

Il Centro di studi e piani economici ha collaborato alla organizzazione di un Simposio internazionale promosso dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, nella sua sede di Caserta (Palazzo Reale). Il Simposio è avvenuto nel 1997, e qui di seguito se ne danno un insieme di notizie.

*Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione*

Simposio Internazionale

"Performance-based Management in Public Administration and its Training Implications"

**["La gestione fondata sulle prestazioni nella pubblica amministrazione e
le sue implicazioni educative"]**

(Caserta, Palazzo reale, 23-26 Settembre 1997)

Risultati e prospettive¹

Sommario

1. Richiamo agli obiettivi espliciti del Simposio
2. I partecipanti al Simposio: i criteri
 - 2.1 I criteri di selezione dei partecipanti
 - 2.2 I risultati nella selezione dei partecipanti
3. La distribuzione dei partecipanti per settori di esperienza
 - 3.1 Protagonisti tecnici delle riforme in corso
 - 3.2 Rappresentanti dei programmi formativi per l'alta dirigenza
 - 3.3 Rappresentanti di istituzioni di ricerca e di consulenza in nuove tecniche gestionali
 - 3.4 Esperti di discipline che costituiscono come un quadro di riferimento alle riforme nel "public management".
4. Risultati "sul campo" del Simposio
5. L'incontro di Caserta come un "momento" del Simposio
6. Un programma più specifico di utilizzazione dei risultati del Simposio da parte della Scuola.

Risultati e Prospettive

Il Simposio si è svolto secondo le linee e il programma prestabilito e si è concluso con piena soddisfazione dei partecipanti. E' da ritenere che gli obiettivi che la Scuola si proponeva destinando alla sua organizzazione tempo, risorse e mezzi, siano stati raggiunti. Questo rapporto intende prendere in considerazione questi risultati ed esprimere alcune vedute sulla loro possibile utilizzazione.

1. Richiamo agli obiettivi espliciti del Simposio

Come fu espresso nel documento sottoposto al Comitato direttivo della Scuola, e sulla cui base il

¹ Rapporto Post-Simosio al Direttore Prof. Guglielmo Negri del Prof. Franco Archibugi, Coordinatore del Simposio

Comitato ha preso la decisione di promuovere il Simposio, esso è stato promosso con *"l'obiettivo di raccogliere insieme gli argomenti e le opinioni di un rilevante numero di esperti, noti per i loro lavori e la loro attività nel campo delle idee e delle esperienze sul tema prescelto"*.

Come qualsiasi altra "azione" (o intervento, o iniziativa) promossa dalla PA, dunque, è opportuno che il Simposio della Scuola sia "valutato" ex post in relazione agli obiettivi che si prefiggeva².

Gli obiettivi, ripetiamo, erano dunque quelli di *raccogliere il meglio delle idee che studiosi qualificati possano oggi dare circa una riforma della didattica per i top managers, correlata alla introduzione di nuovi metodi di gestione degli affari pubblici*.

Il Simposio si è prefisso così di raccogliere una serie di qualificati pareri e valutazioni sui contenuti di una didattica mirata alla formazione del dirigente superiore della PA. E' in base alla *quantità e qualità di questi pareri* che si potrà veramente giudicare il successo del Simposio.

Una valutazione appropriata del Simposio dovrà dunque avvenire in primo luogo giudicando a) la qualità delle persone che vi hanno partecipato, e b) la qualità dei prodotti (i contributi scritti e orali) che tali persone hanno fornito in occasione del Simposio.

A questo criterio di base per la valutazione del Simposio, tuttavia, aggiungeremo qualche effetto "laterale" che forse non deve essere sottovalutato. Esso sarà valutato sotto l'intitolazione generale dell'entrata della Scuola in un circuito tecnico-scientifico internazionale, nel quale finora non era presente. Anzi, dal quale era sostanzialmente ignorata, se non per alcuni formali rapporti istituzionali.

Un altro effetto "laterale" è stato quello di raccogliere delle informazioni sugli indirizzi di riforma dei metodi della Pa (detti appunto di "gestione basata sui risultati") in corso in altri paesi, e soprattutto negli Usa, che è stato finora difficile conoscere in tutta la loro importanza (ma che comunque la Scuola dovrà trovare il modo di conoscere sistematicamente e permanentemente attraverso suoi docenti appropriati e una appropriata attività di ricerca e di documentazione).

2. I partecipanti al Simposio: criteri

Malgrado i tempi troppo stretti che si sono realizzati (per circostanze complesse che ormai non è più il caso di discutere) fra il momento dell'invito e la data del Simposio, la partecipazione al Simposio si è conclusa con un bilancio più che soddisfacente. Nell'allegato 1 vi è la *lista di tutti i partecipanti*, le loro qualifiche e i loro indirizzi. I partecipanti sono stati 39. Il programma infatti era di invitare 40 persone.

Come già detto in un Rapporto precedente sullo stato di avanzamento dei lavori di preparazione del Simposio, la selezione dei partecipanti da invitare è stato oggetto nei mesi precedenti il Simposio di un vasto e lungo lavoro³. Si è fatta una attenta ricognizione delle persone che in Europa e nei paesi Ocse, nonché in taluni organismi internazionali, svolgevano dei ruoli interessanti e si erano distinte per contributi innovativi sul tema del Simposio.

Inoltre si è cercato di selezionare i partecipanti secondo dei criteri che forse è opportuno ricordare⁴.

2.1 I criteri di selezione dei partecipanti

I criteri di selezione dei partecipanti, accuratamente studiati ed applicati, possono così elencarsi:

- innanzitutto, si è cercato di ottenere la partecipazione al Simposio, nei diversi paesi, di alcuni *"protagonisti" - a livello di competenza tecnica, o "tecnico-politica" - del dibattito sulla riforma delle pubbliche amministrazioni e sulla introduzione di nuovi metodi di gestione basati sul risultato*. (A costoro si è voluto chiedere - in base al background paper - un supplemento di riflessione relativo alle implicazioni formative di queste riforme di metodi gestionali).

² Si tratta, in fondo, di applicare anche nel caso della iniziativa pubblica "Simposio" da parte dell'amministrazione pubblica "Scuola" gli stessi criteri di valutazione rigorosamente orientati all'obiettivo e al risultato, che rappresenta il tema stesso del Simposio relativo a qualsiasi tipo di iniziativa di ente pubblico.

³ In realtà, poiché l'idea del Simposio era stata coltivata e proposta fin dagli inizi del 1996, il coordinatore ha avuto la possibilità di dedicare a questo lavoro un tempo ampiamente sufficiente, che, aggiunto alle sue personali informazioni e contatti, ha facilitato l'esecuzione e assicurato il risultato.

⁴ Essi sono stati oggetto già del Rapporto sull'avanzamento del Simposio ed anche della presentazione delle finalità e dei criteri organizzativi seguiti effettuata da coordinatore all'inizio del Simposio stesso. E' bene ripeterli qui.

- si è cercato di chiamare al dibattito (e alla illustrazione delle loro specifiche esperienze) *responsabili di attività e programmi formativi nel campo del "public management"*, sia di natura universitaria, che di natura istituzionale pubblica (scuole dipendenti e interne alla PA stessa).
- si è cercato di avere anche un campione rappresentativo di *istituzioni sia di ricerca che di consulenza su tecniche gestionali nuove* nella PA
- si è infine cercato di corredare la lista di invitati con un certo numero di esperti e docenti di materie che sono da considerarsi come un *quadro di riferimento* per i metodi del *public management* (come: *la teoria della pianificazione applicata agli organismi pubblici*; *la sociologia delle organizzazioni*; e *l'analisi delle politiche pubbliche*).

Naturalmente, non è stato possibile applicare rigidamente l'attribuzione di ogni invitato ad una delle suddette categorie data la complessità e le sfumature degli interessi e dei campi di lavoro di molti studiosi; si è tuttavia utilizzata la articolazione delle quattro categorie come criteri di guida di massima nella selezione complessiva degli invitati.

2.2 I risultati nella selezione dei partecipanti

La effettiva partecipazione al Simposio ha corrisposto largamente ai criteri adottati.

Certo, la ristrettezza dei tempi fra invito e data del Simposio non ha permesso la presenza di molte interessanti personalità indicate dalla selezione e ha fatto rischiare molto sulla qualità generale dei partecipanti. Ma non ha alterato la composizione dei partecipanti nelle quattro categorie corrispondenti ai sopra descritti criteri.

Inoltre, quanto alla qualità dei partecipanti, alcuni fattori positivi hanno compensato quelli negativi, che possono essere così sintetizzati:

Anche se il tasso dei "declini" dell'invito sul numero delle "accettazioni" è stato molto elevato, la ricognizione preventiva aveva fornito una lista di "inevitabili" enormemente superiore al tetto prefissato degli inviti (40 persone), ciò che in condizioni normali (cioè con minore tasso di "declini") avrebbe comportato dei dolorosi "tagli" o rinunce. Si è goduto insomma di un "magazzino di nomi eccellenti" da invitare che non ha per nulla compromesso la "qualità" dei partecipanti.⁵

Inoltre poiché la causa del declino di molti inviti è stata nella dichiarata maggioranza dei casi (ed è da credere alle dichiarazioni anche per altri segnali avuti) l'esistenza di materiali impegni alternativi preordinati, ciò che ha lasciato un sincero rammarico presso molti a non poter partecipare, ma una dichiarata disponibilità a partecipare a future iniziative e - presso taluni - al desiderio di fornire perfino un paper senza essere presenti) ha fatto sì che la cerchia dei partecipanti potenziali ad un simposio permanente (che come si dirà più sotto è stata una delle conclusioni auspiccate al termine del Simposio) si è trovata fortemente allargata. La rete di contatti, insomma, che il Simposio ha permesso è andata assai al di là delle 39 persone partecipanti, creando un sistema di scambio alquanto interessante per l'avvenire.⁶ Dopo una attenta selezione delle risposte ricevute da coloro che non hanno partecipato perché impossibilitati, abbiamo creato una specie di seconda lista di persone "potenzialmente" coinvolte nel Simposio ed interessate a far parte ad una eventuale "Rete" che possa nascere dal Simposio stesso.

3. La distribuzione dei partecipanti per settori di esperienza

Esamineremo e commenteremo dunque il successo e l'insuccesso per ciascuna delle quattro categorie di invitati.

3.1 Protagonisti tecnici delle riforme in corso.

Riforme interessanti, in un campo o nell'altro, si sono avute in numerosi paesi; tutte sono state registrate e diffuse da quella *clearing house* di esperienze a confronto che è il Puma dell' Ocse.

A. **Puma.** Abbiamo cercato di coinvolgere di più il Puma nel Symposium, ma con scarso successo. Il direttore del Puma ha addotto alcuni problemi di risorse a disposizione, la scarsa anticipazione

⁵ In alcuni casi, addirittura, si è migliorata, perché ha permesso anche di invitare "all'ultimo momento" dei nomi eccellenti sopravvenuti, che nel caso di un "numero chiuso" da molti mesi in anticipo non avrebbe permesso.

⁶ E' diffuso, quasi generalizzato, il caso di colleghi che non potendo partecipare al Simposio hanno tuttavia inviato una serie di loro scritti e libri, per partecipare alla circolazione di idee ed esperienze.

dell'invito, e il bisogno di seguire 24 paesi Ocse, per giustificare l'impossibilità di partecipare più estesamente. Ha partecipato comunque al Symposium, un esperto (canadese) del Sigma-Puma, **Jack Jabes** che ha avuto un ruolo completamente all'altezza delle aspettative.

Dobbiamo riconoscere che (rispetto alle preoccupazioni delle vigilia) la sua indicazione da parte del Servizio Puma-Sigma è stata del tutto appropriata, in quanto egli ha partecipato alla discussione "accademica" con piena aderenza anche agli stili e agli standard" che questa implica, svolgendo lungo tutto il Simposio un ruolo di primo piano (egli ha aperto infatti la discussione sulle esperienze di riforma in corso nei paesi Ocse)..

B. La riforma americana(GPRA e NPR). La corrente esperienza americana, relativa sia alla gestione della legge GPRA del 1993 (pianificazione strategica) che al movimento NPR ha svolto, specialmente nel primo giorno del Simposio, un ruolo di primo piano. Essa ha goduto della presenza di un nutrito numero di esperti di diversa estrazione operativa, ma tutti molto informati e coinvolti nella esperienza stessa. Inoltre si è realizzata - con la collaborazione dei servizi dell'Ambasciata americana - una video-conferenza in diretta con gli uffici della Casa Bianca e lo staff della NPR diretto dal Vice-Presidente Gore, cui hanno partecipato esperti di quello staff (diretto dal Prof. John Kamenski) ciò che ha dato al Simposio un carattere altamente interessante e orientato appropriatamente all'approfondimento tecnico dei problemi, come si conveniva alla natura del simposio.

In effetti, malgrado alcuni possibili primati in un caso o nell'altro, di questo o quel paese, l'esperienza americana è la più organica e sistematica, e meritava una prioritaria attenzione. Sul piano personale si sono ottenute importanti e significative adesioni da parte di persone chiavi nella implementazione della legge e nella introduzione di nuovi metodi formativi.

Sono stati essenziali in questo senso i contributi del Prof. **Joseph S. Wholey**, dirigente del GAO (*General Accounting Office*) (ed anche Professore alla USC (Los Angeles); il GAO, è al centro della riforma del GPRA destinata all'introduzione del *Programming Budgeting* (il Bilancio di programmazione). Molto interessante anche il contributo della sig.ra **Susanne A. Stoiber**, che è la dirigente dell'Ufficio di Pianificazione e di Valutazione del *Department of Health and Human Services* (Sanità e servizi umani), persona chiave nella preparazione del *Piano strategico quinquennale* di quel Dipartimento federale, preparato alla fine di settembre (come d'altra parte tutti i "Piani strategici" delle 75 Agenzie federali americane, sulla base della legge GPRA del 1993. Peccato che all'ultimo momento hanno trovato difficoltà a venire - come promesso - il sig. **J.J. Cavanagh**, che è il Leader di un importantissimo *Consorzio interagency* per la fissazione di standard di prestazione e di misura dei risultati e dirigente dell'Ufficio di pianificazione strategica del *Department of Energy* federale; e la sig.ra **Kathleen E. Monahan**, che è la dirigente dell'Ufficio che prepara il Piano strategico quinquennale del *Department of Housing and Urban Development* federale. Inoltre è stata essenziale

Inoltre, hanno partecipato al Simposio alcuni membri di un Gruppo speciale di lavoro (*GPRA Assessment Report Working Group*) che la **National Academy of Public Administration**⁷ ha istituito - su richiesta del Governo federale, per lo studio della implementazione della GRPA. Tali esperti sono: il Prof. **Harry P. Hatry**, dello Urban Institute di Washington, noto autore di libri e manuali sul PPBS, e da decenni consulente di vari Stati della Confederazione; la Prof.ssa **Kathryn Newcomer**, della George Washington University; Washington DC.; il Dr. **Gerald Riso**, della Riso & Riso Co., consulente ministeriale in metodi di pianificazione strategica.

Pertanto dal punto di vista della qualità tecnico-scientifica della partecipazione, il Simposio ha goduto di una presenza ancora più qualificata di quella che avrebbe potuto venire da una risposta "ufficiale" della NPR.

C. Altri paesi. Anche da alcuni altri paesi, sono stati presenti nel Simposio personalità operanti negli organi che stanno discutendo ed applicando importanti riforme della gestione pubblica, come la Prof.ssa. **Dalia Lichfield**, *Chairperson of the Working-Party on University for Government Policy* (proposed to the *New Labor Government*), London, (UK); Mme **Olga Vidlakova**, Direttore del *Department of Public Administration*, della Repubblica Ceca, Praga; Mr. **Edoardo Zapico-Goni**, dell'Ufficio del Bilancio, della Presidenza del Governo spagnolo. In particolare ha partecipato

⁷L'organismo tecnico più autorevole che da molto tempo si occupa negli Usa dei problemi della pubblica amministrazione, e che attualmente è il grande consulente del Governo e della NPR nella fase di discussione sulla implementation della legge GPRA.

attivamente al Simposio assumendo un ruolo particolarmente utile e di guida il prof. **Colin Talbot**, il quale oltre che a rappresentare eccellentemente - come universitario - il gruppo degli studiosi dell'adattamento della didattica alle nuove esigenze, ha avuto dei ruoli importanti presso l'Ufficio del Primo Ministro britannico (OPS) nelle applicazioni e riforme del *Civil Service management*, specialmente quello chiamato in Gran Bretagna il "*Next Steps Programme*" (a partire dal 1991).

3.2 Rappresentanti dei programmi formativi per l'alta dirigenza

A. Università. Le Università di tutti i paesi (e specialmente quelle americane, dove le riforme sono oggi più sistematiche) stanno attualmente in grande fermento e trasformazione per adeguarsi alle nuove esigenze di formazione connesse alle riforme dei metodi gestionali in essere. Si è cercato di selezionare perciò una importante quota di partecipanti fra Direttori e docenti dei più noti programmi universitari (*graduate*) e post-universitari (*postgraduate*) di "Public Management". Stanno infatti emergendo nuovi programmi (e nuovi diplomi) presso numerose università americane, che fondono tradizionali scuole di business (per *public managers*) e altrettanto tradizionali scuole di "public policy" o "government"⁸. Si è riuscita ad ottenere pertanto una qualificata partecipazione di illustri studiosi, quali:

per gli Usa:

- Prof. **Barry Bozemann**, Direttore della *School of Public Policy, Georgia Tech, University of Georgia*; e autore di un diffuso manuale di "pianificazione strategica" ad uso delle amministrazioni federali e statali
- Prof. **John William Ellwood**, della *Graduate School of Public Policy* dell' *University of California at Berkeley*;
- Prof. **Robert Pearson**, Direttore del *Master of Public Management Program* della "The Heinz III School of Public Policy and Management", della *Carnegie Mellon University* (Pittsburgh);
- Prof. **Beryl A. Radin**, del *Department of Public Administration and Policy* della *State University of New York* (at Albany), e Presidente della APPAM, *Association for Public Analysis and Management*;
- Prof. **Ronald P. Sanders**, Direttore del *Department of Public Administration*, della *George Washington University* (Washington DC);
- Prof. **Joseph S.White** della *University of Southern California*, (Los Angeles), autore di importanti libri sulla gestione legata al risultato.

per altri paesi:

- Prof. **Colin Talbot**, della *Business School* della *University of Glamorgan, Pontypridd*, (UK);
- Prof. **Xavier Greffe**, del *Departement d'Economie Publique*, dell'*Université de Paris, I* (Pantheon-Sorbonne) (France); autore di un noto manuale di "Economia delle politiche pubbliche";
- Prof. **Walter Kickert**, del *Department of Public Administration*, dell'*Erasmus University*, Rotterdam (Netherlands);
- Prof. **Peter Knoepfel**, dell'*Institut de Haute Etudes en Administration Publique*, (Fondation autonome associée à l'Université de Lausanne et à l'École polytechnique fédérale de Lausanne, (Svizzera).
- Prof. **George Sootla**, Direttore del *Centre of Public Administration*, Dipartimento di Scienze Sociali della Università Pedagogica di Tallin (Estonia);
- Prof. **Giuseppe Traversa**, docente di Metodi quantitativi di decisione, alla Scuola superiore della Pubblica Amministrazione;
- Prof. **Riccardo Viale**, docente di Teoria della decisione, Università Bocconi, Milano (Italia);
- Prof. **Francesco Zaccaria**, Professore di Contabilità Pubblica, Preside della Facoltà di Scienze Politiche, Università di Teramo (Italia).

B. Le Scuole consorelle della Pubblica Amministrazione. Una ricognizione e riflessione sulle implicazioni formative delle nuove gestioni basate sul risultato, non poteva avvenire senza chiamare ad esse le altre Scuole, appartenenti alla PA, che svolgono analoghe funzioni alla nostra. E ciò

⁸La selezione è avvenuta attraverso una attenta ricognizione della documentazione raccolta dal Centro di studi e piani economici in proposito.

indipendentemente dal loro noto, od ignoto, livello di notorietà e di efficienza. Per cui si sono invitate tutte, indistintamente (esse sono essenzialmente europee, perchè corrispondono ad un ordinamento della funziona pubblica tipicamente europeo). Non tutte hanno risposto all'invito. Erano comunque presenti all'invito le seguenti istituzioni :

- l' *Institute Nacional de Administracion Publica (INAP)*, Madrid, (Spagna), con il Dr. **Alberto Ibanez Gil**;
- l' *Hungarian Institute of Public Administration*, Budapest, (Ungheria), con il Prof. **Gyorgy Gajduschek**;
- la *Danish School of Public Administration*, Copenhagen, (Danimarca), con il Sig. **Henning Holten**;
- il *National Centre of Public Administration*, Athens, (Grecia), con il Sig. Theodore Tsekos;
- il *Civil Service College*, (UK), con il Sig. **Andrew Wyatt**;

Occorre riconoscere che non tutte queste scuole hanno manifestato lo stesso interesse "scientifico" al dibattito offerto, come altri ambienti, quelli universitari per esempio. Risulta che molte di queste scuole siano in crisi istituzionale, (come la famosa Ena francese); informazioni su di esse, sono tuttavia giunte al Simposio dai contributi di altri invitati dello stesso paese.

3.3 Rappresentanti di istituzioni di ricerca e di consulenza in nuove tecniche gestionali

Si è cercato d' invitare - come si è detto - anche alcuni rappresentanti di istituzioni e di consulenza in nuove tecniche gestionali. Tuttavia alcuni di essi, quali Harry Hatry, o Gerald Riso si sono trovati già presenti come componenti del gruppo speciale della *National Academy of Public Administration* sulla realizzazione della Legge GRPA, altri come Nathaniel Lichfield, si ritrova nel prossimo gruppo di cultori di discipline di cui il Public Management si trovato inquadrato, per una visione più larga e forse condizionante.

3.4 Esperti di discipline che costituiscono come un quadro di riferimento delle riforme nel "public management"

Come si è detto si è cercato di includere nel Simposio anche la voce di cultori di discipline di più vasto orizzonte che possono costituire un quadro di riferimento, soprattutto metodologico, per l'applicazione delle riforme gestionali che si sono chiamate "*fondate sul risultato e la prestazione*" (per esempio discipline come la scienza e teoria della pianificazione, la teoria delle politiche pubbliche, la sociologia delle organizzazioni, etc.). Queste persone che sono state presenti al Simposio sono:

- Prof. **Ernest Alexander**, del *The Public Policy Program, Faculty of Social Sciences*, Università di Tel Aviv (Israele);
- Prof. **Richard S. Bolan**, del *H.H. Humphrey Institute of Public Affairs*, University of Minnesota (Usa)
- Prof. **Hector Correa**, della *Graduate School of Public and International* dell'*University of Pittsburgh* (Usa), molto noto per il suo famoso libro sull'"economia delle risorse umane", che costituì alla fine degli anni 60' una svolta anche nella teoria economica convenzionale;
- Prof. **Michel Crozier**, del *Centre de Sociologie des Organisations -CSO*, del CNSR Paris (France), che ha scritto numerose opere sulla sociologia della burocrazia, già tradotte anche in italiano;
- Prof. **Yvonne Fortin**, del *Groupe d'Analyse des Politiques Publiques (GAPP)*, Paris, (Francia) ;e già consulente del Puma-Ocse;
- Prof. **Nathaniel Lichfield**, dell'*University College London*, (UK), molto noto anche in Italia per la sua metodologia di valutazione comunitaria dei piani e programmi;
- Prof. **Niraj Verma**, *School of Urban Planning and Development*, *University of Southern California*; studioso dell'analisi di sistema e delle sue applicazioni ai programmi pubblici.
- Dr. **Annalisa Cicerchia**, dell'Istituto di studi per la Programmazione economica (ISPE), studiosa dei problemi di valutazione sociale dei programmi pubblici.
- Prof. **Jonathan A. Morell**, dell'*Industrial and Technology Institute (ITI) di Ann Arbor*, Michigan,

- e Direttore della rivista internazionale *"Evaluation and Program Planning"*; esperto di metodi di valutazione dei programmi pubblici;
- Prof. **Barnett Parker**, dell'*University of North Caroline*, Direttore della Rivista internazionale *"Socio-Economic Planning Sciences"*

4. Risultati " sul campo" del Simposio

I risultati immediati del Simposio sono stati un elevato scambio di informazioni e di opinioni sulle esperienze in corso e sui problemi formativi che ne derivano. La discussione sulle esperienze e la loro relativa valutazione ha avuto più larga estensione che non la discussione sulle implicazioni formative di esse. Da un lato questo sembra naturale: le esperienze sono ancora tutt'altro che consolidate. L'ambizione negli Usa dell'impostazione di pianificazione strategica della GRPA è lungi dal trovare una adeguata capacità nelle amministrazioni interessate di realizzarla. Siamo ai primi passi di una valutazione delle disposizioni programmatiche stesse, della loro capacità di essere applicate. Il momento è particolarmente delicato e cruciale in tutte le realtà nazionali in trasformazione; tanto più delicato quanto più le realtà nazionali mostrano segni e volontà tangibili di trasformazione. Il discorso sulle implicazioni formative, intimamente legato al successo delle trasformazioni e delle riforme, tende ad appannarsi in nome di più chiari e sicuri disegni riformistici.

Ma proprio questo limite ha posto le basi di un relativo "successo" del Simposio, che è stato considerato da alcuni partecipanti, proprio quello dei paesi più impegnati nella riforma, come gli Usa, come una occasione particolare per una attenzione ai problemi della didattica ancora non sufficientemente discussi negli ambienti in cui si sono mossi.

Una impressione di insieme del risultato del Simposio può scaturire dalla espressione letterale di alcuni giudizi di alcuni partecipanti, tratti da lettere convenzionali ma significative, post-Simosio. Ne citeremo alcune:

"Penso che per tutti noi che abbiamo partecipato, i pochi giorni di Caserta siano stati una memorabile esperienza. Le discussioni e i papers contenuti molto interessanti.... Spero anche che molti di noi partecipanti siano capaci in futuro di conservare un contatto per discutere le questioni di reciproco interesse e che questo nuovo network sia capace di organizzare qualche nuovo meeting in futuro" (Dr. A.C.Wyatt, Direttore del Gruppo Governo del *Civil Service College, Management in Government*, Londra.).

"Dopo quindici anni di studio e di pratica del diritto, avevo quasi dimenticato i piaceri e lo stimolo di un discorso accademico. Il nostro Simposio ha superato ogni mia aspettativa, per la qualità delle presentazioni, l'apertura nella quale le idee sono state scambiate, il clima simpatico che ci ha coinvolto.....Sono rimasto sorpreso della estensione della comune conoscenza dei problemi del management pubblico e della riforma "performance-based", che fino adesso consideravo una peculiarità americana."
(Prof. Michael J.White., University of California at Berkeley)

"Il Simposio sul *Performance Management* nella Pubblica Amministrazione di Caserta è stato un evento che mi ha assai irrobustito. Ne ho tratto una visione personale sull'argomento in modo che non sarebbe stato possibile leggendo dei libri. E ho guadagnato molti nuovi amici in Italia, Europa e negli Stati Uniti" (Henning Holten, Direttore per il *Management e la Leadership* della Scuola Danese per la Pubblica Amministrazione (DSPA).

"L'esperienza di Caserta ha superato le mie aspettative, sia in termini di conversazione che di generale esperienza....Ho fatto veramente tesoro di questa esperienza." (Prof. Beryl A. Radin, Past President dell'APPAM, *Association for Public Policy Analysis and Management*)

"Il Simposio ha posto delle eccellenti questioni. E ci ha motivato tutti a fare meglio!" Prof. Joseph S. Wholey, *US General Accounting Office*, e University of Southern California, Los Angeles).

"Come promesso, ho istituito un indirizzo comune per tutti i partecipanti al Simposio. Per inviare posta a tutti della lista, prego indirizzate la posta a: <caserta@rcf.usc.edu>. Susanne Stoiber ha vinto la gara di idee per il suggerimento del nome della lista. **Caserta** è stata la sua idea. Grazie, Susanna! Nella prossima posta, invierò nomi e indirizzi "email" a tutti della lista. Se ho dimenticato qualcuno o se ne suggerite altri da aggiungere vi prego di farmelo sapere. Ho usato la lista dei partecipanti al Simposio del 20-9-1997, per generare la lista. Nei mesi prossimi, ho il programma di spostarla su un Listserv automatizzato che utilizza un software LISPROC. Ciò che permetterà una iscrizione e una cancellazione automatica e un *retrieval* di archivio. Fino ad allora gestirò la lista e tutte le richieste per aggiunte, cancellazioni e modificazioni alla lista

dovranno essere inviate a <nverma@rcf.usc.edu>". (Prof. Niraj Verma, University of Southern California, Los Angeles).

Sotto la presidenza del prof. Alexander e del Prof. Verma si sono tenute due sessioni nell'ultima mezza-giornata del programma, dedicate appunto ad una valutazione dei risultati del Simposio e al seguito auspicabile che avrebbe potuto avere. I due colleghi non hanno ancora fatto pervenire la loro sintesi delle due sessioni, che sarà ovviamente aggiunta a questo Rapporto appena possibile. Ma il succo delle due sessioni può intanto considerarsi ruotante intorno a queste due idee-guida:

1. il Simposio ha coperto una lacuna fra i numerosi incontri della professione sulle implicazioni educative delle riforme gestionali basate sui risultati, e dovrebbe essere allargata l'area del dibattito su questo tema, che è ben lungi dal fornire, per il momento, indirizzi sicuri di rinnovamento nella preparazione dei nuovi dirigenti, salvo che nella acquisita consapevolezza che i curricula attuali universitari e delle scuole ad hoc, per giovani e per funzionari *in career*, sono tutt'altro che adeguati a nuovi bisogni;
2. è quanto mai opportuno, di conseguenza, che si sviluppi una riflessione continua sulla materia, approfittando dei moderni mezzi di comunicazione informatica, costituendo una Rete di relazioni che - partendo dal Convegno - possa assicurare sia una permanente informazione fra i partecipanti ma anche un allargamento a persone potenziali che pur non avendo potuto essere presenti a Caserta, sono interessati a perseguire la discussione sui temi affrontati dal Simposio

5. L'incontro di Caserta come un "momento" del Simposio

In conclusione si è largamente confermata l'idea che l'incontro a Caserta è da considerarsi solo un *momento* del Simposio; cioè un modo di fare incontrare coloro che sono stati chiamati a partecipare ad un lavoro che è nato *prima* dell'incontro e che *non termina* con la conclusione dell'incontro. Tutti si sono impegnati a revisionare i contributi scritti al Simposio⁹ e sulla base di una loro circolazione e pubblicazione, utilizzarli come primo ciclo di un dibattito da continuare.¹⁰

Si è auspicato unanimemente di trovare il modo di rendere "periodico" (annuale, possibilmente) l'incontro materiale del Simposio. E alcuni colleghi si sono impegnati a procedere autonomamente alla istituzione di una **Rete (Network) fra i partecipanti al Simposio**, inclusi i partecipanti "potenziali" che non sono venuti a Caserta, ma interessati a farne parte (di cui la Lista 2 rappresenta un primo elenco).

La Scuola potrebbe avere interesse a offrire la *sponsorship* di tale Rete, per es. permettendo qualche incontro ristretto tra coloro che costituiranno una sorta "Steering Committee" della Rete, collegato con qualche iniziativa didattica della Scuola stessa. (Le persone che mi sembrano più indicate per questo Comitato sono:

il Prof. Wholey, la Prof.ssa Newcomer, il Prof. Talbot, e i direttori delle due riviste internazionali "Socioeconomic planning sciences" e "Evaluation and Program Planning" (proff. Parker e Morell).

6. Un programma più specifico di utilizzazione dei risultati del Simposio da parte della Scuola

La Scuola può imbastire sui risultati del Simposio una serie di "ricadute" positive sulla sua attività. Innanzitutto - date le limitazioni, qualitative e quantitative, imposte nella effettuazione del Simposio

⁹ Molti degli invitati che (per una ragione o l'altra, ma soprattutto - in base alle dichiarazioni emesse - per la ragione che l'invito è arrivato solo due mesi prima dell'incontro e li ha trovati nella impossibilità di modificare il loro calendario) sono stati obbligati a declinare l'invito, desiderosi di partecipare comunque al Simposio, nelle sue finalità e nel suo significato, invieranno comunque un contributo scritto, e pertanto continueranno a far parte del Simposio.

¹⁰ Dal punto di vista strettamente economico, l'appello della Scuola si è rivolto a studiosi desiderosi di svolgere questo indubbio lavoro di preparazione e revisione dei contributi scritti senza compenso, se non quello dell'interesse scientifico appagato. (L'unico compenso offerto è il rimborso delle spese di viaggio e soggiorno per la partecipazione all'incontro di Caserta, che non è da sottovalutare). Sembra che ciò non abbia affatto contribuito negativamente sulla qualità e l'impegno dei contributi scritti forniti. E non sembra che ciò abbia diminuito le opportunità per la Scuola di fare un libero uso dei documenti predisposti. L'uso più naturale sembra quello di pubblicare uno o più libri collettivi curati dalla Scuola, per i tipi di editori noti (in inglese e in italiano). [Su questo punto il coordinatore non ha in seguito ottenuto alcun appoggio dalla Scuola].

internazionale - la Scuola dovrebbe pensare ad organizzare sullo stesso Simposio, sui suoi tematismi e i sui suoi risultati e le sue indicazioni, - un immediato dibattito più esteso in campo nazionale, coinvolgendo i massimi organi dello Stato e l'ambiente universitario italiano (nonchè i suoi allievi).

L'iniziativa, concomitante o precedente alla pubblicazione in italiano dei contributi del Simposio, potrebbe assumere la forma di un classico "Convegno di studio", con larga partecipazione di pubblico, e ordinato sulla base di un certo numero di "relazioni" e con ampio spazio al libero "dibattito". Sarebbe tuttavia opportuno che le relazioni fossero distribuite in anticipo agli invitati e che la pubblicazione dei contributi al Simposio fosse distribuita ai partecipanti in sede di apertura del Convegno.

Inoltre dai tematismi del Simposio si potrebbero programmare alcuni "moduli" di **Seminari per gli alti dirigenti della amministrazione italiana** (non più di tre giorni ciascuno) da realizzare flessibilmente nel corso dell'anno di attività della Scuola, in ragione delle disponibilità e della domanda emergente.¹¹

Sia al Convegno nazionale, che ai Seminari potrebbero eventualmente partecipare qualcuno dei colleghi stranieri - magari quelli invitati a far parte dello *Steering Committee* della Rete del Simposio, di cui la Scuola si è fatta *Sponsor* (vedi più sopra).¹²

¹¹ [Per questi Seminari, si può fare riferimento a proposte fatte in altra sede dall'autore: vedi la nota riprodotta nel capitolo 17]

¹² [Rileggendo questo Rapporto, e soprattutto l'entusiasmo che i risultati del Convegno aveva suscitato in una schiera di esperti internazionali di alta qualità, tutti impegnati sul fronte più avanzato delle riforme dei metodi sia di gestione che di educazione della pubblica dirigenza, mi assale un sentimento misto tra la mestizia, la vergogna e il furore: mestizia per lo spreco di opportunità che la Scuola ha fatto, opportunità di acquisire dignità e prestigio in un campo nel quale eravamo assai lontani, in Italia e altrove, da ogni livello accettabile; vergogna per l'inganno perpetrato, di cui sono stato indubbiamente complice, di una partnership attesa e di cui non siamo stati capaci di dare alcun seguito; furore per la pervicace inamovibile disattenzione ottenuta dalle strutture decisionali della Scuola, che non hanno voluto - forse per sentimenti anomali ed inconfessabili, comunque ottusi - permettere un'opportuna rinascita della Scuola stessa al livello del migliore *benchmarking* possibile].