

**L'ATTIVITA' DEGLI ORGANI AUSILIARI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

PAGINA BIANCA

**Il Consiglio Superiore della Pubblica Amministrazione.**

Nel maggio 1989 é scaduto il quadriennio della terza consiliatura del Consiglio Superiore della Pubblica Amministrazione per cui il predetto Organo opera ancora una volta in regime di prorogatio.

La mancata ricostituzione del Consiglio é strettamente collegata al ritardo col quale alcune organizzazioni sindacali di carattere nazionale, tempestivamente officiate, hanno inviato le designazioni dei membri da inserire nel Consiglio.

Si é sperato di rifondare questo organismo, che non ha potuto corrispondere alle aspettative del legislatore, e di ricostruirlo sulla base dei criteri e delle linee inserite nell'emendamento presentato dal Ministro per la funzione pubblica al disegno di legge sul riordinamento della dirigenza (A.C. n. 3464), ma non é stata possibile la rinnovazione strutturale ed organizzativa del Consiglio per le ben note vicende del relativo schema di provvedimento.

L'attuale situazione é ai limiti della funzionalità sia perchè la P.A. si avvale di questo organismo solo quando la legge lo impone o quando il suo parere, di carattere obbligatorio, si pone come condizione indispensabile di un iter procedimentale complesso rilevabile dalla Corte dei conti, sia perchè la segreteria generale del Consiglio opera con un nucleo ridotto di personale (meno di un quarto dell'organico) ed è carente di ragionieri, dattilografi ed archivisti.

Delle tre sezioni che compongono il Consiglio solo le prime due hanno svolto le relative funzioni istituzionali, mentre la terza sezione, che ha competenza consultiva relativa ad enti pubblici, non é mai stata convocata. Non é da escludere che gli enti pubblici preferiscano richiedere pareri ad esperti privati e non ad organi dello Stato che svolgono la loro attività consultiva gratuitamente.

Tutte le richieste di parere sottoposte al Consiglio Superiore nell'anno 1990 sono state esaminate dalle Sezioni che hanno espresso il relativo avviso.

I pareri più significativi hanno avuto per oggetto l'esame dei programmi di formazione del personale di tutti i Ministeri e la revisione delle dotazioni organiche dei Ministeri e della Presidenza del Consiglio.

Un ultimo problema, non trascurabile sotto il profilo di un più efficiente funzionamento del Consiglio, è quello finanziario; da alcuni anni sono stati ridotti i capitoli di bilancio relativi alle spese di partecipazione alle riunioni dei consiglieri e alle missioni dei funzionari e dei membri del Consiglio in Italia e all'estero, mentre non è stata presa ancora in considerazione la richiesta di aumento ad un importo dignitoso del gettone di presenza ai componenti, compenso che ancora, dopo trent'anni, è fermo a tremila lire lorde.

### **La Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione**

La Scuola superiore della Pubblica Amministrazione ha impegnato le proprie forze sulle quattro linee strategiche già individuate nel 1989:

- 1) internazionalizzazione del sistema pubblico (integrazione europea e rapporti con i Paesi in via di sviluppo);
- 2) rapporti con il mondo d'impresa e con le Università;
- 3) strategie d'intervento nel Mezzogiorno;
- 4) modernizzazione tecnologica del settore pubblico.

In questo contesto l'attività è stata espletata prevalentemente sul versante delle attività istituzionali (reclutamento e formazione dei dirigenti e dei funzionari) e su quello dell'attività di consulenza istituzionale per le amministrazioni pubbliche.

Un aspetto significativo, nell'ambito delle complesse attività della Scuola superiore, assume il corso di reclutamento per funzionari. I dieci anni trascorsi dal primo corso di reclutamento hanno confermato la piena validità e la crescente diffusione di questa modalità di accesso alla pubblica amministrazione, tant'è che svolgono corsi di reclutamento dello stesso tipo anche il Ministero dell'interno, le Camere di commercio e gli Enti locali, realizzando in tal modo una maggiore professionalità dei quadri della P.A. sin dall'ingresso in servizio.

Ma, soprattutto, è emersa la solidità di un orientamento che coniuga studio e tirocinio negli apparati amministrativi, facendo del corso di reclutamento un'esperienza pilota per tutta l'amministrazione pubblica, resa più pregnante dall'odierno imperativo secondo cui è indispensabile che i servizi nati dalla P.A. debbono rispondere concretamente alle esigenze di una società moderna. Si è in tal modo capovolta nel nostro Paese quella radicata tradizione che ha affidato storicamente all'esperienza diretta "sul campo" il miglioramento professionale dei pubblici funzionari.

Paraltro, è stata recentemente riconosciuta dal D.P.R.

n. 44 del 17 gennaio 1990 l'equivalenza del corso di reclutamento ai corsi di specializzazione post-laurea.

E' prevista inoltre un'ulteriore valutazione del corso di reclutamento nell'ambito degli studi e delle proposte di riforma dell'amministrazione. Il corso di reclutamento, infatti, ha l'ambizione di essere un piccolo tassello che, affinando e migliorando la professionalità dei quadri, contribuisce alla modernizzazione degli apparati pubblici.

In questi ultimi due anni, nel riformulare questo corso di reclutamento, la S.S.P.A. si è mossa seguendo l'indicazione strategica di far riferimento ai due principali modelli europei di formazione dei pubblici funzionari, quello anglosassone e quello francese. Conseguentemente ha operato sulla scorta delle indicazioni e delle proposte fatte dal Governo in Parlamento, per configurare l'ipotesi di un corso che abbia durata, caratteristiche e valore legale di dottorato di ricerca.

Per quanto riguarda l'organizzazione interna della Scuola, particolarmente intenso è stato il lavoro di quest'ultimo anno, che ha visto una notevole trasformazione dell'organizzazione stessa con l'attivazione di tre dipartimenti, individuati secondo il settore di intervento, nei quali i docenti svolgono un importante lavoro di coordinamento ed orientamento scientifico nelle funzioni di consulenza istituzionale nei riguardi delle amministrazioni pubbliche.

Infatti, l'organizzazione per settori dipartimentali, che assume come punto di riferimento il "cliente", ha consentito il riposizionamento strategico della Scuola superiore nei confronti delle amministrazioni pubbliche, avviato puntando su due momenti fondamentali: il primo riguarda il coordinamento della domanda di formazione che la Scuola superiore della pubblica amministrazione è chiamata a svolgere istituzionalmente, mentre il secondo momento riguarda la consulenza progettuale alle amministrazioni per la formazione e l'implementazione delle leggi di riforma.

Naturalmente i due momenti sono strettamente collegati nel senso che la Scuola superiore della pubblica amministrazione si pone come centro di riferimento per il coordinamento della domanda

di formazione, domanda che richiede un supporto di elaborazione che solo un organismo al servizio delle amministrazioni, dotato delle necessarie competenze scientifiche, può offrire.

Ma tanto più la S.S.P.A. si sente impegnata in attività di consulenza istituzionale di tipo progettuale, quanto più il progetto è collegato a un atto di riforma.

E' il caso di tre importanti programmi svolti nell'ultimo anno accademico: il ciclo di seminari per i dirigenti dell'I.N.A.I.L., per lo studio delle modalità di attuazione della legge n. 88 del 1989; il corso per i dirigenti degli Uffici di statistica facenti parte del Servizio statistico nazionale istituito con il Decreto Legislativo n. 322 del 1989, e, infine l'articolato programma - predisposto alla luce del nuovo assetto istituzionale derivante dalla legge 400 del 1988 e dai successivi provvedimenti attuativi - per il personale della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

La funzione di consulenza istituzionale trova nuove sollecitazioni nelle leggi sull'amministrazione approvate dal Parlamento nel 1990: in particolare, la legge sulle "autonomie locali" e la legge sul "procedimento amministrativo", le quali testimoniano fiducia nella pubblica amministrazione e nei suoi operatori.

Ispirazione comune alle due leggi è quella di concepire l'amministrazione come soggetto di produzione delle regole della propria condotta e di creare figure di funzionari "responsabili" di tale condotta, superando le attuali condizioni di frammentazione dell'azione amministrativa e stabilendo rapporti di comunicazione diretta con i cittadini, tutelati dalla legge, nella loro pretesa a prestazioni tempestive da parte dell'amministrazione.

Si comprende allora come l'investimento di fiducia nelle capacità dell'amministrazione e l'effettiva responsabilizzazione per la gestione complessiva del procedimento siano condizionate dal tema della professionalità e da una nuova mentalità degli operatori.

A questi temi la S.S.P.A., intende venire incontro fornendo tutto il necessario supporto di elaborazione dei

fondamenti teorici e delle implicazioni pratiche, di queste importanti leggi di adeguamento del sistema amministrativo.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione del sistema pubblico la Scuola è impegnata su due fronti: l'integrazione dell'amministrazione pubblica nel processo europeo e i rapporti di cooperazione con i Paesi in via di sviluppo.

Il processo di costruzione di un'"amministrazione europea" impone a tutte le istituzioni pubbliche una fase significativa di adattamento ed un impegno particolare di sensibilizzazione alle implicazioni sia concettuali che di diritto positivo per il sistema amministrativo della attuazione dell'Atto Unico.

Sono infatti numerosi gli effetti sul sistema amministrativo derivanti dall'Atto Unico. Il giudizio che si può trarre, dalle vicende di integrazione in corso, è che sia in atto da un lato un avvicinamento dell'amministrazione al mondo del diritto privato, secondo linee che sono già in qualche modo nella nostra ispirazione culturale; dall'altro una ripresa di linee di regolamentazione pubblicistiche in più settori (attività di impresa, mercati finanziari, opere pubbliche, regimi dei servizi pubblici), tendenti a superare una concezione puntuale e mirata dell'attività amministrativa a favore di una amministrazione capace di produrre regole generali che lascino margini di spazio all'autogoverno degli interessi. Ora, la sostituzione di un'amministrazione minuziosamente autorizzativa con una amministrazione regolatrice orientata da valori generali è un compito enorme rispetto al quale avranno grande portata i processi di elaborazione concettuale e culturale.

E' pensando a questa esigenza che la S.S.P.A. ha promosso insieme alla II Università di Roma e al Dipartimento per le politiche comunitarie con il sostegno del Dipartimento della funzione pubblica, la costituzione di un centro per le iniziative di Alta Formazione Europea (I.A.F.E.).

E sempre nell'ambito europeo trova collocazione la recente iniziativa della CEE di invitare le Scuole di amministrazione degli Stati membri a dar vita ad un Consorzio per



la promozione di iniziative di formazione di una cultura amministrativa dei Paesi dell'Est europeo.

L'attività a favore dei Paesi in via di sviluppo é, invece, frutto di una ormai collaudata collaborazione con il Ministero degli esteri - Direzione generale per la cooperazione allo sviluppo - al quale la S.S.P.A. offre la sua esperienza organizzando corsi e seminari per funzionari provenienti dall'Africa, dall'Asia e dall'America Latina.

Sempre in questo settore sono state realizzate due importanti iniziative: la prima é stata un convegno sulla "Formazione dei funzionari pubblici nella cooperazione internazionale"; la seconda, svolta a Rabat in Marocco, ha visto la S.S.P.A. impegnata nell'organizzazione di un seminario per i funzionari del Magreb sui temi della gestione del personale. In quella occasione, il Ministro per la funzione pubblica ha firmato con il suo omologo del Governo marocchino, un importante accordo bilaterale per la definizione di settori di cooperazione e di scambio di esperienze e informazioni.

La seconda linea strategica riguarda il rafforzamento dei rapporti con il mondo delle imprese e dei servizi e con il mondo della cultura.

Il rapporto con il mondo d'impresa e dei servizi si é andato sviluppando attraverso intese con le Associazioni rappresentative degli interessi di settore.

La S.S.P.A. ha avviato comuni iniziative con la piú grande organizzazione imprenditoriale privata e con la maggiore organizzazione delle imprese di servizi.

Con la Confindustria vi é stato uno scambio di incontri ai massimi livelli, in occasione dei quali la S.S.P.A. ha illustrato le sue strategie ad un selezionato gruppo di direttori di associazioni. Nel mese di settembre 1990 il Direttore generale della Confindustria ed alcuni dei massimi dirigenti hanno esposto le strategie e le linee di intervento confindustriali ad una platea di alti dirigenti dello Stato.

Analoga iniziativa é stata sviluppata nei confronti della Federazione del Terziario Avanzato, con la quale si sono

realizzati due incontri, a settembre e ottobre 1990, con un fattivo scambio di esperienze e di opinioni tra la dirigenza pubblica e i responsabili di settore delle associazioni d'azienda della F.T.A..

In questi incontri é stata presentata, con l'intervento di docenti e dei responsabili amministrativi dei settori interessati, l'evoluzione del sistema pubblico dei servizi infrastrutturali e nei servizi a rete, (opere pubbliche, energia, ambiente, informatica, comunicazione, mercato del lavoro), di quei servizi cioè di "connettivo" determinanti per la crescita della società civile ed economica.

In questo tipo di iniziative la S.S.P.A. - riconoscendo l'urgenza di una fertilizzazione culturale come tra settore pubblico e mondo d'impresa - si pone come naturale punto di raccordo. Il progetto in questo caso é quello di contribuire ad un forum di discussione per la ricerca di comuni soluzioni tra settore privato e l'insieme delle amministrazioni pubbliche.

I rapporti con il mondo della cultura riguardano, principalmente, le Università.

Convenzioni operative sono state stipulate quest'anno con l'Università di Bologna, per lo svolgimento di un periodo di stage presso la Scuola superiore dei dottorandi in pubblica amministrazione dell'Università di Bologna e per la partecipazione di borsisti della Scuola al corso di perfezionamento in diritto tributario presso la stessa Università, e con l'Università di Catanzaro, per una collaborazione finalizzata alla revisione dei programmi del corso di laurea in scienze dell'amministrazione. E' inoltre allo studio con l'Università di Siena una convenzione per la collaborazione con la scuola di specializzazione in scienza dell'amministrazione istituita presso la stessa Università.

Ancora sul piano dei rapporti con le istituzioni culturali, é stato firmato un protocollo d'intesa tra il Ministro per la funzione pubblica e il Presidente dell'ISGO, per lo svolgimento di attività comuni di studio e ricerca sui temi dell'organizzazione dei pubblici poteri.

La terza linea é quella delle strategie di intervento nel Mezzogiorno, nel cui ambito é in fase di definizione un

progetto, già approvato dal CIPE, per la creazione di un Consorzio, tra il Formez, la S.S.P.A., l'IRI e l'ENI, per il reclutamento di 10 mila quadri tecnici negli Enti locali del Mezzogiorno. E' questo un obiettivo di grandissimo impegno per il quale occorre sensibilizzare le forze politiche e sociali di tutto il Paese, perché attraverso la qualificazione dei quadri tecnici degli enti locali del Mezzogiorno passa la possibilità di colmare il divario tra gli obiettivi e gli strumenti dell'intervento pubblico nel settore.

Su questi temi é stato promosso - insieme alla Regione Siciliana - nel maggio 1990, a Taormina, un convegno sulle "Nuove authorities nel Mezzogiorno". Nell'occasione il Presidente della Commissione per il riordino degli enti per il Mezzogiorno ha esposto, anticipandole, le linee di fondo della relazione che la Commissione stessa aveva predisposto per il Ministro per gli interventi nel Mezzogiorno.

Quanto infine alle linee della modernizzazione tecnologica del settore pubblico, sono state predisposte le iniziative affinché la sede di Reggio Calabria si configuri come "polo" per la formazione informatica nel settore pubblico, formazione che dovrà svilupparsi anche in base alle indicazioni strategiche della Commissione per il coordinamento informatico operante presso il Dipartimento della funzione pubblica.

Le predette linee di attività ed i risultati conseguiti accentuano peraltro l'esigenza di superare il limite grave rappresentato dall'attuale quadro normativo che regola la S.S.P.A. e che risale, nella sua ultima riformulazione, a quasi venti anni fa. La macchinosità delle procedure amministrative mal si attagliano ad una istituzione che, pur essendo emanazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, certamente non ha la caratteristica di un'amministrazione flessibile, ma che soprattutto richiede un adeguamento per quanto attiene al suo posizionamento nel processo di selezione della classe dirigente amministrativa.

Sono due i modelli offerti in Europa per la selezione della classe dirigente pubblica: il modello inglese, che fa perno su un "doctoral program" specificamente orientato alle politiche

pubbliche (si pensi alla London School of Government); ovvero il modello francese, incardinato nella linea della tradizione delle grandi Ecoles.

Sono ormai due anni che in Parlamento è in discussione una proposta, rielaborata nella stessa sede parlamentare, opportunamente orientata alla sintesi di queste due esperienze.

La proposta ha ottenuto l'approvazione in sede legislativa della Commissione Affari Costituzionali della Camera, ma è ferma, oramai da molti mesi, per problemi di copertura finanziaria legati al complessivo riordino della dirigenza pubblica.

Occorre un impegno parlamentare nella direzione di un rafforzamento della S.S.P.A. e del suo adeguamento agli standards europei, al fine di costruire validamente una formula di funzionamento efficace per una istituzione di formazione dei quadri pubblici coniugando l'esigenza di selezione delle "elites" amministrative con quella dello sviluppo di curricula post-laurea, finalizzati alla pubblica amministrazione e coordinati con i titoli post-universitari riconosciuti dal nostro ordinamento.

In tal modo si potranno valorizzare le finalità di una istituzione che si configura in primo luogo come una istituzione di servizio per l'amministrazione pubblica.

**La commissione per il controllo dei flussi di spesa con funzioni di osservatorio del pubblico impiego.**

L'Osservatorio del pubblico impiego, istituito con D.M. 10 luglio 1984 presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica e reso permanente con la legge 22 agosto 1985, n. 444, è stato integrato, con D.M. 25 luglio 1986, con una notevole e qualificata presenza femminile per affrontare anche ulteriori tematiche riguardanti la condizione femminile nel pubblico impiego e le c.d. pari opportunità.

Compito precipuo dell'Osservatorio, anche nel 1990, è stato quello di acquisire, attraverso l'indagine conoscitiva sui pubblici dipendenti tutti i dati utili per realizzare una politica di gestione della Pubblica Amministrazione che tenga conto degli aspetti quantitativi, qualitativi e territoriali dell'allocazione delle risorse umane, nonché degli aspetti finanziari relativi alla distribuzione della spesa per il personale del pubblico impiego.

Le riunioni dei vari organismi dell'Osservatorio sono state trentuno, di cui, in particolare, 2 a tenute dal Comitato di Presidenza, 9 dalla commissione a sezioni riunite e 20 dalle singole sezioni.

Nell'anno 1990 l'Osservatorio del pubblico impiego ha concluso l'esame e la verifica dei dati retributivi ed occupazionali dei pubblici dipendenti riferiti agli anni 1988 e 1989 ed ha provveduto alla relativa validazione.

Tale indagine - analogamente a quella relativa ai dati degli anni precedenti - sarà oggetto di una pubblicazione edita a cura del Dipartimento della funzione pubblica.

L'importanza dell'indagine consiste principalmente nel fatto che la stessa non è impostata (salvo che per i comuni, per i quali è stato utilizzato un campione di 137 unità) su processi statistici induttivi, ma con una rilevazione a tappeto che ha avuto riguardo a tutto il settore pubblico.

I dati rilevati danno un quadro reale della Pubblica Amministrazione tale da consentire una piena conoscenza sia del numero dei pubblici dipendenti, sia delle retribuzioni da essi

percepiti.

La conoscenza del fenomeno Pubblica Amministrazione ed in particolare dei pubblici dipendenti consentirà peraltro, come già avvenuto per le precedenti tornate contrattuali, di avere una fonte univoca di informazione in sede di rinnovo degli accordi sindacali del pubblico impiego per il triennio 1991-1993.

Circa i progetti strumentali e i progetti pilota di sperimentazione previsti rispettivamente dagli artt. 3, 12 e 13 del D.P.R. 13/1986 e per il cui finanziamento l'art. 26 della legge 11 marzo 1988, n. 67 (finanziaria 1988), con le integrazioni apportate dalla legge 29 dicembre 1988, n. 554, ha istituito un fondo di f. 50 miliardi per ciascuno degli anni 1988, 1989 e 1990, nel corso del 1990 l'Osservatorio ha espresso il proprio parere su ventotto "progetti" in seguito ad un esame, non meramente formale, che ha rappresentato l'occasione per evidenziare - anche in caso di parere favorevole - opportuni perfezionamenti e messe a punto del progetto proposto.

L'Osservatorio inoltre ha formulato indicazioni di carattere generale che prescindono dal merito dei singoli progetti esaminati, investendo il complesso degli indirizzi strategici e dell'impostazione gestionale dei progetti previsti dall'art. 26 della legge 67/1988.

In particolare l'Osservatorio ha ribadito l'opportunità che sia definita dal Dipartimento della funzione pubblica la scala di priorità tra i vari settori e scopi - indicati dal citato art. 26, comma 3, della legge 67/1988 integrato, da ultimo, dall'art. 1, comma 4, della legge 12 dicembre 1990, n. 377 - dei progetti da realizzare.

L'Osservatorio ha, altresì rilevato una certa carenza di iniziative da parte delle Amministrazioni dello Stato e delle Regioni e, in generale, di progetti interessanti il Mezzogiorno.

Già nel corso del 1989 ha concretamente avviato la propria attività la terza Sezione dell'Osservatorio, costituita con D.M. 18 ottobre 1988, quale sede specifica e permanente - in luogo del precedente gruppo di lavoro intersezionale - per l'esame delle problematiche femminili nel pubblico impiego e per lo svolgimento

dei seguenti compiti:

- organizzazione ed analisi dei dati globali e disaggregati relativi alla presenza femminile ed alle pari opportunità nel pubblico impiego;
- organizzazione ed analisi dei dati globali e disaggregati relativi all'occupazione nel Mezzogiorno, con particolare riferimento a quella femminile ed intellettuale nel settore pubblico allargato, al fine di razionalizzare gli impieghi e creare nuove opportunità occupazionali.

Con riferimento alle pari opportunità l'Osservatorio ha approfondito gli aspetti metodologici ed organizzativi di un'indagine sugli incarichi nell'ambito della Pubblica Amministrazione, al fine di evidenziare eventuali discriminazioni a danno del personale femminile nel conferimento di tali specifiche attribuzioni, che costituiscono un rilevante complemento delle normali funzioni connesse con il rapporto di impiego.

Nel corso dell'anno 1990 non sono mancate occasioni per l'Osservatorio, nell'ambito degli approfonditi dibattiti sviluppati al proprio interno, di ribadire la necessità di procedere ad un adeguato riassetto organizzativo e potenziamento delle proprie strutture al fine di renderle pienamente rispondenti alle delicate funzioni ad esso demandate ed in continuo accrescimento (cfr., da ultimo, l'art. 12, comma 4°, della legge 12 giugno 1990, n. 146, che prevede la collaborazione dell'Osservatorio con la Commissione di garanzia per i servizi pubblici essenziali).

E' stato al riguardo fatto riferimento alle proposte già formulate, nel corso del 1989, per una nuova disciplina della composizione e delle competenze della Commissione che dovrebbero essere realizzate nel quadro dell'avviato processo di riordinamento del Dipartimento della funzione pubblica e di tutti gli Uffici della Presidenza del Consiglio dei Ministri conseguente alla legge 23 agosto 1988, n. 400.

PAGINA BIANCA



**ALLEGATI**

PAGINA BIANCA

ALLEGATO A)

CRITERI PER L'ANALISI DEI COSTI E PER LA RILEVAZIONE DI INDICATORI DI PRODUTTIVITA'-EFFICIENZA E PRODUTTIVITA'-EFFICACIA PER I PROGETTI DI CUI ALL'ARTICOLO 26 DELLA LEGGE 11 MARZO 1988, N. 67, E SUCCESSIVE INTEGRAZIONI.

Premessa

L'analisi dei costi e degli indicatori di produttività/efficienza e produttività/efficacia dei progetti speciali di cui all'art. 26 della legge n. 67/88, espressamente prevista dalla norma medesima, è condizione "sine qua non" per la concessione dei finanziamenti.

Pertanto, nella predisposizione dei progetti devono essere chiaramente indicati, a fronte delle spese da sostenere e delle risorse umane e tecniche da impiegare, sia i ritorni economici (immediati e/o distribuiti nel tempo) sia i benefici alla collettività in termini di aumento numerico e/o qualitativo dei servizi.

La metodologia suggerita trae ampio spunto da quella prevista del Dipartimento per il Mezzogiorno che recepisce, a sua volta, i principi utilizzati per la preparazione della documentazione di supporto alle valutazioni effettuate con tecniche di analisi costi-benefici.

Non esistendo indicatori di efficacia o di efficienza totalmente generalizzabili, la determinazione di essi nel campo dei progetti di cui all'art. 26 della legge 67/88, deve avere come punto di riferimento le specifiche aree di intervento dalla normativa:

- fisco
- catasto
- previdenza pubblica e privata
- informatizzazione integrata
- protezione civile ed ambiente

- patrimonio artistico

#### CATEGORIE DI INFORMAZIONI RICHIESTE

Lungi dall'essere esaustivo il presente documento intende fornire alcune indicazioni da utilizzare per la presentazione di progetti relativi a:

- interventi volti al miglioramento dell'organizzazione e dell'efficienza della Pubblica Amministrazione;
- interventi necessari in funzione dell'erogazione di nuovi servizi.

La documentazione di supporto a tali interventi deve fornire indicazioni specifiche relativamente:

- a) ai criteri di valutazione in base ai quali si è ritenuto necessario predisporre il progetto del quale si richiede il finanziamento;
- b) al programma di lavoro;
- c) alla professionalità ed al costo delle risorse umane impegnate sul progetto;
- d) alla quantificazione degli importi occorrenti per le ulteriori voci di spesa ed ai criteri di stima che hanno condotto alla valutazione di detti importi;
- e) alla individuazione degli indicatori necessari a valutare, sia in termini di efficacia che di efficienza, la convenienza dell'intervento proposto.

#### A) CRITERI DI VALUTAZIONE IN BASE AI QUALI SI E' RITENUTO NECESSARIO PREDISPORRE IL PROGETTO DEL QUALE SI RICHIEDE IL FINANZIAMENTO

E' necessario fornire informazioni precise sulla domanda (intesa come bisogno) che si intende soddisfare attraverso l'esecuzione del progetto.

Per consentire una prima valutazione, a livello complessivo, occorre dettagliare:

- i beni e/o servizi che costituiscono i bisogni da soddisfare con l'intervento (es.: procedure da attivare; volumi di attività espressi in termini unitari quali transazioni, delibere, pratiche amministrative; flussi turistici correlati a beni e/o itinerari specifici; ecc...)
- la situazione attuale sia dal punto di vista organizzativo (es.: struttura, addetti), sia dal punto di vista del servizio erogato in termini quantitativi e qualitativi (n. di scarti; percentuali di tempo impiegate in attività di correzione/ripristino, ecc...)
- il livello di domanda potenziale di tali beni così come si ritiene si configuri, negli esercizi successivi, perdurando la situazione attuale;
- il livello di offerta che la realizzazione dell'intervento consente di ottenere;
- il grado di copertura, ossia il rapporto fra l'offerta e la domanda, sia in assenza che in presenza dell'intervento con riferimento anche agli esercizi successivi a quelli progettuali.

Nella determinazione del livello della domanda attuale e potenziale ed in quella dell'offerta, vanno specificati i criteri che hanno condotto alla valutazione.

In particolare :

- per la domanda attuale vanno indicate le fonti cui si è fatto riferimento (es.: ISTAT, ANAS) nonché gli eventuali parametri utilizzati per la formulazione di stime (es.: spesa media turistica giornaliera, consumo medio giornaliero di elettricità, costo medio di un'ora di lavoro straordinario, ecc...)
- per la domanda potenziale vanno indicati i criteri ed i metodi aritmetico/matematici utilizzati per la stima dell'evoluzione delle variabili considerate.

#### B) PROGRAMMA DI LAVORO

La definizione chiara e sintetica dell'obiettivo del progetto deve consentire la misurabilità dei risultati che si

prevede vengano conseguiti.

In particolare il programma di lavoro va scomposto nelle opportune fasi operative (es.: studio di fattibilità; progettazione; definizione del prototipo; implementazione; ecc...) e per ciascuna fase vanno specificate:

- lo scopo ed i legami che la rendono indispensabile nell'ambito del progetto;
- le attività da svolgere;
- i tempi di attuazione;
- gli impegni in termini di risorse materiali ed umane.

#### C) PROFESSIONALITA' E COSTO DELLE RISORSE UMANE IMPEGNATE SUL PROGETTO

Nel progetto possono essere impegnate risorse interne alla P.A., risorse da assumere, risorse esterne in qualità di consulenti. In particolare:

##### Risorse interne

Occorre indicare il livello professionale e la percentuale di impegno specificamente dedicata al progetto in termini di giornate lavorative.

Per ciascuna risorsa devono essere indicati:

- retribuzione
- costi di incentivazione oraria, giornaliera, mensile
- eventuali costi legati allo sviluppo o partecipazione a corsi di formazione.

##### Risorse da assumere

Va specificato il rapporto di servizio che si intende instaurare (es.: tempo pieno, tempo parziale), le caratteristiche e la data di scadenza del contratto.

Per ciascuna unità è necessario indicare:

- costi inerenti l'assunzione (es.: consulenza giuridica, costo della selezione ecc...)
- retribuzione mensile.

**Risorse esterne**

E' opportuno indicare per ciascuna risorsa esterna:

- la professionalità richiesta
- il numero di giornate di impegno previste
- la tariffa giornaliera.

Il piano di impegno delle risorse esterne deve contenere indicazioni sul numero di giornate previste, per singola professionalità, all'interno delle diverse fasi di lavoro.

**D) QUALIFICAZIONE DEGLI IMPORTI OCCORRENTI PER LE ULTERIORI VOCI DI SPESA E CRITERI DI STIMA UTILIZZATI.**

Considerate le limitate aree applicative di finanziamento previste, si possono ipotizzare le seguenti ulteriori tipologie di investimenti:

- strumenti tecnici;
- edilizia, impiantistica e interventi sul territorio;
- diffusione dei risultati del progetto e dei servizi realizzati.

**Strumenti tecnici**

I più ricorrenti tipi di strumentazione da impiegare sono i seguenti:

**Hardware**

A fronte dei costi, per esso dovranno essere precisate le caratteristiche, il n. delle apparecchiature, le capacità elaborative, la compatibilità con altri sistemi, la configurazione, dimostrandone la coerenza con le esigenze progettuali.

**Software**

Dovranno essere precisati, in base ai costi previsti, i tipi di programmi, i sistemi operativi impiegati, l'aderenza ai servizi da realizzare ecc... sia che essi si trovino in commercio, sia che si tratti di prototipi.

**Autovetture, aeromobili, natanti**

Dovranno essere indicati i costi, il numero, i tipi e il loro impiego nel progetto.

**Arredi**

Per uffici, laboratori di ricerca, musei, ospedali, asili, circoli culturali e ricreativi ecc..., indicare i costi, il numero, i modelli ed il loro impiego nel progetto.

Strumentazione tecnica di vario genere

Per televisori, monitor, fotocopiatrici, strumenti didattici, strumenti di rilevazione ed eliminazione inquinamento, strumenti medici ecc..., indicare i costi, il numero, i modelli e la loro utilizzazione nel progetto.

Edilizia, impiantistica ed interventi tecnico-ingegneristici sul territorio

Per essi dovrà essere formulato apposito capitolato tecnico relativo altresì alla strumentazione necessaria (impalcature, gru, betoniere, autocarri ecc...)

Diffusione dei risultati del progetto

Va indicato il corrispettivo richiesto dall'agenzia di pubblicità/comunicazione o, in alternativa, i media di diffusione, il numero degli interventi ed il costo associato.

Con riferimento alle suddette tipologie di spesa vanno indicati i criteri di stima che hanno condotto alla valutazione. In particolare occorre specificare la fonte utilizzata per sostenere le spese indicate a fronte di ciascuna operazione funzionale individuata.

Nei casi in cui i livelli di costo preventivati si discostino dai livelli medi di mercato, dovranno essere motivate le ragioni che ne giustificano l'adozione.

E) INDICATORI NECESSARI A VALUTARE SIA IN TERMINI DI EFFICACIA CHE DI EFFICIENZA LA CONVENIENZA DELL'INTERVENTO PROPOSTO.

Per indicatori si intendono tutti quegli elementi insiti nel progetto che consentono di valutare, in termini di efficacia e di efficienza, il costo di ogni investimento per prodotti o servizi.

In teoria, sarebbe possibile attribuire un valore economico ad ogni "prodotto o servizio"; tuttavia, spesso i calcoli



per determinarli richiedono la metodologia di "analisi del valore del lavoro d'ufficio o di produzione" per stabilire il costo di tutti gli elementi che concorrono alla formazione dei prodotti e possono rivelarsi troppo complessi.

In questi casi si può fare riferimento ad indicatori sostitutivi che riescano a definire la qualità della realizzazione rispetto ai costi ed agli obiettivi.

Di seguito sono riportati alcuni esempi di raffronti costi/benefici da effettuarsi in presenza di:

- e1) maggiori costi derivanti dall'incremento del costo del personale;
- e2) maggiori costi derivanti dall'acquisto di attrezzature/strumenti tecnici;
- e3) maggiori costi derivanti da interventi di costruzione, restauro, interventi sull'ambiente.

#### e.1) maggiori costi del personale

##### Incrementi produttivi

Per calcolare la quota d'incremento derivante dall'utilizzo di risorse aggiuntive occorre considerare:

- il tempo standard di esecuzione di ogni prodotto;
- il numero medio giornaliero di prodotto di una risorsa mediamente capace;
- il numero complessivo di prodotti ottenibili attraverso l'utilizzo contemporaneo di tutte le risorse preventivate.

Per determinare il beneficio in termini di costo occorre:

- confrontare il costo sopportato per la produzione al costo che si sarebbe dovuto sopportare acquistando/appaltando il servizio all'esterno;

oppure:

- confrontare i costi unitari di prodotto a monte e a valle dell'intervento

(Esempio: poiché il prodotto può essere considerato la fase iniziale, intermedia o finale di un procedimento, ove per esso si intendesse il caricamento di un dato nel computer, per ottenere

il quantum di beneficio raggiungibile, occorre calcolare il tempo medio di caricamento del singolo dato e moltiplicarlo per il numero delle persone messe a disposizione per l'intera durata del progetto).

#### Maggiore fruibilità di servizi e prevenzione

L'utilizzo di personale di sorveglianza o monitoraggio può consentire una maggiore fruibilità del bene in termini orari e spaziali o un maggiore livello di prevenzione di danni (incendi, alluvioni, danni al territorio ecc...) o furti.

Il calcolo dei benefici derivanti dal maggior utilizzo di personale impegnato per consentire una chiusura differita della struttura culturale o ambientale può essere ottenuto attraverso la determinazione del numero medio di visitatori incrementali rispetto all'orario normale nell'unità di tempo considerata (un anno o periodi stagionali), nonché dal numero di cataloghi, materiale documentale ecc... venduti nella stessa unità di tempo confrontati con il costo incrementale di personale.

oppure:

il maggiore onere può esser confrontato con la riduzione dei costi connessi al verificarsi di atti di vandalismo, furti, ecc... così come rilevabile dall'analisi di situazioni simili per le quali, anche se in altri contesti, siano disponibili dati consuntivi relativi a periodi non inferiori ai due/tre esercizi.

oppure:

nel caso in cui il controllo abbia una valenza sociale, si può prescindere dall'aspetto finanziario, valutando unicamente l'efficacia dell'intervento.

#### Sviluppo di attività a carattere sociale

Nel caso di personale adibito ad assistenza negli asili nido, agli anziani, agli ammalati o portatori di handicap, ecc... la necessità di natura sociale può essere desunta dal numero di personale addetto in rapporto all'utenza potenziale da determinare in base a statistiche anagrafico-mediche sul territorio preso in considerazione (ad es. per gli asili nido, il numero dei bambini può essere determinato dal numero dei bambini residenti nel quartiere o nel Comune suddiviso fra le strutture analoghe

esistenti; per i portatori di handicap i dati sono ricavabili dalle UU.SS.LL.)

Dal punto di vista finanziario, un beneficio può essere determinato, per differenza, dal costo di forme alternative di assistenza; ove esistano, sia "in loco" che altrove (es. per l'assistenza ai malati la differenza di costo fra il ricovero ospedaliero e l'assistenza domiciliare).

#### Razionalizzazione organizzativa

I benefici associabili ad un intervento di razionalizzazione organizzativa sono confrontabili con i costi globali di una procedura o di una struttura prima e dopo la sua razionalizzazione, sia per quanto riguarda una eventuale riduzione di personale impiegabile, sia per quanto riguarda il numero di servizi erogabili nell'unità di tempo presa in considerazione.

Se il prodotto finale ottenuto ha un prezzo "politico" o di mercato (es.: certificazione, recupero di somme dovute all'erario, vendita di beni, di biglietti ecc...) il beneficio è calcolabile, attraverso raffronti con i costi del personale, per la quota parte che detti insistono sul progetto.

e.2.) maggiori costi derivanti dall'acquisto di attrezzature/strumenti tecnici.

La gamma di strumentazione tecnica, utilizzabile per gli scopi dei progetti può essere particolarmente vasta ed articolata. Gli indicatori che si introducono sono riferiti alle fattispecie più ricorrenti e che maggiormente incidono sul costo del progetto.

#### e.2.1.) Hardware e Software

In base al tipo di strumentazione e di software predisposto l'analisi si può effettuare a seconda degli obiettivi perseguiti.

#### Concentrazione delle informazioni

Dalla concentrazione del numero di informazioni da più archivi in una unità di memoria può derivare la soppressione di duplicati di lavoro (per la raccolta, la gestione, l'aggiornamento

e la distribuzione di informazioni).

\*Indicatore=Soppressione duplicati

Si moltiplica il costo medio di una informazione (comprensivo di costi di personale, tempi, spazi fisici, o di memoria informatica), per il numero dei duplicati evitabili e si confronta il conseguente risparmio ottenuto con i costi di hardware e software, in una unità di tempo data.

Allineamento degli archivi

Dall'allineamento di più archivi informatici può scaturire la costruzione di una banca dati basata sull'integrazione degli archivi di base e sulla facilità di interscambio dei dati.

\*Indicatore=Riduzione del lavoro negli archivi di settore

La valutazione delle economie di scala si può ottenere:

- confrontando le spese di inserimento nella nuova configurazione informatica per personale, progettazione, acquisto software e hardware;
- con la riduzione dei costi di lavoro degli archivi originari di settore.

Capacità conoscitiva della P.A.

Nell'ambito della P.A., l'informazione viene considerata come l'elemento di base che solo può consentire le successive elaborazioni procedurali che si concretizzano nell'erogazione di un servizio agli utenti.

Ogni servizio acquista valenza positiva, per qualità e tempi di svolgimento, solo quando è possibile una accurata pianificazione della sua esecuzione e un successivo controllo quali/quantitativo.

Per calcolare quindi, gli effetti che può produrre l'ampliamento o il miglioramento della base informatica della P.A. occorre procedere con i seguenti criteri:

\*Indicatore=Riduzione costi e ricerca ampliamento dei servizi;

Fase 1

Considerando il settore di intervento nell'ipotesi che già esistano le funzioni di pianificazione e controllo:

- per le funzioni di pianificazione, determinare, se non è

possibile il costo globale, il numero delle persone impiegate e i tempi di pianificazione, nonché le dimensioni dell'obiettivo, (es.: piano per l'espletamento degli esami di maturità in un provveditorato agli studi, formulazione di un bilancio preventivo ecc...);

- per le funzioni di controllo, determinare, se non è possibile il costo globale, le risorse umane o tecniche impiegate ed il numero dei controlli effettuati nell'unità di tempo (es.: controllo periodico di presenze assenze, numero di persone e tempi periodicamente impegnati).

Nell'ipotesi che non esistano chiare determinazioni sulle funzioni di pianificazione e controllo, assumere come elementi di costi base esperienze analoghe di altri enti o settori della P.A..

#### Fase 2

Individuati i dati di cui alla fase 1 desumere i benefici di costi derivati da:

- minor impegno della risorsa umana;
- recupero di tempi per la ricerca, la gestione e l'elaborazione delle informazioni nell'unità di tempo;
- incremento del n. dei servizi erogabili nell'unità di tempo.

#### Fase 3

I benefici dedotti possono essere quantificati e confrontati al costo della strumentazione impiegata prevedendo anche il suo ammortamento in differenti unità di tempo (1,2,3 anni).

Gli eventuali benefici sociali desumibili dagli interventi informatici di allineamento, concentrazione archivi, ampliamento base documentaria possono essere valutati con i seguenti criteri:

- riduzione del n. dati richiesti ai cittadini per rilascio certificazioni e abilitazione (dati quantitativi)
- abbattimento dei tempi procedurali grazie allo snellimento degli "iter" (dati quantitativi)

- erogazione di nuovi servizi, la cui creazione a costi zero o costi ridotti, è ottenuta da "sottoprodotti" del sistema introdotto col progetto.

**e.2.2) Strumentazione tecnica di vario genere (televisori, fotocopiatrici, strumenti didattici, strumenti di rilevazione, inquinamento, strumenti medico-diagnostici ecc...)**

**\*Indicatore A - Analisi del valore del prodotto e del servizio.**

Per questo tipo di investimenti il calcolo dei benefici si dovrebbe basare principalmente sull'analisi del valore del prodotto o del servizio.

L'analisi del valore richiede tuttavia l'individuazione di tutti gli elementi che concorrono alla produzione di un bene o all'erogazione di un servizio per consentire l'estrapolazione dei costi per "strumentazione tecnica".

**\*Indicatore B - Raffronti storici per le spese di strumentazione.**

Ove si rivelasse complessa tale verifica, potrebbe essere utilizzata come dato di base la spesa sostenuta dall'Amministrazione nell'anno precedente a quello di presentazione del progetto, suddivisa fra il numero dei prodotti o servizi erogati.

La quota di investimento per strumentazioni tecniche sostenute dal progetto deve essere coerente percentualmente con il maggior numero di servizi prevedibili al termine del progetto o con la migliore qualità di essi, rispetto alla situazione di base.

**e.3.) Edilizia, impiantistica, restauro e interventi ambientali sul territorio.**

**\*Indicatore A - Incremento del valore del bene**

Per quanto riguarda i settori edilizia, impiantistica, restauro, assunto come punto di riferimento la spesa da sostenere espressa mediante capitolato tecnico, si può desumere un beneficio dall'incremento di valore del bene (il valore base può essere desunto da dati catastali o, in mancanza di loro, da stime tecniche eseguite da professionisti).

\*Indicatore B - Fruibilità del bene.

Per quanto riguarda interventi di protezione civile e ambientale sul territorio (rimboschimento, disinquinamento, manutenzione e pulizia straordinaria ecc...) gli indicatori, di difficile estrapolazione, in quanto maggiormente evidenti nei benefici indotti, possono comunque in parte essere definiti tenendo conto della fruibilità del bene:

- dalla percentuale di disinquinamento ottenuta;
- dalla percentuale di diminuzione dei rischi di frane o alluvioni derivanti dal rimboschimento;
- dalla percentuale di maggior valore economico delle aree sottoposte a manutenzione e pulizia straordinaria nonché dalle economie di spesa rispetto alle spese di una inevitabile manutenzione rimandate di 1,2 o 3 anni.

PAGINA BIANCA



ALLEGATO B)

O.C.S.E.: ESAME DELLE INIZIATIVE ASSUNTE PER MIGLIORARE LE RELAZIONI TRA I CITTADINI E L'AMMINISTRAZIONE.

Un problema fondamentale della P.A. é quello della sua "apertura" nei confronti dell'"utenza".

D'altra parte, gestire l'informazione é un problema tipico della nostra epoca, in cui spesso la difficoltà più grande consiste nella utilizzazione dei dati.

Dal tentativo di dare una risposta, il più possibile stimolante ed usufruibile, a questo intreccio di esigenza, nasce questa sintesi del documento O.C.S.E..

E' stato predisposto, pertanto, un quadro sinottico delle varie tipologie di iniziative assunte, che finisce per rivestire una vera e propria valenza anche teorica; nell'ambito delle specifiche iniziative vengono segnalati, con una numerazione di rinvio, alcuni dei contributi che più sono apparsi originali o comunque significativi, tali da poter rappresentare una sorta di spunto, di materiale grezzo da utilizzare, vuoi in sede contrattuale vuoi in sede normativa, per spingere ulteriormente sull'obiettivo del miglioramento delle relazioni della P.A..

E' da sottolineare che in questa ricerca, che ha interessato 16 dei Paesi membri dell'O.C.S.E., ove appaiono i concetti di base: il cliente e la ricettività.

Con il primo si indicano i singoli soggetti, i cittadini, le imprese, i gruppi ed ogni altro componente della società con il quale l'Amministrazione é in contatto.

Il secondo é utilizzato come criterio di valutazione delle prestazioni dell'Amministrazione ed é la sintesi dell'idoneità, dell'accessibilità, della responsabilità dei servizi, nonché del loro grado di consapevolezza dei problemi: una Amministrazione ricettiva é quella il cui comportamento é finalizzato alla soddisfazione del cliente.

## X LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

<b>INIZIATIVE CONCERNENTI</b>	<b>PROCEDURE</b>	D'ORDINE GENERALE SEMPLIFICAZIONE DELLA LEGISLAZIONE MIGLIORAMENTO DELLA LINGUA RIFACIMENTO DEI FORMULARI RIDUZIONE DELLE LENTEZZE AMMINISTRATIVE ACCELERAZIONE DELLE FORMALITA' FORMAZIONE DEL PERSONALE SERVIZI PIU' ACCESSIBILI
	<b>INFORMAZIONI</b>	D'ORDINE GENERALE DISPOSIZIONI ISTITUZIONALI MISURE PUBBLICITARIE SERVIZI DI INFORMAZIONE PUBBLICAZIONI
	<b>CONSULTAZIONI</b>	D'ORDINE GENERALE CONOSCERE LE REAZIONI DEL PUBBLICO DIRETTAMENTE L'ASCOLTO DI SUGGERIMENTI E DI RECLAMI LA CONSULTAZIONE INTERNA
	<b>ISTITUZIONI</b>	D'ORDINE GENERALE I MEDIATORI ORGANI GIURISDIZIONALI COMMISSIONI, COMITATI E CONSIGLI AL SERVIZIO DI GRUPPI PARTICOLARI SERVIZI DI ASSISTENZA E DI CONSIGLI IL CONTROLLO INTERNO
	<b>RISTRUTTURAZIONI</b>	DECENTRALIZZAZIONE E DECONCENTRAZIONE RIDEFINIZIONE DEL DOSAGGIO TRA SETTORE PUBBLICO E SETTORE PRIVATO ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARI

Sono state assunte iniziative in materia di:

PROCEDURE  
INFORMAZIONI  
CONSULTAZIONI  
ISTITUZIONI  
RISTRUTTURAZIONE

INIZIATIVE IN MATERIA DI PROCEDURE:

per renderle più rispondenti ai  
bisogni del pubblico

INIZIATIVE D'ORDINE GENERALE:

tendono al miglioramento della  
ricettività dell'Amministrazione,  
globalmente intesa, con:

NUOVE LEGGI (1)  
CREAZIONE APPOSITE STRUTTURE (2)  
SPECIFICI PROGRAMMI

SEMPLIFICAZIONE DELLA LEGISLAZIONE:

riesame della legislazione al fine di  
razionalizzarla e semplificarla, con  
approcci di carattere SPECIFICO  
GENERALE (3)

MIGLIORAMENTO DELLA LINGUA:

per rendere più comprensibili i testi  
OPUSCOLI (4)  
SEMINARI (4)  
PREMI  
DIRETTIVE (5)  
GLOSSARI

RIFACIMENTO DEI FORMULARI:

per migliorarne il linguaggio, la  
qualità e la logica di presentazione.

Si tende ad un migliore servizio al pubblico, messo così in grado di adoperarli autonomamente e ad un minor costo amministrativo, dovuto alla minore incidenza di errori.

DIRETTIVE (6) (9)

SERVIZI DI CONSULENZA (6)

ORGANISMI SPECIFICI (7) (8)

RIDUZIONE DELLE LENTEZZE AMMINISTRATIVE:

Per alleggerire il peso delle carte della burocrazia.

CAMPAGNE DI SUGGERIMENTI DA PARTE DEI FUNZIONARI (10)

ORGANI INCARICATI DI SEMPLIFICARE FORMALITA' RICADENTI SU PARTICOLARI CATEGORIE (11) (12)

RIDUZIONE DELL'USO DI FORMULARI (13)

ACCELERAZIONE DELLE FORMALITA':

USO DELL'INFORMATICA (14)

RAPPORTI PIU' DIRETTI CON IL PUBBLICO (15) (16)

SOLUZIONI CHE CONSENTONO AUTONOMIA ALL'UTENZA (17)

FORMAZIONE DEL PERSONALE:

FORMAZIONE INIZIALE ALLA RICETTIVITA' (18)

SEMINARI SPECIALIZZATI DI FORMAZIONE (19)

ISTITUZIONI PER LA FORMAZIONE  
DEL PERSONALE (20)

SERVIZI PIU' ACCESSIBILI

LOCALI FACILI DA TROVARE,  
CONFORTEVOLI, ACCESSIBILI AGLI  
HANDICAPPATI (21) (22) (23) (25)  
GESTIONE DELLE FILE D'ATTESA  
(26)

ESTENSIONE DEGLI ORARI  
D'APERTURA (27)

BUONA RIPARTIZIONE SUL  
TERRITORIO DEI SERVIZI

INIZIATIVE IN MATERIA D'INFORMAZIONE:

per avere una informazione più vasta  
e più analitica.

INIZIATIVE DI ORDINE GENERALE:

importanti modifiche legislative sono  
intervenute in vari Paesi in materia  
di informazione (28) (29)

DISPOSIZIONI ISTITUZIONALI:

SERVIZI DI INFORMAZIONE (30)  
RIUNIONI LOCALI DI COORDINAMENTO  
(31)

MISURE PUBBLICITARIE:

INIZIATIVE (32) (33) (34) (35)  
(38)  
ESPOSIZIONI (37)  
CAMPAGNE (36)

SERVIZI DI INFORMAZIONE:

agiscono in due sensi, dando consigli

ed informazioni e registrando  
lamentate e richieste (39) (40) (41)  
(42)

**PUBBLICAZIONI:**

guide, annuari, ecc.

D'INSIEME (43) (44) (45)

SETTORIALI

SU ARGOMENTI SPECIFICI

**INIZIATIVE IN MATERIA DI CONSULTAZIONE:**

per raccogliere il punto di vista del  
pubblico o dei servizi sulla qualità  
dei servizi offerti.

**INIZIATIVE D'ORDINE GENERALE**

Conoscere le reazioni del pubblico  
direttamente:

DIBATTITI PUBBLICI (49)

INCHIESTE (50)

COMITATI DI UTENTI (51)

LISTE DI SUGGERIMENTI (52)

L'ascolto di Suggerimenti e di  
reclami: simile all'iniziativa  
precedente, ma l'iniziativa è del  
cittadino (53) (54):

LA CONSULTAZIONE INTERNA (55)  
(56) (57)

**INIZIATIVE A CARATTERE ISTITUZIONALE:**

mirano a rafforzare, in genere con  
organi indipendenti, la protezione  
legale dei cittadini nei confronti  
dell'amministrazione pubblica.

## INIZIATIVE D'ORDINE GENERALE (58) (59):

I MEDIATORI: organo originario della Svezia, ma presente in diverse forme in diversi Paesi, tutti con caratteristiche di indipendenza dalla P.A. (60) (61) (62)

ORGANI GIURISDIZIONALI: in diversi Paesi, la loro funzione sottolinea quella di complementarità del Mediatore (63) (64)

COMMISSIONI, COMITATI E CONSIGLI AL SERVIZIO DI GRUPPI PARTICOLARI (65) (66) (67) (68)

SERVIZI DI ASSISTENZA E DI CONSIGLI: per cittadini bisognosi (69)

IL CONTROLLO INTERNO: servizi della Amministrazione, col compito di scoprire ed eliminare irregolarità verso gli amministrati (70) (71)

## INIZIATIVE IN MATERIA DI RISTRUTTURAZIONE:

trasferimento di competenze a differenti livelli di amministrazione o ad organismi (quasi) privati, o addirittura al settore associativo.

DECENTRALIZZAZIONE E DECONCENTRAZIONE (72)

RIDEFINIZIONE DEL DOSAGGIO TRA SETTORE PUBBLICO E SETTORE PRIVATO

A LIVELLO NAZIONALE (73):

- Trasferimento di attività  
- mutamento del regime del personale

A LIVELLO LOCALE:

- Appalto di attività (74)

ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARI (75)

- 1) **FINLANDIA**      La legge sulle procedure amministrative, che prevede che le decisioni amministrative siano comprensibili; che occorre aiutare le persone che parlano una lingua straniera o che sono portatori di "handicap" auditivo a capire la legge; che l'Amministrazione deve badare a che tutti i documenti siano trasmessi alle autorità competenti.
- 2) **FRANCIA**      Istituzione di una Direzione generale per le relazioni con il pubblico, incaricata di migliorare tali relazioni, di semplificare le procedure ed i formulari, di curare una specifica preparazione del personale.
- 3) **GERMANIA**      Controllo delle leggi, ordinanze e decreti: un gruppo formato da rappresentanti dei Ministeri dell'interno e delle finanze, nonché dalla Cancelleria, verificano tutti i disegni di legge e gli schemi di ordinanze e possono raccomandarne la semplificazione od il ritiro. Per essere validi, tutti i decreti devono essere registrati su un "registro di validità" che viene pubblicato. Questa validità dura 10 anni, periodo al termine del quale i decreti devono di nuovo essere pubblicati e registrati per restare validi.
- 4) **AUSTRALIA**      Programma di semplificazione del linguaggio e dei formulari: i principali documenti ufficiali, ad esempio i formulari di reclamo e gli opuscoli di informazione, vengono riesaminati affinché il pubblico li comprenda e li utilizzi più facilmente. Seminari di formazione sono stati organizzati per sviluppare la capacità all'espressione



scritta dei funzionari dei ministeri e sono state predisposte delle guide per essere utilizzate da coloro che realizzano formulari.

5) SPAGNA

Normativa per la redazione di scritti amministrativi: un provvedimento della Presidenza del Governo raccomanda la soppressione di ogni formalismo e di ogni redazione senza un significato preciso. Consiglia uno stile chiaro e preciso, l'impiego di frasi corte, cercando di evitare la molteplicità di commi. Vengono abolite anche le formule di cortesia e tutto ciò che non è essenziale alla comprensione dei documenti.

5) AUSTRIA

Direttive e servizi di consulenza per i formulari: la Stamperia nazionale ha un ruolo importante nella ideazione e nella stampa dei formulari di tutta l'Amministrazione. E' stato creato un servizio di consulenza che aiuta tutti i settori dell'Amministrazione desiderosi di migliorare i propri formulari. I ministri federali spesso vi fanno ricorso ed apprezzano l'iniziativa. L'ideazione, l'analisi e l'esame dei formulari sono oggetto di direttive ed istruzioni generali, miranti a sollecitare i servizi alla verifica della loro intellegibilità.

7) FRANCIA

Organismi incaricati della semplificazione dei formulari amministrativi: il C.E.R.F.A. (Centre d'enregistrement et de révision des formulaires administratifs) è un organismo centrale, che provvede alla registrazione di

tutti i nuovi formulari, verificandone la fruibilità, la chiarezza di linguaggio, prescrivendo anche le eventuali modifiche. Il suo campo di azione si estende anche ai formulari esistenti.

8) GERMANIA

Organismi incaricati della semplificazione dei formulari amministrativi: in ogni struttura pubblica, c'è una persona incaricata dell'ideazione di tutti i formulari e degli altri documenti. Il suo lavoro consiste nell'esaminare l'intelligibilità e la chiarezza di tutti i testi presentati al pubblico.

9) SPAGNA

Particolare direttiva da osservare nella redazione dei formulari: consiste nell'obbligo di menzionare la data di pubblicazione della specifica normativa.

10) FINLANDIA

Campagna di lotta contro le lentezze burocratiche: tutti i funzionari dello Stato e delle collettività locali sono stati invitati a proporre dei mezzi di miglioramento dei servizi pubblici; con notevoli risultati.

11) FRANCIA

Commissione per la semplificazione delle formalità ricadenti sulle imprese: composta da rappresentanti delle imprese e dell'Amministrazione con l'incarico di esaminare i testi di legge per averne il parere ai fini della semplificazione.

12) SPAGNA

"Centro di gestione unico" per la creazione di imprese: accoglie le domande e la

documentazione per creare un'impresa, prendendosi cura dei vari adempimenti procedurali e notificando agli interessati le decisioni delle autorità competenti.

## 13) REGNO UNITO

Richiesta di suggerimenti da parte delle piccole imprese per ridurre la massa dei formulari: un voluminoso rapporto è scaturito per iniziativa dell'Associazione delle Camere di Commercio britanniche.

## 14) SPAGNA

"Piano delle risorse informatiche dell'Amministrazione": è una banca dati, aggiornata annualmente, sulle risorse informatiche e la loro utilizzazione nell'ambito dell'Amministrazione pubblica, con esclusione delle Comunità autonome e delle amministrazioni locali.

## 15) NUMEROSI PAESI

Indicazione del nome del dipendente: non solo sul "cartellino", ma anche nella corrispondenza e in sede di colloqui telefonici.

## 16) AUSTRIA

Avviso di ricevuta e di stato della pratica per le petizioni: l'avviso viene inviato ai firmatari nel termine massimo di 3 settimane con l'indicazione del funzionario responsabile della pratica, il quale fornirà in seguito ed automaticamente ulteriori informazioni.

## 17) FRANCIA

Letture dei contatori elettrici: in caso di assenza dell'utente, l'incaricato lascia un avviso che può essere compilato con la lettura stesso dall'utente. Ma almeno una

volta all'anno deve essere consentita la lettura da parte dell'incaricato, anche concordando, dietro pagamento di una somma aggiuntiva, un appuntamento specifico.

18) AUSTRIA

Formazione dei nuovi dipendenti alla ricettività: il corso, di una settimana, riguarda le tecniche di comunicazione orale e del colloquio, nonché i mezzi di sviluppo del senso del servizio pubblico. Si utilizzano la tecnica della simulazione e dei filmati.

19) NORVEGIA

Corso video sulla maniera di occuparsi degli utenti: corso destinato specialmente ai dipendenti in contatto con il pubblico. Si utilizza la tecnica di simulazione, quella della conoscenza teorica di particolari aspetti lavorativi (valutazione di particolari situazioni, segreto professionale, uso di formulari, ecc.), nonché la procedura delle discussioni che possono produrre idee da applicarsi nell'organizzazione del servizio di appartenenza.

20) AUSTRIA

Accademia delle scienze amministrative: istituzione creata appositamente per fornire corsi di formazione del personale in materia di ricettività dell'Amministrazione.

21) REGNO UNITO

Accessibilità dei servizi agli handicappati: quando un centro sociale di sanità e di sicurezza sociale non si trova all'amezzato, vi si installa una sala di accoglienza, segnalata da un cartello e provvista di un campanello che permette agli handicappati di

chiedere aiuto.

- 22) AUSTRALIA Trasmissione telefonica di messaggi scritti:  
la maggior parte dei Ministeri federali mettono dei terminali di consultazione telex a disposizione dei non udenti.
- 23) AUSTRALIA,  
OLANDA e  
REGNO UNITO Aiuto linguistico: l'accesso degli stranieri a numerosi organismi di aiuto sociale é facilitato da servizi che provvedono alla traduzione simultanea; a tale scopo, dei dipendenti sono incaricati di coordinare il personale delle varie amministrazioni che conosce una lingua straniera.
- 24) AUSTRIA Servizi postali a domicilio per le pensioni anziane: i fattorini passano a giorni fissi, non solo per consegnare la corrispondenza, ma anche per prenderla e per assicurare altri servizi quali, ad esempio, l'invio di vaglia postali.
- 25) REGNO UNITO Telefono interno nei centri amministrativi:  
viene installato il telefono nella sala d'attesa per segue Regno Unito consentire ai visitatori di rivolgersi direttamente al dipendente incaricato della loro pratica.
- 26) REGNO UNITO Gestione delle file di attesa: nei centri sociali di previdenza e malattia, gli utenti attendono in sale distinte, a seconda se hanno o meno fissato un appuntamento. In uno di tali centri sono stati ridisegnati i cartelli, semplificati i termini utilizzati ed allestita una lista alfabetica dei principali servizi con l'indicazione del

piano e dei numeri di stanza degli uffici.

27) AUSTRIA,  
GERMANIA,  
IRLANDA e  
SVEZIA

Estensione degli orari di apertura:  
l'orario di apertura al pubblico viene prolungato oltre quello d'ufficio, una volta alla settimana, o dopo mezzogiorno o la sera. E' una iniziativa che ha dato buoni risultati, purché adeguatamente pubblicizzata.

28) NORVEGIA

Legge sulla libertà d'informazione: il primo scopo è quello di dare ai mass-media modo di conoscere meglio l'amministrazione. Inoltre, lo stesso pubblico deve familiarizzarsi con l'amministrazione, facilitando la sua partecipazione alle decisioni. La legge parte dal principio che, salvo indicazione contraria, viene pubblicato ogni documento amministrativo, esclusi gli schedari informatici.

29) OLANDA

Legge sull'informazione: per effetto di essa, in ogni ministero è nominato un funzionario incaricato della sua applicazione; esistono inoltre dipendenti incaricati delle relazioni con il pubblico e la stampa, nei ministeri e nei più importanti organismi pubblici.

30) DANIMARCA

I servizi d'informazione dell'Amministrazione centrale: hanno il compito di fornire informazioni, di scegliere i modi di diffusione delle medesime e di contribuire alla definizione dei gruppi destinatari delle stesse. Viene offerta gratuita consulenza alle Amministrazioni che vogliono fare una pubblicazione, ferma restando la

responsabilità del testo in capo agli organi competenti.

## 31) REGNO UNITO

Riunioni locali di coordinamento: nelle grandi città di provincia i quadri dei servizi periferici dei principali ministeri si riuniscono informalmente ogni mese, per conoscere meglio le competenze degli altri e per integrarle (servizi previdenziali, di sanità, di disoccupazione, delle imposte, delle poste, ecc).

## 32) AUSTRIA

Giornate "porte aperte": quasi tutti i servizi della P.A. dedicano una giornata all'anno a far conoscere direttamente ai cittadini le loro attività.

## 33) FRANCIA

L'assistenza ai contribuenti da parte di studenti e funzionari in pensione: in occasione della dichiarazione dei redditi, studenti in diritto fiscale si prestano volontariamente, traendo così anche beneficio da questa esperienza pratica. Le persone anziane vengono invece assistite da funzionari in pensione, che conoscono bene i loro problemi.

## 34) REGNO UNITO

L'Amministrazione si presenta alla stampa: un centro di servizi sociali e sanitari ha accettato di ricevere un rappresentante del giornale della città incaricato di fare un servizio "dall'altra parte dello sportello". I problemi che il personale affronta sono stati descritti con oggettività.

## 35) SVEZIA

Pubblicità per l'Amministrazione: le

municipalità spesso fanno pubblicità ai loro programmi sotto forma di annunci radio-televisivi settimanali.

36) SPAGNA

Campagne di informazione' all'utente: la Comunità autonoma di Valencia ha installato, nei mesi estivi, un "telefono turistico", allo scopo di informare i concittadini e gli stranieri su particolari aspetti legati al turismo: salute, consumi, alloggio, attività culturali e sportive, escursioni, divertimenti, ecc.

37) REGNO UNITO

Esposizione itinerante: un centro locale di assistenza sanitaria e sociale ha fatto girare un'esposizione itinerante, con il contributo di volontari. Il segreto della riuscita: una preventiva informazione sull'iniziativa.

38) REGNO UNITO

Partecipazione del personale a trasmissioni televisive in diretta con il pubblico: un funzionario regionale del Ministero della sanità e della sicurezza sociale, incaricato dell'informazione, ha organizzato una serie di trasmissioni televisive su specifici argomenti, con domande formulate per telefono dai cittadini alla fine di ogni trasmissione. Il dibattito conseguente era incentrato sull'argomento previsto, ma il personale volontario che rispondeva al telefono è stato trattenuto anche due ore dopo la trasmissione.

39) FINLANDIA

Servizi informativi specializzati: la polizia ha aperto appositi uffici per consigliare gli



abitanti in materia di protezione.

- 40) AUSTRALIA Centri informativi per i consumatori: installati nelle grandi città, consigliano in materia di acquisti, di alloggio, di crediti e di reclami.
- 41) AUSTRALIA, Uffici di vendita delle pubblicazioni  
NUOVA ZELANDA e ufficiali: nelle grandi città sono  
REGNO UNITO reperibili pubblicazioni riguardanti l'Amministrazione centrale, a livello locale sono reperibili nelle biblioteche pubbliche, oltre alla disponibilità di numerosi documenti relativi agli affari delle collettività locali.
- 42) FRANCIA C.I.R.A. (Centri interministeriali di  
informazioni amministrative): sono specializzati nell'informazione resa ai cittadini per telefono, informandoli immediatamente o orientandoli al servizio competente. Questi uffici comportano una conoscenza estremamente utile dei problemi degli utenti, la quale permette di valutare l'efficienza dei vari servizi di informazione. Ciò consente a questi Centri anche di rivolgere proposte di riforma e di semplificazioni al Segretariato generale del Governo. Il Centro di Parigi impiega circa 35 dipendenti, distaccati da diversi ministeri e di grado relativamente elevato.
- 43) AUSTRIA Una legislazione più accessibile -  
informazione giuridica gratuita: riuscita pubblicazione, distribuita nella sua prima edizione gratuitamente in circa 100.000

esemplari. Elenca i diversi organismi pubblici cui rivolgersi gratuitamente, indicando la loro competenza, il loro indirizzo, numero di telefono e orario di apertura.

44) DANIMARCA

Supplementi speciali alla Gazzetta Ufficiale: con cadenza bisettimanale, vengono date informazioni sulle attività dei comitati e delle commissioni, sulle loro raccomandazioni, sui lavori e pubblicazioni parlamentari e sui rapporti annuali dei ministeri, nonché su alcuni problemi della CEE.

45) FRANCIA

La guida delle guide: un'opera di 200 pagine, a cura del Servizio informazioni del Primo Ministro, con un duplice obiettivo: far conoscere al pubblico tutti i documenti di informazione esistenti e i mezzi per procurarseli, nonché far conoscere alle stesse amministrazioni qual'è la documentazione già disponibile, per evitare doppioni e colmare lacune. La pubblicazione viene aggiornata ogni anno e contiene un indice per organismi e per materie.

46) GERMANIA

Una strategia per migliorare le relazioni con gli utenti: sono stati definiti i problemi, la valutazione ed il modo di seguirli, le modalità di partecipazione e i metodi di applicazione.

47) NORVEGLIA

Piano di azione per le esigenze dei consumatori: particolare attenzione alla disponibilità dei funzionari e

all'incoraggiamento della creatività del personale.

## 48) SVEZIA

Commissione di lotta alla burocrazia: una sua caratteristica è stata quella di ottenere direttamente dal pubblico degli esempi che illustrano le difficoltà affrontate nel rapporto con le autorità.

## 49) AUSTRALIA

Dibattiti pubblici e inchieste d'opinione: il servizio informazioni del Ministero della gioventù organizza dibattiti pubblici (annunciati dai mass-media) e conduce inchieste d'opinione. Ciò al fine di sollecitare la partecipazione dei cittadini alla definizione di nuove misure.

## 50) AUSTRIA

Riflessioni dei cittadini sulle proposte e sui disegni di legge: le autorità di governo del Land della Bassa Austria sono obbligate ad inviare un esemplare della maggior parte dei disegni di legge e dei testi regolamentari ai loro servizi di consulenza e a quelli di tutte le amministrazioni del distretto, per permettere loro di formulare dei commenti. Devono esserci note di spiegazione e deve essere prevista una data limite entro la quale ricevere i commenti. Tali esemplari e la relativa documentazione sono in vendita in tutti i servizi di consulenza, dove il pubblico può prenderne visione.

## 51) FRANCIA

Comitato regionale degli utenti: organo consultivo, con funzioni di filtro tra l'Amministrazione e gli utenti. Provvede a

spiegare in termini semplici le procedure e le norme amministrative, a sviluppare lo scambio di informazioni nei due sensi e a raccogliere suggerimenti sul modo di semplificare procedure e formulari. Ogni unità conta circa 12 membri e consiglieri tecnici, funzionari di grado elevato nei servizi regionali dell'amministrazione delle imposte, delle dogane, ecc.

**52) SPAGNA**

Libro di suggerimenti: in un centro sperimentale di animazione ecologica è stato chiesto a tutti i visitatori di scrivere le proprie opinioni su un libro di suggerimenti. Una forte percentuale di visitatori ha aderito a questo invito ed ha espresso idee interessanti.

**53) NORVEGIA**

Il Ministro risponde al telefono: il Ministro dei consumi e della funzione pubblica mantiene una linea aperta tutti i martedì sera dalle 20 alle 22. I funzionari e gli amministrati possono chiamare o scrivere per esprimere il loro punto di vista.

**54) SPAGNA**

"Linee calde" di comunicazione diretta con i cittadini: dal 1983 questi servizi ricevono e fanno seguire, in modo non burocratico, le richieste e le lettere che i cittadini indirizzano al Presidente del Governo ed ai Ministri. Questa iniziativa mira a soddisfare l'aspirazione di coloro che intendono rivolgersi personalmente alle Autorità per esporre i propri problemi, le proprie richieste o i propri reclami, come anche per offrire iniziative e suggerimenti su

argomenti d'interesse generale di cui il Governo si occupa.

55) SPAGNA

Servizi di informazioni e di reclami: oltre alla loro peculiare missione presso il pubblico, questi servizi sono anche per l'Amministrazione una preziosa fonte di informazione sullo stato delle relazioni con gli utenti. I diversi questionari e le richieste di informazione ricevuti sono esaminati per farne dei rapporti all'indirizzo dell'amministrazione interessata.

56) GERMANIA

Un laboratorio sulle riforme interne: il Ministro dell'interno ha designato un gruppo di 12 giovani funzionari (tra i 26 e i 36 anni di età), provenienti da tutti i livelli dell'amministrazione e li ha incaricati di fare proposte per aumentare l'efficacia dell'amministrazione e migliorare le sue relazioni con gli amministrati. Al termine del previsto anno in cui hanno lavorato, al di là del loro normale servizio, hanno presentato un rapporto di 400 pagine con 200 proposte concrete, di cui una gran parte è stata accolta. Due i fattori della riuscita: la forte motivazione di questo gruppo di giovani funzionari, non legati da regole gerarchiche, ed il carattere interno e realista delle riforme proposte.

57) NORVEGIA

Sondaggio sulla privatizzazione: effettuato in diversi ministeri per trovare le attività del settore pubblico suscettibili di essere privatizzate. Sono state studiate le

proposte, è stato preso contatto con imprese del settore privato ed è stata fatta un'analisi delle diverse possibilità.

58) AUSTRALIA

L'obbligo di motivare le decisioni: una nuova legge consente agli amministrati di chiedere per iscritto ai funzionari della Amministrazione ed in forma integrale i dati di fatto e le motivazioni delle decisioni. La risposta deve essere data entro 28 giorni e può consentire l'instaurazione di una procedura di appello.

59) JUGOSLAVIA

La legislazione sui diritti dei cittadini e delle organizzazioni: sono state definite le regole che devono osservare gli organismi pubblici ai fini del rispetto dei diritti dei cittadini, delle organizzazioni autogestite e delle comunità. Se le regole di condotta nei confronti dei cittadini non sono rispettate, la legge prevede misure disciplinari, specialmente ammende, che sono inflitte agli amministratori responsabili.

60) AUSTRIA

Il Servizio del Mediatore: creato nel 1977, la sua competenza si estende all'insieme delle amministrazioni dello Stato federale e della maggior parte dei Lander. I 3 mediatori sono eletti per 6 anni dal Parlamento. Si tratta di una istituzione incaricata di smascherare gli abusi dell'Amministrazione. Più che esercitare un controllo di natura puramente giuridica, serve ad attenuare il senso di impotenza nei confronti dell'Amministrazione. Ogni cittadino che ritiene di essere stato leso nei suoi

diritti e non ha altra possibilità può ricorrere al Servizio. Questo può anche agire di propria iniziativa, se sospetta abusi da parte della Amministrazione. Se ne scopre, indirizza alla autorità competente una raccomandazione di invito a porre fine all'infrazione.

## 61) FRANCIA

Il Mediatore della Repubblica: si tratta di una autorità pubblica indipendente che, come altrove l'Ombudsman, ha l'incarico di esaminare le proteste formulate contro atti dell'Amministrazione. Tuttavia, a differenza delle analoghe istituzioni nella maggior parte degli altri Paesi, non può essere adito direttamente da un privato. Sono ricevibili solo le proteste presentate da un deputato o da un senatore. Il Mediatore è nominato con decreto del Consiglio dei Ministri per un periodo non rinnovabile di 6 anni e può essere revocato con decreto previo parere del Consiglio di Stato. La sua competenza si estende ai servizi dell'amministrazione centrale e locale, agli istituti di insegnamento e alle imprese pubbliche in regime di monopolio. Il Mediatore non è competente per gli atti degli alti responsabili dello Stato, del Consiglio di Stato, delle imprese pubbliche non in regime di monopolio, delle forze armate e della polizia. Ogni anno i suoi servizi trattano circa 2000 pratiche, e la percentuale di reclami giustificati arriva al 35%.

## 62) NORVEGIA

Il Mediatore dell'Amministrazione pubblica: istituito nel 1963, è eletto dal Parlamento

per 4 anni. Esercita le sue funzioni quale rappresentante del Parlamento, ma in piena indipendenza. La sua competenza comprende l'insieme della Amministrazione pubblica, salvo le funzioni parlamentari e giudiziaria e le decisioni prese dal Re in Consiglio dei Ministri. Né l'amministrazione né il cittadino che vi ricorre sono legati alle sue conclusioni, non avendo esso poteri decisionali, né potendo esso modificare le decisioni dell'Amministrazione. Nella prassi, tuttavia, l'Amministrazione generalmente segue le decisioni del Mediatore. Tutti i reclami devono essere presentati per iscritto ed ogni persona che vuol proporre reclamo ed incontra difficoltà nel farlo può farsi aiutare dal servizio del Mediatore.

#### 63) AUSTRALIA

Il controllo delle decisioni amministrative: il Tribunale amministrativo d'appello, che dipende dal Ministro della giustizia, si è rivelato un mezzo efficace di verifica del buon fondamento delle decisioni amministrative. E' indipendente e funziona senza alcuna formalità (l'audizione delle parti si fa spesso per telefono) e può sostituire le proprie decisioni a quelle inizialmente prese.

#### 64) SVEZIA

Tribunali amministrativi: le decisioni ufficiali sono, in genere, suscettibili di appello, ma le modalità variano in funzione dell'autorità in causa e della natura della decisione contestata. La maggior parte dei ricorsi sono trattati dai tribunali amministrativi generali che funzionano



parallelamente ai tribunali giudiziari. Al contrario, alcune decisioni della Amministrazione centrale (specialmente quelle con carattere discrezionale) possono essere oggetto di un ricorso attraverso un intervento diretto al Governo.

## 65) IRLANDA

Il Consiglio degli utenti delle poste e telecomunicazioni: è un organo ufficiale che esamina le proteste degli utenti dei servizi postali ed effettua inchieste anche di propria iniziativa. La maggior parte dei suoi membri sono utenti o rappresentanti delle organizzazioni di utenti ed essi vedono nel Consiglio un mezzo di controllo essenziale di questi monopoli pubblici.

## 66) IRLANDA

La Commissione di ricorso dei contribuenti: i contribuenti possono ricorrere contro il calcolo delle loro imposte presso commissari indipendenti. Se un contribuente non è d'accordo con la decisione, può ricorrere alla "Circuit Court" e, su un punto di diritto, ai tribunali giudiziari superiori.

## 67) PORTOGALLO

Il Consiglio delle comunicazioni pubbliche: è una istituzione indipendente nominata dal Parlamento ed è finalizzata a garantire l'indipendenza dei mass-media rispetto al Governo e a conoscere i reclami degli utenti in materia di violazione delle leggi sui mass-media.

## 68) PORTOGALLO

La Commissione della condizione femminile: dipende dal Primo Ministro, provvede alla istruttoria dei reclami in materia di

discriminazione delle donne sul lavoro, formula proposte di legge sui diritti della donna, partecipando alla loro redazione, e sensibilizza l'opinione pubblica ai problemi delle donne.

**69) FRANCIA**

L'assistenza al recupero amichevole: dipendenti dei servizi del Tesoro esaminano con le persone in stato di disagio economico gli arretrati d'imposta ed offrono loro consigli personalizzati per aiutarle a superare i problemi. Ciò suppone che gli interessati spieghino nel dettaglio le difficoltà finanziarie, professionali e familiari in modo che il dipendente possa determinare le misure più idonee a risolvere il problema.

**70) FINLANDIA**

Il Cancelliere della Giustizia: questa autorità, che funziona in collegamento con il Governo, ha il compito di sorvegliare il rispetto da parte degli organi pubblici della legge e dei diritti dei cittadini. Questi ultimi gli si possono rivolgere per qualsiasi atto della P.A. che giudicano illegale; ma è prevista anche l'iniziativa di ufficio. Quando scopre delle irregolarità, il Cancelliere può ordinare che siano avviate procedure disciplinari, formulare un'osservazione a titolo di avvertimento o proporre misure di rettifica.

**71) PORTOGALLO**

L'Alta Autorità di lotta contro la corruzione: è una istituzione indipendente, nominata dal Consiglio dei Ministri. Esamina, d'ufficio o a domanda, ogni abuso di potere,

ogni azione contraria all'interesse generale, o i casi presunti di corruzione.

72) FRANCIA

Decentralizzazione e deconcentrazione: appare opportuno un cenno preliminare sulla centralizzazione, intesa come il modello amministrativo fondato sull'attribuzione dei poteri di decisione ad un potere gerarchico centrale. Tecnicamente essa può realizzarsi in due modi: 1) la concentrazione (tutti i poteri sono concentrati in un luogo unico), 2) la deconcentrazione (derivante dall'impossibilità tecnica di realizzare una autentica concentrazione e consistente nel ripartire geograficamente il potere tra le autorità che rappresentano il potere centrale delle circoscrizioni amministrative).

La decentralizzazione è, invece, un sistema amministrativo consistente nel trasferimento da parte dello Stato di una parte dei suoi poteri ad una autorità autonoma, conservando tuttavia su di essa un controllo di tutela. La decentralizzazione riguarda sia una collettività territoriale, sia un servizio dell'Amministrazione (es. ospedali, università).

Mentre la deconcentrazione si esercita per semplice decreto nel quadro dell'organizzazione dei ministeri, la decentralizzazione è di competenza della legge.

73) IRLANDA

La ristrutturazione del Ministero delle poste e telegrafi: i servizi postali, che dipendono dall'omonimo Ministero, sono stati affidati a due nuove aziende pubbliche.

## 74) TURCHIA

L'appalto di servizi pubblici locali a società private: un certo numero di municipalità ha fatto ricorso a società private per la manutenzione dei propri impianti, la raccolta delle immondizie ed altri servizi.

## 75) FINLANDIA

Organizzazione sperimentale di volontari: mira ad incoraggiare gli abitanti al volontariato ed alle iniziative tendenti ad arricchire la vita locale. Il punto di convergenza delle attività ed i metodi utilizzati sono determinati liberamente dai volontari che lavorano parallelamente all'amministrazione locale, beneficiando da parte di essa di una sovvenzione annuale.

I N D I C I

PAGINA BIANCA

## INDICE ANALITICO DELLE NORME

LEGGI				Pagina
16	febbraio	1913,	n. 89,	211.
14	ottobre	1957,	n. 1203,	274.
28	luglio	1961,	n. 723	210.
25	ottobre	1963,	n. 1089,	42.
4	gernaio	1968,	n. 15,	118, 378, 379.
2	aprile	1968,	n. 482,	193, 260.
6	giugno	1973,	n. 306,	219.
30	luglio	1973,	n. 477,	359.
18	dicembre	1973,	n. 854,	96.
20	marzo	1975,	n. 70,	49.
22	luglio	1975,	n. 382	18.
22	dicembre	1975,	n. 685,	41.
24	ottobre	1977,	n. 801,	383.
17	novembre	1978,	n. 715,	428.
21	dicembre	1978,	n. 845,	262.
3	aprile	1979,	n. 101,	232.
3	aprile	1979,	n. 103,	204.
2	luglio	1980,	n. 312,	8, 102, 192, 200/203, 209, 214/217, 219, 224, 226, 228, 229, 234, 244/247.
23	marzo	1981,	n. 91,	120.
1	aprile	1981,	n. 121,	207.
25	maggio	1981,	n. 307,	210.
5	marzo	1982,	n. 84,	248.
29	marzo	1983,	n. 93,	10, 101, 103, 131, 220, 255, 257, 371, 393, 394, 409, 410, 427.
26	aprile	1983,	n. 130,	209.
13	agosto	1984,	n. 301,	227.
29	ottobre	1984,	n. 372,	390.
29	marzo	1985,	n. 113,	193.
19	aprile	1985,	n. 150,	205.
22	agosto	1985,	n. 444,	445.
8	agosto	1985,	n. 455,	192.
21	novembre	1985,	n. 739,	227.
8	luglio	1986,	n. 349,	363.

## X LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

15	ottobre	1986,	n.	664,	205.
28	febbraio	1987,	n.	56,	81, 218, 240, 261, 262, 263.
20	novembre	1987,	n.	472,	206.
11	marzo	1988,	n.	67,	101, 106, 109, 111, 226, 228, 255, 37' 446, 448.
20	maggio	1988,	n.	160,	225, 261.
7	luglio	1988,	n.	254,	261.
26	luglio	1988,	n.	291,	34.
23	agosto	1988,	n.	400,	9, 15, 16, 23, 25, 26, 50, 52, 191, 192, 194, 200, 278, 371, 379, 384, 39 395, 439, 447.
27	ottobre	1988,	n.	482,,	78, 228.
5	dicembre	1988,	n.	521,	210.
29	dicembre	1988,	n.	554,	8, 203, 231, 255, 258, 260, 265, 26 267, 446.
29	dicembre	1988,	n.	556,	99.
9	marzo	1989,	n.	86,	37, 236, 237.
9	marzo	1989,	n.	88,	47, 439.
9	maggio	1989,	n.	168,	41, 220, 231, 246, 393, 409.
15	maggio	1989,	n.	181,	228.
18	maggio	1989,	n.	183,	26, 27, 37, 79, 218.
29	maggio	1989,	n.	221	96.
4	agosto	1989,	n.	287,	207.
10	ottobre	1989,	n.	349,	35.
25	ottobre	1989,	n.	355,	45.
29	dicembre	1989,	n.	412,	212.
27	dicembre	1989,	n.	417,	360.
28	febbraio	1990,	n.	37	255, 259, 359, 360.
28	febbraio	1990,	n.	39,	25, 206, 226.
19	marzo	1990,	n.	57,	24.
26	aprile	1990,	n.	86,	361.
8	giugno	1990,	n.	142,	95, 104, 364, 389, 394.
12	giugno	1990,	n.	146,	10, 368, 370, 371, 395, 401, 405, 4 408/409, 447.
14	giugno	1990,	n.	158,	49, 241.
26	giugno	1990,	n.	162,	33, 41.
22	giugno	1990,	n.	164,	24, 278.
9	luglio	1990,	n.	187,	89, 99, 241.



## X LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

7	agosto	1990,	n.	232,	222.
7	agosto	1990,	n.	241,	5, 6, 35, 95, 118, 200, 373/375, 377/379, 383, 400.
7	agosto	1990,	n.	242,	123.
15	ottobre	1990,	n.	295,	34.
30	novembre	1990,	n.	359,	32, 205.
12	dicembre	1990,	n.	377,	35, 446.
29	dicembre	1990,	n.	407,	231.
29	dicembre	1990,	n.	428,	34, 123.
3	gennaio	1991,	n.	3,	204.
12	gennaio	1991,	n.	4,	408, 409.
23	gennaio	1991,	n.	21,	221, 404, 407/409.
23	gennaio	1991,	n.	23,	385.
7	febbraio	1991,	n.	42,	228.
10	aprile	1991,	n.	125,	278, 281.

## LEGGI REGIONALI:

## - FRIULI VENEZIA GIULIA

1981,	n.	53,	252.
1988,	n.	7,	54.
1990,	n.	11,	252.
1990,	n.	31,	54.
1990,	n.	34,	54.
1990,	n.	35,	54.
1990,	n.	37,	54.
1990,	n.	46,	54.

## - LAZIO

3	aprile	1978,	n.	10,	250.
25	novembre	1989,	n.	68,	250.
12	gennaio	1991,	n.	2,	250.

## - DECRETI LEGISLATIVI

16	dicembre	1989,	n.	418,	23, 24.
----	----------	-------	----	------	---------

## X LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

26	aprile	1990,	n.	105,	35.
28	settembre	1990,	n.	284,	194.
21	dicembre	1990,	n.	398,	49, 241.

## DECRETI LEGGE

6	novembre	1989,	n.	357,	360.
27	dicembre	1989,	n.	413,	259, 359, 360.
30	dicembre	1989,	n.	416,	25.
26	marzo	1990,	n.	60,	404.
25	maggio	1990,	n.	125,	404.
24	luglio	1990,	n.	200,	404.
22	settembre	1990,	n.	264,	404, 407, 408.
13	novembre	1990,	n.	326,	408, 409.
24	novembre	1990,	n.	344,	110, 221, 385, 404, 406/409.

## REGI DECRETI

23	maggio	1924,	n.	827,	75.
12	luglio	1934,	n.	1214,	408.

## DECRETI PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA:

10	gennaio	1957,	n.	3,	3, 102, 382, 390.
23	novembre	1967,	n.	1318,	219.
6	maggio	1972,	n.	297,	201.
30	giugno	1972,	n.	748,	102, 229, 365, 385, 388.
13	ottobre	1979,	n.	509,	412.
31	luglio	1980,	n.	619,	247.
24	aprile	1982,	n.	340,	33.
25	giugno	1983,	n.	344,	212.
25	giugno	1983,	n.	346,	412.
25	giugno	1983,	n.	347,	364, 422.
25	giugno	1983,	n.	348,	403.
29	dicembre	1984,	n.	1219,	209.
1	febbraio	1986,	n.	13,	101, 108, 255, 424, 446.
5	marzo	1986,	n.	68,	220, 397, 427.

## X LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

8	maggio	1987,	n.	266,	101, 103, 194, 202, 203, 205, 208, 209, 212, 216, 218, 223, 225, 228, 233.
8	maggio	1987,	n.	268,	364.
13	maggio	1987,	n.	269,	232.
28	settembre	1987,	n.	568,	220, 245, 410, 411, 412.
17	maggio	1988,	n.	175,	52.
1	marzo	1988,	n.	285,	235, 240, 242/244, 246.
15	luglio	1988,	n.	305,	30.
23	agosto	1988,	n.	395,	101, 106, 193, 255, 370, 395, 398, 401, 407, 426, 427.
10	marzo	1989,	n.	192,	40.
6	settembre	1989,	n.	322,	32, 39, 41, 50.
21	ottobre	1989,	n.	402,	75.
20	dicembre	1989,	n.	761,	78.
13	gennaio	1990,	n.	43,	236, 237, 239, 243, 403.
17	gennaio	1990,	n.	44,	194, 203, 205, 208, 216, 225, 228, 231, 404, 438.
5	giugno	1990,	n.	147,	222.
1	giugno	1990,	n.	204,	37.
3	agosto	1990,	n.	319,	407.
3	agosto	1990,	n.	333,	364, 366, 406, 407.
4	agosto	1990,	n.	335,	209, 210, 233.
4	agosto	1990,	n.	419,	41, 43, 231.
28	novembre	1990,	n.	384,	408.
30	novembre	1990,	n.	—,	229.
12	febbraio	1991	n.	171,	220, 221, 409.

## DECRETI PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

12	giugno	1984,	n.	—,	278.
27	luglio	1987,	n.	—,	220.
5	agosto	1988,	n.	325,	200, 202, 240, 244, 255, 258.
15	novembre	1988,	n.	—,	229.
15	dicembre	1988,	n.	—,	228.
27	dicembre	1988,	n.	—,	16.
15	febbraio	1989,	n.	—,	57, 58.
17	marzo	1989,	n.	117,	265.
16	maggio	1989,	n.	—,	24.

## X LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

31	maggio	1989,	n.	—,	50.
31	luglio	1989,	n.	—,	25.
13	febbraio	1990,	n.	109,	16.
13	febbraio	1990,	n.	110,	18.
13	febbraio	1990,	n.	111,	19.
13	febbraio	1990,	n.	112,	21.
13	febbraio	1990,	n.	113,	22.
3	maggio	1990,	n.	170,	19.
17	aprile	1991,	n.	—,	24.
3	agosto	1991,	n.	—	25.

## DECRETI MINISTERIALI

2	dicembre	1983,	n.	—,	278,
10	luglio	1984,	n.	—,	445,
21	luglio	1986,	n.	—,	445,
8	giugno	1987,	n.	—,	81,
21	novembre	1987,	n.	528,	52,
18	ottobre	1988,	n.	—,	278, 446,
7	novembre	1988,	n.	—,	225,
1	dicembre	1988,	n.	—,	207,
9	febbraio	1989,	n.	—,	221,
30	marzo	1989,	n.	555,	32,
22	novembre	1989,	n.	—,	32,
31	gennaio	1990,	n.	—,	34,
10	marzo	1990,	n.	—,	40,
9	aprile	1990,	n.	—,	206,
30	aprile	1990,	n.	31425,	35,
30	aprile	1990,	n.	31426,	35,
2	maggio	1990,	n.	157,	52,
26	maggio	1990,	n.	—,	26,
4	luglio	1990,	n.	45122,	35,
18	ottobre	1990,	n.	—,	39,
27	novembre	1990,	n.	—,	26,
7	dicembre	1990,	n.	—,	26,
27	dicembre	1990,	n.	56263,	46,
27	dicembre	1990,	n.	—,	53,
3	gennaio	1991,	n.	—,	99,

## AMMINISTRAZIONE

Lavoro e Previdenza acc.
Funzione pubblica
Funzione pubblica
Marina mercantile
Sarità
Funzione pubblica
Industria e commercio
Interno
Agricoltura
Interno
Interno
Tesoro
Lavoro e Previdenza soc
Interno
Tesoro
Tesoro
Sarità
Mezzogiorno
Tesoro
Agricoltura
Mezzogiorno
Mezzogiorno
Poste e telecomunicazi
Sarità
Finanze.

**CIRCOLARI DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI.**

6 agosto 1990, n. 285, 39.

**CIRCOLARI DEL MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA**

7	ottobre	1986,	n. 53930,	424.
14	ottobre	1988,	n. 23900,	230, 244.
28	ottobre	1988,	n. 24518,	395.
20	dicembre	1988,	n. 26779,	399.
31	gennaio	1990,	n. 45252,	424.
21	maggio	1990,	n. 51223,	60.
11	luglio	1990,	n. 53669,	404.
11	luglio	1990,	n. 53670,	405.
13	novembre	1990,	n. 57342,	378.
13	novembre	1990,	n. 57361,	405.
4	dicembre	1990,	n. 58245,	375.
4	dicembre	1990,	n. —	361.
19	dicembre	1990,	n. 59805,	406.
19	dicembre	1990,	n. 59816,	407.
7	gennaio	1991,	n. 60325,	375.
7	gennaio	1991,	n. 60326,	380.
7	gennaio	1991,	n. 60328,	382.
8	gennaio	1991,	n. 60397,	374.
23	gennaio	1991,	n. 50926,	379.
11	marzo	1991,	n. 72549,	396.

**DIRETTIVE CEE:**

		1966,	n. 72,	123.
9	febbraio	1976,	n. —,	277.
19	dicembre	1978,	n. —,	277.
		1979,	n. 270,	124.
		1982,	n. 501,	52.
		1986,	n. 358,	53.
		1988,	n. 295,	34, 63.

**INDICE ANALITICO DELLE AMMINISTRAZIONI E DEGLI ENTI****pagina****AMMINISTRAZIONI DELLO STATO:****Presidenza del Consiglio****dei Ministri** 15, 63, 76, 79, 447.**Segretariato Generale** 15, 25, 63, 68, 191.**Dipartimenti:**

- Affari regionali 22, 194.
- Affari sociali 16.
- Aree urbane 18.
- Funzione pubblica 115, 121, 131, 256, 262, 282, 360, 361, 389,  
393, 412, 421, 424, 440, 443, 446, 447.
- Informatica telematica  
e automazione d'ufficio 53.
- Informazione ed editoria 25.
- Mezzogiorno 65.
- Politiche comunitarie 115, 440.
- Protezione civile 21.
- Rapporti con Parlamento 19, 67.

**Uffici**

- Segreteria Comitato  
Pensioni Privilegiate e  
Ordinarie 16.
- Centrale per coordinamento 15, 25.  
iniziativa legislativa e  
dell'attività normativa del  
Governo
- Coordinamento Amministrativo 15.
- Consigliere diplomatico 15.
- Stampa 15.
- Cerimoniale 15.

## X LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

Autorità per l'Adriatico	24.
- Servizio Tecnico Nazionale	27.
C.S.P.A.	435, 437.
S.S.P.A.	115, 193, 227, 282, 437/444.
Consiglio di Stato	75, 360, 374, 395, 406.
Corte dei conti	28, 65, 74, 75, 77, 201, 360, 367, 371, 372, 395, 404/406, 408, 409, 435.
Avvocatura generale dello Stato	204, 265, 360.
Commissariati di Governo:	193.
- Piemonte	195.
- Veneto	195.
- Emilia Romagna	197.
- Toscana	198.
- Calabria	199.
- Puglia	200.
- Sardegna	200.
Ministeri:	
Affari Esteri	441.
Agricoltura e foreste	38, 79, 21
Ambiente	75.
Beni culturali	75, 124.
Bilancio	34, 72, 212, 393.
Commercio con l'estero	121, 265.

## X LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

Difesa	36, 76, 120, 216.
Finanze	99, 200.
Grazia e giustizia	76, 122, 259, 266.
- Archivi notarili	210.
Industria	36, 123, 223, 265.
Interno	32, 69, 95, 205, 265.
Lavori pubblici	37, 75, 79, 123, 218, 265.
Lavoro e previdenza sociale	39, 80, 196, 198, 225, 262, 393.
Marina mercantile	81, 226, 265.
Partecipazioni statali	40, 82, 122, 228, 265.
Pubblica istruzione	122.
Sanità	41, 229, 265.
Tesoro	34, 72, 74, 95, 213, 265, 393.
- Ragioneria generale dello Stato	35, 74, 75, 131, 196, 259, 265.
Trasporti	75.
Turismo	75, 122.
Università e ricerca scientifica	41, 76, 115, 231, 393, 409, 426, 427.



**ENTI PUBBLICI NON ECONOMICI:**

A.C.I.	49, 89, 98, 124, 241, 265.
C.O.N.I.	120.
E.N.A.S.A.R.C.O.	265.
E.N.E.A.	248.
E.N.P.A.S.	240, 259, 266.
<del>I.N.A.D.E.L.</del>	50, 86, 241.
I.N.A.I.L.	238, 259, 266, 439.
I.N.P.D.A.I.	242.
I.N.P.S.	47, 86, 97, 114, 120, 199, 225, 235, 259, 266.
S.C.A.U.	49, 265.

**AZIENDE AUTONOME:**

A.I.M.A.	84, 234, 265, 426, 427.
A.N.A.S.	196, 360, 426, 427, 450.
Amministrazione PP.TT.	43, 74, 82, 96, 196, 200, 201, 231, 259, 265.
Azienda di S.S.T.	46, 84, 232.
Corpo nazionale W.FF.	426, 427.
Monopoli di Stato	85, 233, 266.

---

X LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

---

**REGIONI:**

Abruzzo 94, 251.

Friuli Venezia Giulia 53, 252.

Lazio 249.

Liguria 252.

Sicilia 443.

Toscana 199.

Umbria 253.

Valle D'Aosta 91.

Veneto 197.

**ENTI DI RICERCA:**

C.N.R. 265.

I.S.T.A.T. 9, 50, 90, 99, 243, 265, 450.

Istituto superiore di sanità 52, 76, 245, 266.

I.S.P.E.S.L. 51, 91, 247.