacia

- I sistemi di gestione delle prestazioni sono progettati e implementati in conformità con gli obiettivi e i traguardi stabiliti.
- Gli audit interni ed esterni vengono effettuati a intervalli regolari a tutti i livelli.

I risultati della valutazione degli audit raccomandano azioni correttive e si riflettono debitamente nella politica e nei processi decisionali.

#### Amministrazione sana

- La buona amministrazione deve essere garantita a tutti i livelli dalla qualità della legislazione, che deve essere appropriata e coerente, chiara, facilmente comprensibile e accessibile.
- I quadri e i processi amministrativi devono essere organizzati in modo da rispettare i seguenti principi: legalità, uguaglianza, imparzialità, proporzionalità, equità, agire in tempi ragionevoli, certezza del diritto, proporzionalità e non discriminazione, diritto al contraddittorio e alla partecipazione, rispetto della privacy, trasparenza.
- Il diritto a una buona amministrazione deve essere specificato in una serie di diritti e obblighi che siano applicabili.
- Occorre favorire la vicinanza e l'accessibilità degli uffici amministrativi.
- La formazione dei dipendenti pubblici è indispensabile per garantire che svolgano i loro compiti sia nell'interesse generale che nell'interesse delle persone con cui hanno a che fare.

### **Principio 8 - Leadership, capacità e abilità/competenza**

*Dovrebbero essere compiuti sforzi coerenti e sostenibili per rafforzare la leadership organizzativa del governo e delle istituzioni pubbliche, nonché le capacità e le competenze di tutti i funzionari pubblici, in modo da rendere effettivi i fondamenti della buona governance democratica.*

41. Il principio chiarisce che la leadership organizzativa nelle istituzioni pubbliche è un fattore chiave che contribuisce alla realizzazione di una buona governance democratica a tutti i livelli. Tale leadership dovrebbe cercare di sviluppare e/o consolidare un servizio pubblico che promuova una cultura organizzativa che riconosca e promuova l'agire secondo valori orientati ai risultati e alla cittadinanza; che abbia la capacità di identificare le abilità e le competenze desiderabili in modo da migliorare i processi e i risultati a beneficio delle persone; che sia potenziato e capace di rispondere alle esigenze in rapida evoluzione della società. Pertanto, è necessario compiere un grande sforzo per promuovere le competenze, i comportamenti, le conoscenze e le abilità dei funzionari pubblici e per migliorare costantemente la capacità organizzativa complessiva di un'istituzione pubblica. Si tratta sia della leadership organizzativa necessaria che di risorse umane qualificate, anche per coinvolgere efficacemente le parti interessate nei processi politici e decisionali e per ideare e applicare metodi di reclutamento e di gestione strategica, processi e buone pratiche adeguati.

#### *Principio 8*

Il rispetto di questo principio implica che:

##### Sulla leadership

- Il servizio pubblico opera sulla base di una visione chiara, ispirata ai principi di buon governo democratico.
- Nel suo approccio, il servizio pubblico è proattivo, innovativo, imparziale, inclusivo, sicuro e rappresentativo della diversità della società che serve.
- La leadership individuale è ispiratrice, collaborativa e responsabilizzante; è riconosciuta e promossa; le persone che ricoprono posizioni di leadership devono essere in grado di dimostrare il rispetto dei Principi di buon governo democratico, oltre a elevati standard di rendimento e integrità.

##### Sulla capacità

- Le politiche di gestione delle risorse umane assicurano l'esistenza di sistemi di gestione delle capacità organizzative in modo che le competenze disponibili corrispondano agli obiettivi delle istituzioni e che siano sostenuti e incoraggiati un approccio basato sul merito e l'assunzione/sviluppo dei talenti.
- Le valutazioni dei bisogni formativi vengono effettuate regolarmente. Esse mirano a identificare le competenze necessarie e quelle esistenti e a valutare la capacità complessiva di un'organizzazione pubblica e la sua capacità di raggiungere gli obiettivi strategici.
- Sono in atto strategie e piani di formazione per mantenere e rafforzare le capacità e le competenze personali e organizzative.

##### Sull'abilità

- Le istituzioni pubbliche rivedono, insieme alle parti interessate, le condizioni di servizio dei funzionari pubblici per garantire che l'assunzione di personale di alta qualità sia basata sul merito e sulla competenza e che, a tal fine, siano fornite adeguate opportunità di formazione, retribuzione e prospettive di carriera.
- Le istituzioni pubbliche creano le strutture, i processi e le capacità necessarie per ricercare, pianificare, finanziare, attuare e valutare i programmi di sviluppo delle capacità.
- Sono in vigore misure e procedure di valutazione e gestione delle prestazioni per valutare, premiare o migliorare e rafforzare le prestazioni delle persone e il loro sviluppo professionale e personale.

## Principio 9 - Reattività

*Il governo, le istituzioni pubbliche e i funzionari pubblici devono rispondere alle aspettative e alle esigenze legittime di coloro che servono.*

42. Il principio afferma che un buon governo democratico e ben funzionante si basa anche sulla capacità di un'organizzazione pubblica di rispondere alle aspettative e ai bisogni legittimi della cittadinanza. Ciò implica che tali aspettative e bisogni siano identificati tempestivamente e affrontati in modo coerente attraverso un approccio strutturato, equo e trasparente sia a livello politico che amministrativo. Di conseguenza, tali aspettative e bisogni diventano il fulcro della progettazione, della comunicazione, del monitoraggio e dell'erogazione dei servizi pubblici.

### *Principio 9*

Il rispetto di questo principio implica che:

- Le aspettative e i bisogni legittimi delle persone sono identificati nell'ambito di approcci strutturati, coerenti e trasparenti sia a livello politico che amministrativo.
- Le aspettative e i bisogni legittimi delle persone, una volta identificati, si riflettono nella progettazione, nella comunicazione e nell'erogazione dei servizi pubblici.
- Esistono procedure chiare per monitorare l'erogazione dei servizi pubblici, compresi i meccanismi di reclamo dei cittadini e il coinvolgimento delle istituzioni di *ombuds*.
- I risultati del monitoraggio e i reclami vengono affrontati in modo tempestivo e integrati in tutte le fasi della politica e del processo decisionale.

## Fondamento 4 – FORNIRE SERVIZI PUBBLICI DI ALTA QUALITÀ, BENESSERE ECONOMICO, SOCIALE E AMBIENTALE.

43. Il quarto fondamento stabilisce che il perseguimento di politiche e l'erogazione di servizi pubblici che favoriscano il benessere e la prosperità di tutte le persone, comprese quelle delle generazioni future, sono una pietra miliare del buon governo democratico. Sotto questo principio fondamentale sono raggruppati i seguenti Principi di buon governo democratico:

10 – Solidità nella gestione finanziaria ed economica

11 - Sostenibilità e orientamento al lungo termine

12 - Apertura al cambiamento e all'innovazione

### Principio 10 – Solidità nella gestione finanziaria ed economica

*È necessaria una solida gestione finanziaria ed economica da parte di tutto il governo, delle istituzioni pubbliche e di tutti i funzionari pubblici, al fine di garantire l'uso ottimale delle risorse pubbliche e l'attuazione di politiche che promuovano il benessere e la prosperità di tutti.*

44. Il principio evidenzia la necessità di politiche economiche e finanziarie coerenti e rigorose, compresa l'equa distribuzione delle risorse finanziarie a tutti i livelli, in modo da sostenere il benessere economico e sociale di tutti. Implica che le istituzioni pubbliche adottino strategie e metodi nell'utilizzo delle risorse disponibili, in modo da garantirne un uso tempestivo e proporzionato, sia in termini quantitativi che qualitativi, e la loro accessibilità. Le risorse

vengono utilizzate per ottenere i migliori risultati possibili, con riferimento agli obiettivi prefissati. Si afferma inoltre la necessità di assicurare un futuro economico e finanziario sostenibile ai servizi forniti dall'organizzazione pubblica.

#### *Principio 10*

Il rispetto di questo principio implica che:

- Una strategia generale definisce la posizione economica e finanziaria complessiva dell'organizzazione pubblica ed è chiaramente collegata ad altri piani e strategie.
- Le politiche economiche e finanziarie implicano chiaramente obiettivi e misure a sostegno della crescita economica a lungo termine senza impatti negativi sul benessere sociale e ambientale, compresa l'equità intergenerazionale.
- Le revisioni contabili, sia interne che esterne, sono considerate importanti per monitorare e fornire garanzie sulla solidità e sulla coerenza della gestione finanziaria.
- I rischi sono adeguatamente stimati e gestiti.
- Si cercano meccanismi di cooperazione e partenariato per individuare economie di scala, equa condivisione di oneri e benefici e riduzione dei rischi.

#### **Principio 11 - Sostenibilità e orientamento al lungo termine**

*Si dovrebbe cercare di massimizzare la sostenibilità delle decisioni e delle azioni intraprese dal governo, dalle istituzioni pubbliche e dai funzionari pubblici, tenendo conto del loro potenziale impatto sulle generazioni future e della capacità di queste ultime di far fronte ai propri bisogni.*

45. Il principio stabilisce, come standard di buon governo democratico, la necessità di prendere in considerazione e di agire in base al potenziale impatto sulle generazioni future delle decisioni e delle azioni del governo, delle istituzioni pubbliche e dei funzionari pubblici. Evidenzia la necessità di considerare l'impatto ambientale, sociale, umano ed economico nei loro processi politici e decisionali e di concentrarsi sugli obiettivi e sugli impatti sostenibili a lungo termine delle loro azioni piuttosto che sui valori a breve termine, compresa l'equità intergenerazionale attuale e futura. Le istituzioni pubbliche dovrebbero cooperare, a tutti i livelli e con le parti interessate, per adottare un approccio sostenibile e a lungo termine, quando tutte le strategie, le politiche e i piani di attuazione sono sviluppati e monitorati, rispetto al loro impatto su parametri a lungo termine, compresi i risultati finanziari, ambientali e sociali.

46. Va ricordato che l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, adottata sotto l'egida delle Nazioni Unite nel 2015, fornisce un progetto condiviso per la pace e la prosperità delle persone e del pianeta, nell'immediato e nel futuro. I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) promossi dall'Agenda sono un appello urgente all'azione da parte di tutti i Paesi - sviluppati e in via di sviluppo - in un partenariato globale. Essi riconoscono che la fine della povertà e di altre privazioni deve andare di pari passo con strategie che migliorino la salute e l'istruzione, riducano le disuguaglianze e stimolino la crescita economica, il tutto affrontando il cambiamento climatico e lavorando per preservare l'ambiente e le risorse naturali.

#### *Principio 11*

Il rispetto di questo principio implica che:

- Gli attuali processi politici e decisionali hanno un chiaro riferimento alla resilienza, alla sostenibilità e all'equità intergenerazionale, compresi gli impatti finanziari, ambientali e sociali.
- Le politiche e i processi decisionali attuali riconoscono gli impatti sull'amministrazione, sulla comunità e sull'ambiente, attualmente e in futuro.
- Gli attuali processi politici e decisionali si concentrano sul monitoraggio, sulla realizzazione e sulla dimostrazione dei progressi compiuti.
- I processi politici e decisionali riconoscono e si sforzano di preservare gli aspetti storici, culturali e sociali del contesto a cui si rivolgono.
- I processi politici e decisionali comprendono le esigenze future delle persone e delle comunità e considerano la pianificazione strategica per affrontare le lacune.
- I processi di pianificazione strategica sono in atto, includono i principali stakeholder e vengono sviluppati al di là dei cicli elettorali.

## Principio 12 - Apertura al cambiamento e all'innovazione

*Il governo, le istituzioni pubbliche e i funzionari pubblici dovrebbero essere pronti ad accogliere in modo proattivo il cambiamento e l'innovazione, laddove ciò possa migliorare la resilienza e la qualità dei servizi pubblici, tenendo conto delle aspettative e delle realtà in evoluzione e impegnandosi ampiamente con altri per attingere alle buone pratiche e migliorare le conoscenze.*

47. Il principio prevede che il governo, le istituzioni pubbliche e i funzionari pubblici siano pronti e in grado di adattarsi ai cambiamenti contestuali, come l'evoluzione delle aspettative e dei bisogni legittimi delle persone, le nuove sfide e tendenze emergenti, i nuovi metodi di lavoro per la gestione delle istituzioni pubbliche o la fornitura di servizi pubblici, anche in relazione alle tecnologie dell'informazione (ad esempio per la gestione dei dati, il supporto alle decisioni, l'analisi delle tendenze e le previsioni, ecc.

### *Principio 12*

Il rispetto di questo principio implica che:

- All'interno delle istituzioni pubbliche si crea un clima favorevole agli adattamenti, ai cambiamenti del contesto e dell'ambiente esterno, alle esigenze e alle preferenze della cittadinanza, nonché al cambiamento culturale, basato sulla flessibilità, sull'autovalutazione e sull'apprendimento continuo, nell'interesse di ottenere risultati migliori.
- Le istituzioni pubbliche sono pronte a impegnarsi nella condivisione delle conoscenze con altri attori pubblici e privati e con la società civile, a tutti i livelli, compreso quello internazionale.
- Le istituzioni pubbliche sono in grado di identificare, adattare e implementare le pratiche di successo in modo da innovare in termini di conoscenze, impostazioni istituzionali e gestione, ogni volta che è necessario.
- C'è la disponibilità a sperimentare nuovi programmi, strumenti e metodologie e a monitorare e valutare i loro risultati, compresa l'adozione di tecnologie digitali in modo sicuro, inclusivo ed efficace.

## RIFERIMENTI

[1] Si veda il paragrafo 12.

[2] L'elaborazione di tale raccomandazione è stato il primo compito specifico del mandato della CDDG per il periodo 2022-2025: [Preparare un "Progetto di raccomandazione sui principi di buona governance democratica di applicazione generale a tutti i livelli di governo, sulla base dei 12 principi di buona governance democratica a livello locale" (scadenza: 31/12/2023)].

[3] <https://pace.coe.int/en/files/28773>.

[4] <https://pace.coe.int/fr/files/30029>.

[5] I documenti sumit sono tutti disponibili all'indirizzo <https://www.coe.int/en/web/cm/reykjavik-summit>.

[6] Il marchio viene assegnato a seguito di un processo basato sull'autovalutazione da parte di un'autorità locale e sulla raccolta di dati da parte di funzionari pubblici e cittadini. I risultati di questo processo vengono poi valutati e convalidati da una piattaforma nazionale di stakeholder accreditata a tale scopo dalla Piattaforma di accreditamento ELoGE del Consiglio d'Europa. ELoGE è stato implementato con successo in oltre venti Stati membri entro il 2022 e i molti meriti di questo esercizio sono stati rapidamente riconosciuti dai funzionari pubblici e dai cittadini coinvolti nel programma. ELoGE si è rivelato un programma efficace per sensibilizzare, diffondere, promuovere e attuare progressivamente, in modo semplice, economico e potenzialmente gratificante, i valori del Consiglio d'Europa e i suoi principi di buona governance democratica, raccolti in un unico parametro di riferimento.

[7] Ad esempio, come nel caso del Belgio.