

1. Prende in considerazione il rapporto del Segretario Generale sulla PA e sviluppo e le proposte ivi contenute;
2. Prende in considerazione anche il rapporto del Gruppo di esperti nella PA e Finanza;
3. Prende altresì in considerazione i rapporti degli incontri regionali sulla PA e sviluppo;
4. Riconosce che i Governi nazionali nella materia della PA hanno affrontato cambiamenti e tendenze di vario genere;
5. Riafferma che la democrazia, un governo e una amministrazione trasparente e responsabile sono istituzioni indispensabili in tutti i settori della società per la realizzazione di uno sviluppo sociale sostenibile;
6. Sottolinea l'importanza di un governo e una amministrazione trasparente e responsabile nelle istituzioni pubbliche e private a livello nazionale e internazionale;
7. Riconosce che nei sistemi di PA è evidente la necessità che ci sia efficienza, capacità e possibilità appropriate attraverso, tra le altre cose, la capacità di costruzione, l'incoraggiamento al trasferimento, l'accesso e l'utilizzo della tecnologia, l'affermazione o il miglioramento dei programmi di formazione per il settore pubblico, il rafforzamento delle relazioni tra il settore pubblico e il settore privato e la società civile, come fornire condizioni favorevoli per le attività del settore privato, in modo appropriato, promozione del ruolo e del coinvolgimento delle donne nella PA, sviluppo delle capacità multidisciplinari (cross-sectoral gender-sensitive), che sostiene sia tutte le fasi del processo di sviluppo che l'incoraggiamento affinché tutti possano partecipare a tutte le sfere del settore pubblico;
8. Riafferma che i Governi in tutti i Paesi dovrebbero favorire e proteggere tutti i diritti umani e le libertà fondamentali, incluso il diritto allo sviluppo, tenendo in considerazione, interdipendentemente e reciprocamente, il consolidamento della relazione tra democrazia, sviluppo e rispetto per i diritti umani, e dovrebbe altresì rendere le istituzioni pubbliche più rispondenti alle esigenze della gente;
9. Invita i Governi a rafforzare le loro capacità di gestione amministrative e finanziarie nel settore pubblico attraverso le riforme gestionali, con enfasi in merito ad una migliore efficienza e produttività, responsabilità e rispondenza delle istituzioni pubbliche, e incoraggia, dove adatto, il decentramento delle istituzioni pubbliche e servizi;
10. Riconosce l'importanza maggiore della Conferenza delle Nazioni Unite e incoraggia lo sviluppo delle capacità per permettere alla pubblica

amministrazione di attuare l'incarico (il mandato) concordato in modo efficace e coordinato;

11. Conferma l'importanza e richiede il miglioramento dell'efficacia delle attività delle Nazioni Unite nell'area della pubblica amministrazione e sviluppo;
12. Evidenzia l'importanza di un'accresciuta sinergia, cooperazione e coordinamento tra il Segretariato delle Nazioni Unite e l'istituzione del "Bretton Woods" per garantire l'ottimizzazione di una capacità indipendente e tecnica del sistema delle Nazioni Unite;
13. Conviene che il ruolo delle attività delle Nazioni Unite in tema di pubblica amministrazione e sviluppo è di assistere i Governi, su loro richiesta, per migliorare la loro rispondenza per andare incontro alle necessità di base, e per raggiungere uno sviluppo sostenibile in tutti i Paesi; le NU dovrebbero concentrare le loro attività nelle seguenti aree come raccomandato dal rapporto del Gruppo degli esperti nella PA e Finanza:
 - a) Rafforzamento della capacità del Governo per il sistema di sviluppo, ricostruzione amministrativa, riforma del pubblico impiego, sviluppo risorse umane e formazione dell'amministrazione pubblica;
 - b) Miglioramento nel settore pubblico;
 - c) Gestione finanziaria;
 - d) Azione reciproca (collaborazione) tra pubblico e privato;
 - e) Sviluppo sociale;
 - f) Infrastruttura di sviluppo e protezione dell'ambiente;
 - g) Capacità legale del Governo;
 - h) Riabilitazione e ricostruzione della macchina del Governo in situazione di dopo conflitto;
 - i) Gestione e sviluppo di programmi;

in tale contesto, le NU dovrebbero sostenere queste attività attraverso il sindacato e la facilitazione all'accesso alle informazioni nella PA, promuovendo la formazione e la ricerca nella PA e Finanza a tutti i livelli, difesa e scambio di esperienze, servizi consultivi, assistenza tecnica, capacità di costruzione e sviluppo delle risorse umane;

14. Richiede alle NU di sviluppare strategie, su richiesta da parte dei Paesi interessati, per la ricostruzione di una PA vitale nei Paesi in situazioni di riabilitazione e ricostruzione dopo conflitto;
15. Invita le istituzioni "Bretton Woods" e tutte le relative agenzie delle NU ad assistere, a loro richiesta, gli Stati membri coinvolti nei programmi economici di ricostruzione al fine di perseguire le politiche nazionali

- mirate al miglioramento dello sviluppo e della gestione delle loro risorse umane attraverso, tra le altre cose, provvedimenti appropriati;
16. Riconosce gli accresciuti sforzi nazionali degli Stati membri nel fornire le adeguate risorse finanziarie e altre per il rafforzamento della loro PA;
 17. Invita la comunità internazionale affinché crei uno sviluppo internazionale capace e consideri di provvedere alle adeguate risorse finanziarie e altre per i programmi di assistenza per sostenere gli sforzi nazionali nell'accrescimento dell'efficacia della PA impegnata nello sviluppo dei Paesi con una situazione di economie in transizione;
 18. Raccomanda al Segretariato-Generale di prendere provvedimenti appropriati al fine di assicurare il massimo coordinamento delle attività del sistema delle NU nel campo della PA e sviluppo;
 19. Invita il Segretariato-Generale ad assicurare le vie del consolidamento della coordinazione, coesione e armonizzazione della gestione e attuazione delle attività operative del sistema delle NU nel campo della PA e sviluppo;
 20. Richiede al Segretariato-Generale di sottoporre all'attenzione della 53^a sessione dell'Assemblea Generale, tramite il Consiglio Economico e Sociale, un rapporto sulla PA e sviluppo che contenga informazioni sull'attuazione della presente risoluzione.

PAGINA BIANCA

L'ORGANIZZAZIONE PER LA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO ECONOMICI

Nei giorni 5 e 6 marzo 1996, si è tenuta a Parigi, nella sede dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economici, una riunione dei Ministri responsabili della funzione pubblica dei 26 Paesi aderenti a tale Organizzazione, sul tema del "futuro dei servizi pubblici".

Al termine della riunione, il presidente, la statunitense Ms. Alice M. Rivlin, ha tratto le conclusioni che di seguito si trascrivono.

"Dichiarazione del Presidente"

1. La prima riunione dell'OCSE dei Ministri che si occupano della gestione pubblica volge al termine. Si tratta di un'iniziativa molto importante e del tutto innovativa. Ci siamo riuniti in quanto condividiamo l'idea che i paesi dell'OCSE hanno le stesse preoccupazioni su come governare efficacemente nell'attuale contesto nazionale e mondiale. Nel corso degli ultimi dieci anni, numerosi altri paesi hanno aderito ai principi di democrazia, uno dei valori fondamentali comuni ai paesi dell'OCSE. Paradossalmente, la pratica di una gestione democratica efficiente degli affari pubblici è più difficile, e non più facile che in precedenza. Ciò è dovuto in parte alla mondializzazione di numerosi problemi, che fanno sì che le politiche nazionali devono prendere in considerazione le responsabilità e gli impegni su scala mondiale. Inoltre, progressi delle comunicazioni e dell'informazione rendono l'arte di governare più complessa e più delicata rispetto a prima. In più, malgrado le numerose riforme, molti delegati hanno indicato che lo Stato stesso è oggetto di critiche in molti paesi dove viene giudicato poco efficiente, costoso e poco attento alle richieste dei cittadini. Molti delegati sono dell'avviso che è difficile reagire a queste critiche per la necessità di proteggere l'interesse generale. Al riguardo, hanno sottolineato che bisogna considerare i singoli sia come cittadini aventi diritti e doveri, che come utenti di servizi pubblici.

"Noi non siamo soli"

2. Il mondo cambia - e si restringe - a una velocità straordinaria. La demografia, la scienza e la tecnologia, la società dell'informazione planetaria e le esigenze di apertura modificano profondamente i modi di

erogare i servizi pubblici. Queste evoluzioni impongono, nello stesso tempo che esse lo permettono, cambiamenti e limiti nella struttura dello Stato. La questione della dimensione dello Stato, così come la necessità di sapere se bisogna centralizzare o decentralizzare, danno luogo a discussioni da molto tempo. Eppure, oggi, viviamo in modo differente. E' emersa una situazione nuova. Ora dobbiamo essere pronti ad operare sulle due vie, centralizzare alcune funzioni e decentralizzare altre competenze essenziali in materia di elaborazione di politiche. Tali cambiamenti sono in corso in tutti i paesi. Per alcuni di loro, questi cambiamenti strutturali possono mirare alla riduzione del ruolo e della dimensione dello Stato. Per altri, tali cambiamenti possono avere come obiettivo difendere e rafforzare la struttura pubblica.

3. In qualità di rappresentanti dei nostri differenti paesi, abbiamo appreso in questi ultimi due giorni che "noi non siamo soli". Malgrado tutte le differenze culturali e di struttura governamentale, le nostre situazioni presentano molte similitudini: le stesse pressioni, risposte straordinariamente simili e numerosi problemi identici. La maggior parte dei nostri paesi sono sottoposti a pressioni che li spingono a modificare le strutture e le competenze dello Stato. Tali pressioni sono notoriamente le seguenti:
 - a) la mondializzazione, che ci spinge a cooperare e ad affrontare la concorrenza secondo le nuove modalità;
 - b) l'insoddisfazione, per il fatto delle aspettative sempre maggiori da parte dei cittadini;
 - c) le restrizioni di budget e la necessità di ridurre i deficit.
4. Io mi sono sorpresa molto, come penso molti dei miei colleghi, di constatare che i nostri paesi reagiscono a queste sfide con risposte notevolmente simili, particolarmente:
 - a) il decentramento dei poteri in seno alle entità governative e il trasferimento di competenze ai livelli inferiori dell'amministrazione (per es. i comuni);
 - b) un riesame delle competenze che lo Stato dovrà assicurare e finanziare, di quelle che dovrà finanziare ma non realizzare, e di quelle che non dovrà né assicurare né finanziare;
 - c) la riduzione dei servizi pubblici e la privatizzazione di alcune attività gestite secondo i principi del mercato;

- d) l'esame dei metodi di un rapporto migliore costo-rendimento per la prestazione dei servizi, per esempio i meccanismi di mercato e i benefici di utilizzo;
 - e) l'orientamento verso il cliente, in particolar modo la definizione di norme di qualità esplicite per i servizi pubblici;
 - f) la verifica e la misura delle prestazioni;
 - g) le riforme della regolamentazione in vista di semplificarla e di ridurne i costi.
5. Eppure, malgrado tutte le azioni che noi conduciamo o abbiamo compiuto, ci siamo sempre confrontati con problemi comuni, per esempio:
- a) il rapporto tra il decentramento e la delegazione di competenze in materia di prestazione di servizi (che implica una maggiore accettazione dei rischi) e le pressioni in relazione all'obbligo di rendere i conti al contribuente;
 - b) una tensione analoga tra i vantaggi della flessibilità e della sperimentazione, da un lato, e la difficoltà di evitare errori politicamente imbarazzanti, dall'altro;
 - c) i vantaggi della consultazione e della ricerca di un consenso in merito al rischio dell'assoggettamento di gruppi di interesse particolari e della necessità di una presa di decisione rapida, che impongono spesso avvenimenti economici esterni;
 - d) le possibilità che offrono i mass-media come mezzo di comunicazione con il pubblico in merito al rischio che essi non esercitino una eccessiva influenza;
 - e) la necessità di servire i cittadini, considerati come consumatori, senza trascurare i meno favoriti o le persone vulnerabili che non hanno sempre i mezzi per farsi sentire in veste di consumatori (utenti);
 - f) il trasferimento di competenze più vaste a livello locale (decentramento) pur compensando le disuguaglianze delle risorse locali;
 - g) l'equilibrio da trovare tra i vantaggi delle tecnologie dell'informazione per la prestazione di servizi e l'accesso da parte del pubblico all'informazione, e la protezione della vita privata e le aspettative irreali che riguardano l'azione governativa;
 - h) il conflitto tra la riduzione del deficit a nome della crescita futura e il bisogno di investimenti pubblici nel capitale umano, l'infrastruttura e la ricerca-sviluppo.

“Il colloquio ha costituito una prima tappa”.

6. Ci siamo riuniti in quanto condividiamo le stesse preoccupazioni, l'abbiamo fatto anche nella speranza di sostenerci reciprocamente nella nostra ricerca di soluzioni. Un delegato ha dichiarato “Quando non si ha denaro, bisogna riflettere”. Questa ricerca è importante. L'OCSE opera, dalla sua creazione, partendo dal postulato che le economie solide e in crescita favoriscono la democrazia e rendono più facile la realizzazione degli obiettivi sociali. Comunque, come le nostre discussioni di questi ultimi due giorni hanno dimostrato chiaramente, queste relazioni giocano nei due sensi. Se le economie solide facilitano l'amministrazione degli affari pubblici, una gestione pubblica efficiente nelle nostre democrazie permette di poter ottenere più facilmente il sostegno dell'opinione pubblica per le politiche economiche a lungo termine che favoriscono la crescita, creando occupazione e riducendo i costi sociali. Di conseguenza, se gli Stati sono deboli, anche le loro economie rischiano di esserlo.

“Orientamenti futuri per l'OCSE”.

7. Le nostre conclusioni inducono a pensare che tra i numerosi paesi, la riforma della gestione pubblica sarà un fattore importante nell'ambito del rinnovamento della fiducia ai governi democraticamente eletti. Ogni paese si deve affidare alla propria esperienza nazionale per esaminare i mezzi migliori per rinforzare la gestione pubblica. Ora, questo colloquio ci ha permesso di constatare che abbiamo molto da apprendere gli uni dagli altri.
8. La qualità e l'efficienza dell' “amministrazione degli affari pubblici” sono determinati dalla prosperità delle nazioni. La nozione di amministrazione degli affari pubblici è più vasta di quella di gestione pubblica e affronta la questione più importante in merito ai mezzi da adattare nelle nostre società democratiche moderne per aiutare i paesi a risolvere i problemi che si trovano a dover affrontare. A questo riguardo, invitiamo insistentemente l'OCSE, e in particolar modo il suo Comitato che si occupa della gestione pubblica, a prestare un'attenzione accurata verso i problemi di gestione pubblica. Partendo dal rapporto sulla *Gestione pubblica in mutazione*, l'Organizzazione dovrebbe iniziare a mettere in piedi in modo sistematico un programma di studi per determinare come rafforzare la gestione pubblica al fine di favorire la realizzazione degli obiettivi economici e sociali nei paesi Membri. Ciò,

implica un'adesione esplicita all'idea che la gestione pubblica influisce su molti campi concreti che sono oggetto delle preoccupazioni dell'OCSE.

9. Il Segretariato dovrebbe elaborare un programma di lavoro mirato per orientare i suoi sforzi futuri. Tale programma dovrà essere imperniato sulle questioni per le quali l'OCSE può apportare un contributo utile, e per le quali altre riunioni a livello ministeriale, a carattere selettivo, si potrebbero rivelare fruttuose. Tale programma inoltre dovrà sia affrontare le questioni che comprendono campi diversi che non interessano il solo Comitato della gestione pubblica e che necessitano di lavori a carattere orizzontale (per es. la riforma della regolamentazione e la ristrutturazione del budget), sia pianificare le priorità dell'OCSE e le risorse supplementari che saranno necessarie.
10. Il Comitato della gestione pubblica dovrà approfondire i suoi lavori dedicati all'esame concreto di aspetti particolari della riforma della gestione pubblica, particolarmente la creazione di servizi erogati in risposta ai bisogni dei cittadini. A tale scopo, converrà soffermarsi su alcune questioni come:
 - la riforma della regolamentazione;
 - le misure di "performance" del settore pubblico;
 - la verifica;
 - lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione interattive e altre;
 - i nuovi concetti di budget.

Tra gli altri suggerimenti interessanti, tre materie in particolare meritano la nostra attenzione e uno studio più approfondito:

I. Efficienza del processo di elaborazione delle politiche

I delegati hanno discusso di problemi che pongono l'elaborazione e la messa in opera di politiche nuove nell'ambiente attuale caratterizzato dalle pressioni dei gruppi di interesse e dall'influenza dei mass-media. Hanno sottolineato l'importanza che rivestono la consultazione costruttiva delle parti interessate, la trasparenza e l'apertura, la partecipazione equilibrata delle parti in merito all'instaurazione di relazioni più efficienti e più attive con i mass-media. Hanno chiaramente ammesso che un cambiamento reale necessiterà, in una visione e in una prospettiva a lungo termine, di un impulso continuo

da parte dei responsabili politici, piuttosto che di reazioni di volta in volta.

II. Etica

I delegati hanno considerato essenzialmente l'adozione di norme etiche rigorose per i governi e le amministrazioni pubbliche. La probità degli uomini politici e dei funzionari è un elemento fondamentale in una società democratica. L'apertura maggiore alla concorrenza e il ricorso ai contratti, la decentralizzazione e il trasferimento di competenze ai gestori dei servizi pubblici hanno rivelato l'importanza di problemi etici. Bisogna definire chiaramente le norme e applicarle rigorosamente. Le relazioni con i gruppi di interesse e i gruppi di pressione pongono anche dei problemi di ordine etico. I delegati hanno sottolineato che a loro importa evitare i conflitti di interesse e il dominio di gruppi di interesse particolari, e di sorvegliare l'apertura e la trasparenza nelle relazioni con tali gruppi.

III. Concorrenza

Molti delegati hanno parlato di un crescente ricorso alla concorrenza per la prestazione dei servizi pubblici. La loro esperienza mostra che la concorrenza offre grandi possibilità di migliorare il rapporto costo-efficienza e la qualità dei servizi. Tale questione merita anche l'attenzione prioritaria dell'OCSE.

11. L'inizio degli anni 90 è stato caratterizzato da un aumento rapido del numero di paesi legati all'economia di mercato e alla democrazia, ma questi paesi dovevano governare senza aver potuto beneficiare di un lungo tirocinio. L'OCSE dovrà favorire gli scambi tra le economie in transizione, i paesi in sviluppo e i suoi paesi Membri nel campo dell'amministrazione degli affari e della gestione politica.
12. Incoraggio vivamente i miei colleghi Ministri che hanno partecipato al colloquio a invitare i loro paesi a sostenere tali azioni e a fare attenzione affinché la riunione annuale dell'OCSE a livello dei Ministri tenga conto delle nostre aspettative.

“Riunioni future a livello ministeriale”.

13. I partecipanti hanno ritenuto che questa prima riunione sulla gestione pubblica a livello ministeriale costituisce un buon inizio. E' dunque logico esaminare le attività che potrebbero essere importanti da intraprendere nel futuro. Una prossima riunione a livello ministeriale dedicata specificamente a qualcuno dei punti sopra menzionati potrà essere di grande interesse e risultare di grande utilità. Nell'attesa, riunioni a livello ministeriale di ampiezza più limitata, che riuniscono paesi che hanno espresso un interesse per una determinata questione o che hanno acquisito un'esperienza particolare in questa materia, costituiranno un'ottima occasione per mantenere la dinamica dei lavori dedicati alla gestione pubblica, senza che ciò comporti un volume eccessivo di mezzi tanto a livello dell'OCSE che a quello dei paesi Membri.