

[A.96.22]

1.

Il *Government Performance and Result Act* e la *National Performance Review* del Governo americano: una valutazione prospettiva

Appunto per il Direttore della SSPA Prof. Guglielmo Negri e gli altri colleghi della SSPA, (Novembre 1996).

di **Franco Archibugi**

Il *Government Performance and Result Act (GPRA)* e la *National Performance Review (NPR)* sono: 1) la Legge che il Congresso americano ha votato (alcuni anni fa) nel **1993**; e 2) l' 'iniziativa di appoggio', *National Performance Review*, ("Riforma della Performance Nazionale) che l'amministrazione Clinton-Gore ha costituito il 3 marzo 1993, per rafforzare una adeguata pressione mediatica presso i funzionari federali e la stessa opinione pubblica, la trasformazione delle strutture dello Stato federale prescritto dalla nuova GPRA.

Il tutto, nel suo insieme, è stato chiamato '*Reinventing Government Revolution*' assumendo un tono di grande riforma epocale della Pubblica Amministrazione federale. Recentemente, avendo occasione di visitare gli Stati Uniti, sono venuto a contatto di alcuni colleghi amici che mi hanno informato di queste due iniziative e di alcuni documenti loro concernenti. Sono venuto nella determinazione di preparare per te, mio Direttore, per gli altri colleghi della nostra Scuola e alcuni amici e colleghi seriamente *studiosi*, che possono avere delle influenze sulle riforme necessarie in Italia (e mai approdate a qualcosa di veramente concreto in materia di de-burocratizzazione della PA) la seguente Nota informativa.

La legge federale americana GPRA, nel suo dettaglio indica – *non più che in nove pagine* – le azioni e le operazioni essenziali per cambiare radicalmente le tecniche correnti operative di gestione di tutte le Agenzie federali che dipendono dal budget federale; applicando, sotto il controllo del GAO (*Government Accounting Office*), noto grosso ente di controllo (una specie di *Corte dei conti* di quel paese, che fa capo al Congresso e non dalla Presidenza) che da

tempo immemore controlla i conti della spesa federale in Usa, con metodi assai diversi dai nostri in Italia e in Europa continentale in cui furono introdotte le modalità delle riforme napoleoniche susseguitesi lungo il 19th secolo. La legge GPRA, tuttavia, non è un parto del suddetto GAO, bensì da una Commissione del Senato¹,

La *National Performance Review (NPR)* è invece fin dai primi giorni dell'Amministrazione democratica di Clinton, è una nuova iniziativa (sotto la guida del Vice-Presidente Gore, quasi a pieno tempo dedicato ad essa), la NPR ha operato per tutta la durata dell'amministrazione ed è stata ulteriormente rilanciata con molta energia ora con il rinnovo della stessa amministrazione Clinton-Gore.

Ciò che sta avvenendo negli Stati Uniti con la GPRA, e con la *Npr*, merita la massima attenzione.²

1. Perché sono importanti la GPRA e la NPR ?

La GPRA merita attenzione per più di una ragione.

Primo: perchè sembra essere - a cinque anni dalla sua nascita, il 1993 - un movimento politico-amministrativo ancora vitale e che

¹ Composta in modo e spirito *bypartisan* da 15 senatori repubblicani e 15 senatori democratici, presieduto da un senatore repubblicano dello Stato del Delaware come segretario, coordinatore della redazione della legge stessa. Un personaggio che aveva maturato una certa esperienza in qualità di Sindaco di una cittadina della California, in cui aveva sperimentato l'uso di tecniche di '*strategic planning*', o come più diffusamente chiamato nell'epoca, del PPBS, da decenni discusse, applicate e sperimentate da leggi statali dissimili, e da applicazioni disordinate nelle grandi società private e da altri settori delle Agenzie governative.

² E merita, fuori di quel paese, anche la massima conoscenza. Infatti questa è sorprendentemente scarsa in Europa (non ne parliamo poi in Italia! ove incontro normalmente anche "addetti ai lavori", cioè studiosi e operatori istituzionalmente e professionalmente impegnati nella Pubblica Amministrazione e delle sue conclamate e ricorrenti riforme, che ne sono del tutto ignari). La scarsa conoscenza di quello che è indubbiamente divenuto da tre anni un grande "movimento" di idee, ma soprattutto di iniziative, in quel paese influenzerà ovviamente il tenore di questo mio scritto che - pur finalizzato ad una valutazione critica della GPR - in realtà dovrà anche dare abbondante spazio ad una sua "descrizione" informativa, (preferibilmente collocata sotto la forma di Appendici) in mancanza della possibilità di rinviare a lavori inesistenti di documentazione più estesi (in lingua italiana).

quindi potrebbe essere già sottoposto ad un giudizio di tipo e di tono "*storico*".

Secondo: perchè ha molti caratteri di "emblematicità":

- per il modo con il quale ha stabilito dei *rapporti con il suo passato*, cioè con l'insieme delle attività che in seno all'amministrazione pubblica erano rivolte ad affrontare gli stessi riconosciuti problemi di inefficienza e di burocrazia dell'amministrazione pubblica (quella "federale" soprattutto, trattandosi degli Usa);
- per il modo in cui, come movimento "riformatorio", è venuto ad impattarsi con *gli interessi della burocrazia* stessa, di quegli stessi dipendenti dell'amministrazione federale (ma è evidente che il suo impatto, essendo di carattere essenzialmente "metodologico" riguardava tutto il settore pubblico, o "governativo" come si preferisce dire in quel paese) che ne dovevano essere i più diretti protagonisti; è emblematico per il modo in cui ha dovuto subire l'influenza delle logiche politiche essendo l'iniziativa di una amministrazione politica di una parte per sua natura maggioritaria (ma non nel Congresso peraltro) e quindi portata ad essere ostacolata anche per pure ragioni "partitiche";
- per il modo in cui ha stabilito dei rapporti con l'ambiente "accademico", quello appunto degli specialisti di scienze politiche e dell'amministrazione, molto influente in quel paese;
- infine, per il modo in cui ha creato un clima operativo su tutto il fronte della pubblica amministrazione "non-federale", (cioè quella "statale" e quella "locale") e quindi sostanzialmente assai autonoma, che - come è noto - negli Usa ha una importanza relativa che non ha confronti con nessuno dei paesi occidentali economicamente avanzati.

Terzo: perchè si tratta di un movimento che è nato e si è sviluppato nel paese storicamente e politicamente più significativo dell'occidente³ e che ancora è, presumibilmente, destinato a sperimentare per primo, ogni sorta di innovazione sociale.

³ Per evitare malintesi e reazioni 'inconscie', sia da parte di americani, ma soprattutto da parte di non-americani, voglio precisare - in alcuni punti sintetici, - che non è qui il caso di illustrare troppo a lungo in che senso ritengo che gli Usa siano il paese più significativo storicamente e politicamente: 1) perchè sono il paese demograficamente più grande di tutto il mondo **occidentale**; 2) perchè le circostanze storiche lo hanno fatto diventare due secoli fa il primo paese (cronologicamente nei tempi moderni) portatore di una costituzione

Quarto: perchè - soprattutto per noi europei⁴ - le riforme della pubblica amministrazione americana, che già rappresenta un modello avanzato di efficienza e di a-burocratismo (se non anti-burocratismo), sono comunque il segno di una *linea di tendenza societale non ignorabile, qualsiasi siano i giudizi di valore che coltiviamo* (ovviamente con pieno diritto, a condizione che non ci portino a deformare psicologicamente la realtà dei fatti, perchè in tal caso diventerebbero "pre-giudizi di valore").

2. Qualche riferimento alla più recente iniziativa presidenziale per rafforzare l'applicazione della GPRA, la NPR

La *NPR* fu creata con l'accesso alla Presidenza degli Usa da William J. Clinton. (Bill Clinton) (1953). E il Vice-Presidente Al Gore fu incaricato da Clinton di guidarla, fin dall'inizio. Essa assunse la forma di una *Commissione* che avrebbe dovuto durare sei mesi e fornire un rapporto con la scadenza del 7 settembre 1993.⁵

Appena arrivato alla Casa Bianca, Bill Clinton nel 1993 firmò una nuova Legge federale, risultato di una lunga maturazione da parte di una particolare lavoro di una Commissione bypartisan del Senato composta da circa 15 Senatori repubblicani e 15 democratici, per introdurre un processo di *pianificazione strategica* e di misurazione/valutazione delle prestazioni e dei risultati dell'azione pubblica presso tutte le amministrazioni federali. La legge è stata poi votata definitivamente il 3 agosto 1993. E' stata chiamata *Government Performance and Result Act* (GPRA), (*legge per la performance e i*

"democratica", quindi di un "governo", e quindi di una amministrazione pubblica, in ambiente democratico, imbevuto di pluralismo culturale, religioso, sociale ed etnico. 3) perchè sono il paese ancora tecnologicamente più avanzato fra quelli occidentali in senso complessivo, con inevitabili effetti sui modi di vivere e sul modello di società e di vita politica e amministrativa.

⁴ Solo come *europei* potremo costituire una comunità nel suo insieme confrontabile per requisiti a quella americana; ma solo, appunto, se sapremo raggiungere una forma repubblicana, democratica e federativa del tipo di quella storicamente offerta dagli Usa.

⁵ Assumo tutte queste informazioni da un breve riassunto storico fornito dalla stessa NPR (1996/september).

risultati pubblici.)⁶. Tale legge se la trovò sulla scrivania per la firma Bill Clinton appena arrivato alla Casa Bianca.

La Commissione creata da Bill Clinton e presieduta da Al Gore fu composta di circa 250 funzionari pubblici di carriera. In aggiunta furono anche ingaggiati per il lavoro di questa task-force interministeriale (*inter-agency*) alcuni dipendenti interni, o, su prestito, dipendenti dei governi statali e locali, e pochi consulenti.⁷ La prima sessione di lavoro, in cui si aprirono le attività, si ebbe il 15 aprile 1993.⁸ Il Vice-Presidente Gore nei mesi successivi ha fatto numerose visite a diverse Agenzie per prendere conoscenza di prima mano dei problemi di queste agenzie e nel giugno 1993 ospitò un Summit a Philadelphia sul *Reinventing Government* composto da dirigenti di società private, da leaders di vari governi statali e locali, e da esperti noti in materia di mutamenti organizzativi.

I lavori della Commissione si svilupparono nel clima normativo della nuova legge Gpra varata in agosto. Il Presidente Clinton, invitò le agenzie a creare un loro proprio interno "*reinventing team*" (diremmo una "squadra riforma") che lavorasse con il corrispondente team NPR (molti dei quali, come NPR, hanno continuato dopo la conclusione dell'iniziale rassegna ad assistere per l'applicazione delle raccomandazioni che ne risultarono). Il NPR ha lavorato strettamente con questi teams nell'elaborare le raccomandazioni presentate al Vice-

⁶ E' noto che in Inglese, la parola 'pubblico' ha un significato ancora più generale che in Italiano, e che quanto appartiene all'azione delle istituzioni pubbliche si preferisce usare il termine *Government* e derivati.

⁷ La leadership centrale della NPR è stata affidata: a un consigliere politico *senior* del Vice Presidente, (Elaine Kamarck); al direttore del Progetto (Bob Stone); e da quattro vice-direttori: uno ha diretto una serie di gruppi che hanno esaminato le 24 più grandi agenzie: Agricoltura, Commercio, Difesa, etc.(Billy Hamilton); un altro ha diretto una serie di gruppi che hanno esaminato i sistemi generali di governo: avvocatura (*procurement*), bilancio, personale, etc.(John Kamensky); un terzo (Bob Knisely), che si è occupato di alcune analisi fiscali; e un quarto (Carolyn Lukensmeyer) che si è occupato della dinamica e comunicazione dello staff interno.

⁸ David Osborne, il coautore di un famoso libro pubblicato l'anno prima, e divenuto best-seller (Osborne & Gaebler, 1992), dal titolo "*Reinventing Government*" ha svolto la funzione di consigliere chiave e relatore della prima sessione, insieme al Vice-Presidente Gore e al vice-direttore per il management (Phil Lader) dell' 'Ufficio per il Management e il Bilancio' (*Office of Management and Budget, OMB*), una degli uffici componenti la branca esecutiva della Casa Bianca.

Presidente. Il Vice-Presidente è stato fortemente coinvolto nelle decisioni prese e, prima di pubblicare il rapporto finale, incontrò i capi di agenzia per essere sicuro di avere il supporto di ogni agenzia per le sue proposte raccomandazioni. Il rapporto finale fu basato su una serie di rapporti "di accompagnamento" (*accompanying reports*) preparati da circa due dozzine di gruppi di esperti del NPR.⁹ Il Rapporto finale, "*Creare una amministrazione che lavori meglio e costi di meno*",¹⁰ fu presentato al Presidente Clinton in una cerimonia alla Casa bianca del 7 settembre 1993. Subito dopo Clinton e Gore fecero un giro nel paese allo scopo di promuovere il Rapporto e di illustrare una serie di Direttive presidenziali (*Executive Directives*) per dare inizio alla realizzazione delle raccomandazioni del rapporto. Dal Dicembre 1993 il Presidente ha firmato 16 *Direttive* che attuavano specifiche raccomandazioni e che hanno incluso il taglio di 252.000 posizioni, tagliando la metà dei Regolamenti interni, e chiedendo a ciascuna agenzia di sancire "standard di servizi per gli utenti" (*customer service standards*).

3. La fase I del NPR

A questo punto l'NPR subì una sostanziale trasformazione.

Molti componenti dello staff tornarono a casa, nelle rispettive agenzie. Circa 50 rimasero nella task force allo scopo di dare inizio alla realizzazione di una serie di iniziative di grande gettata. Questi sforzi furono diretti ad una grande *opera di formazione dei dipendenti* federali relativi ai servizi per l'utenza, alla creazione di laboratori di riforma (*reinventing laboratories*) per innovazioni pilota, alla promozione di semplificazione delle funzioni di direzione, e di gestione di comitati inter-ministeriali raccomandati dal NPR come il Consiglio Nazionale di Partecipazione (*National Partnership Council*), il Consiglio di Gestione del Presidente (*President's*

⁹ Il rapporto finale sottolineò 119 delle 384 raccomandazioni elencate in appendice. I 38 *specifici rapporti di accompagnamento* hanno totalizzato circa 2000 pagine e si estesero su circa 384 *raccomandazioni* che dettagliarono 1.250 *specifiche azioni* mirate a risparmiare 108 miliardi di dollari 1996 (170 mila miliardi di lire), ridurre il numero delle posizioni fisse ("*overhead positions*"), e migliorare le operazioni amministrative.

¹⁰ NPR, 1993/september.

Management Council), il Gruppo di Lavoro per i Servizi pubblici di Informatica (*Government Information Technology Services*).

Il NPR ha anche creato un sistema di ricognizione per seguire i progressi di circa 1.250 azioni singole. Le singole Agenzie furono incaricate del perseguimento di circa due terzi delle raccomandazioni che furono finalizzate ad esse. Il rimanente terzo - per lo più raccomandazioni di tipo generale riguardanti tutte le agenzie come la riforma dei bilanci o del rapporto di lavoro pubblico, caddero sotto la responsabilità di gruppi inter-ministeriali quali il Consiglio dei Funzionari Finanziari (*Chief Financial Officers Council*) o la Task-force per il trasferimento dei benefici elettronici (*Electronic Benefits Transfer Task Force*), l'OMB, o la NPR stessa. Per esempio l'OMB ha diretto l'attuazione della "Legge per la Gestione delle Prestazioni e dei Risultati" (GPRA - *Government Performance and Result Act*) - di cui diremo fra poco -; e la NPR (*National Performance Review*) ha assunto la direzione degli "Standards di servizio per l'utenza" (*Customer Service Standards*) creando appositamente un "Consortium" di esperti componenti le principali amministrazioni (*Federal Benchmarking Consortium*) con il compito di fissare i migliori standard d'uso per la "clientela" (vedi glossario in appendice)¹¹.

La NPR, insieme all'OMB, e allo staff della Casa Bianca, ha promosso la realizzazione di "accordi" fra i capi delle principali agenzie e segretari di gabinetto da un lato e il Presidente dall'altro, concernenti l'attuazione delle raccomandazioni del NPR. Questo è stato qualcosa di sorprendente anche per l'ambiente americano, in quanto anche colà non era mai avvenuto che tra il Capo del Governo e i membri del gabinetto e capi delle agenzie (tutti designati ai loro posti dal Presidente stesso) si firmassero degli accordi, di tipo operativo, per impegnare le Agenzie - come entità autonome - alla realizzazione di alcune operazioni raccomandate dall' NPR. Questo "non-sense" giuridico potrebbe irritare i nostri giuristi, ma ha un grande senso sostanziale per portare sulla linea realizzativa l'impegno delle singole amministrazioni, portatrici dei limiti e delle risorse possibili per la realizzazione di alcune innovazioni desiderate, e quindi corresponsabili delle relative fattibilità. Così si erano firmati (alla fine del 1995) accordi tra il Presidente Clinton e i Capi di 8 delle più

¹¹ Un gruppo di studio del Consortium ha recentemente prodotto un rapporto di estremo interesse (Us Federal Benchmarking Consortium, 1997).

grandi agenzie.¹² E la NPR ha curato durante il 1996 la preparazione di altri accordi (non si hanno più precise notizie sugli accordi firmati più recentemente).

Il problema più grande per il NPR è stato quello di comunicare il suo messaggio alla forza di lavoro federale. Si è così sviluppata una formazione via Video che è stato proiettata dal Comitato dei dirigenti federali e dalla Associazione dei dirigenti federali (*Federal Executive Board e Federal Executive Association*) attraverso il paese. E' stato preparato un CD-ROM interattivo del rapporto originale, dei suoi rapporti di accompagnamento, del rapporto sul servizio utenti e del rapporto sullo stato. Si è lavorato con l'Istituto Federale della Qualità (*Federal Quality Institute*) a sviluppare i programmi formativi. E si è creata anche una *news-letter* per i dipendenti federali.

Inoltre la NPR ha sponsorizzato la creazione di una serie di iniziative interministeriali sotto la comune denominazione di "Risultati netti" (*Net Results*), un interscambio elettronico di informazioni e di idee fra dipendenti federali e il pubblico in generale. Ciò attualmente include il sito web e una serie di altri siti. E si è sponsorizzato anche un "Foro elettronico" sulle iniziative di riforma (*reinventing initiatives*) che ha coinvolto centinaia di persone attraverso il paese.

La NPR ha anche pilotato una partnership con lo Stato dell'Oregon (selezionato come uno Stato "dimostrativo") per sperimentare risultati programmatici nel campo di programmi per l'infanzia e la famiglia.

Nel settembre del 1994, essendo il primo anniversario della diffusione del primo Rapporto originale, la NPR fece un primo bilancio della sua attività e concluse che si erano fatti significativi progressi lungo l'attuazione delle direttive e delle raccomandazioni contenute nel Rapporto. Anche numerosi osservatori esterni intervennero nel fare un bilancio dell'esperienza e nel paese si aprì un largo dibattito critico.

Il dato più significativo del primo bilancio è la constatazione che - per numerose ragioni - le agenzie risposero con molto entusiasmo

¹² Le agenzie con le quali si è firmato un "performance agreement" nel quadro della NPR sono: i Dipartimenti del Lavoro; degli Interni, dei Trasporti, degli Affari dei Veterani, dell'Abitazione e dello Sviluppo Urbano; nonché l'Amministrazione dei Servizi Generali, e l'Amministrazione delle Piccole Imprese.

all'appello rinnovatore della Commissione Gore, e si è iniziato un processo veramente autonomo delle agenzie verso l'innovazione.

Il Gao (*General Accounting Office*), l'autorevole controllore dei conti federali, aveva prodotto un iniziale rapporto operativo sulle raccomandazioni della NPR (dicembre 1993) e al dicembre 1994 fece subito un altro rapporto sullo stato di avanzamento delle iniziative. Anche la *Brookings Institution*, famoso organismo privato di studio e di analisi delle politiche pubbliche, pubblicò alcuni volumi sulla NPR: una prima valutazione nel nell'agosto 1994 e un volume nel gennaio del 1995.

Con il 1995 si aprì una nuova fase della NPR, (che coincise con l'elezione del nuovo Congresso). Clinton incaricò Gore nel dicembre 1994, di lanciare una "seconda fase" della *reinvention*, nota come Fase II.

E' stato chiesto alle agenzie di guardare a fondo nelle loro missioni e decidere quello che il governo avrebbe dovuto o non dovuto fare.

4. La legge innovativa sulla pianificazione strategica

D'altra parte con la legge GPRA varata dal Congresso americano nei primi mesi del 1993, tali agenzie erano state invitate ad entrare in una *precisa procedura organizzativa di pianificazione e di gestione*.

Addirittura emendando, con la legge, lo stesso "*Codice degli Stati Uniti*", in esso si introducevano - come normale procedura e routine di gestione amministrativa - la preparazione da parte di ogni agenzia di:

1. un "Piano strategico" (*Strategic Plan*), con un orizzonte "non inferiore a cinque anni".
2. di un "Piano annuale di prestazioni" (*Performance Plan*), strutturato e correlato al Piano strategico, e corredato di precise voci di strumentazione e di budget per ogni azione prevista.
3. di un "Rapporto di prestazione di programma" (*Program performance Report*), relativo al precedente anno fiscale, nel quale si rendesse conto dell'attuazione del Piano annuale e di quello strategico e si misurassero i risultati della sua realizzazione.

La legge inoltre prevede disposizioni per rendere la contabilità di bilancio flessibile e interrelata con la pianificazione strategica e quella

annuale, nonchè per istituire dei "progetti pilota" di obiettivi programmatici in alcuni settori della amministrazione federale, a scopo di sperimentazione e di dimostrazione.¹³

La legge GPRA detta "*per la gestione delle prestazioni e dei risultati*", è solo la cornice legale di una attività che dal 1993, e attraverso la seconda fase soprattutto a partire dal 1995, ha avuto uno sviluppo sorprendente nell'amministrazione federale, vedendo tutte le agenzie quasi in una gara competitiva ad applicare per prime le innovazioni di cui ai criteri del *reinventing government* e i nuovi metodi.

E bisogna dire che la legge stessa prevedeva che le diverse agenzie affrontassero ed applicassero le innovazioni e riforme di operatività con tutta calma e con tutto il tempo necessario. Per es. come si vede nella legge, che è stata varata nell'agosto del 1993, si deve alle singole agenzie la missione di predisporre i "piani strategici" non oltre il 30 settembre 1997: cioè si dava loro ben *quattro anni* per predisporre il loro *primo* piano strategico. E per la preparazione del "Piano annuale di prestazioni" si è data come scadenza per divenire di routine solo l'anno fiscale 1999. Infatti, si è dato per scontato ed implicito che un "Piano annuale di prestazioni" (concepito in una logica programmatica come quella instaurata dalla legge stessa) non poteva essere predisposto se non sulla base di un Piano strategico (di medio-lungo termine) già elaborato ed accettato; cioè come strumento di attuazione del piano strategico. E di qui anche l'ovvia deduzione che anche i Rapporti annuali avesse un senso produrli *solo quando si fosse messa a regime la nuova procedura* di pianificazione e gestione.

Come quadro giuridico (creato nell'agosto del 1993), esso ha ovviamente stimolato e incalzato le amministrazioni federali a dare degli adeguati contenuti programmatici alle loro azioni correnti. E i contenuti sono stati di due tipi: quelli mirati ad introdurre *forme nuove di gestione dei programmi* (diciamo contenuti "procedurali"), e quelli, più tecnici, mirati a sviluppare *il know how per la elaborazione stessa dei piani e dei programmi e per la valutazione preventiva delle scelte alternative che essi contengono* (diciamo contenuti "tecnici").

Sul primo piano la NPR ha costituito il fulcro della ulteriore sperimentazione. Sul secondo piano si sono rilanciati gli studi di pianificazione e di valutazione, naturalmente alquanto improvvisati, (come sempre agli inizi di ogni nuova esperienza), ma notevolmente

¹³ Si veda il testo completo della legge qui allegato.

estesi per campo di istituzioni e per campo di oggetti di applicazione. Il rilancio degli studi di pianificazione e di valutazione (pianificazione strategica e misurazione delle prestazioni) è avvenuto innanzitutto alla scala delle singole amministrazioni, che ognuna per suo conto ha contribuito a produrre guide e manuali a se utili, ma così facendo producendo anche un lavoro scientifico e metodologico di interesse generale.¹⁴

5. La seconda fase dell' NPR, e suggerimenti per un rapido indirizzo di ricerca della Scuola in questo campo

E' in questo contesto di impegno legislativo e di fervore amministrativo che si è sviluppata la seconda fase dell'NPR.

Le prime Agenzie che si misero al lavoro e per prime arrivarono a suggerire proposte di riforma, come per esempio i Dipartimenti dell'energia (DOE) e quello dell'abitazione e dello sviluppo urbano (HUD), hanno proposto numerosi mutamenti.

Questa seconda fase è in pieno sviluppo. *La mia proposta è quella di seguirla con attenzione, sviluppando intorno ad essa una adeguata attività di ricerca, che non vedo attualmente svilupparsi nè nelle Università, nè in sede di Cnr, nè in Centri esterni di ricerca, nè in settori adeguati della PA.* Mi sembra che dovrebbe essere dovere istituzionale nostro, della Scuola intendo, coprire questo ruolo: *sviluppare ricerca nella direzione dei metodi e delle tecniche di riforma della gestione PA.* Ciò che avviene negli Usa è il campo privilegiato per questa ricerca. Non si può prescindere da essa. Io farò del mio meglio. Ma finchè la Scuola e i docenti che chiamiamo in essa, con criteri assai lontani dall'impostazione che dovremmo dare, dapprima, alla Scuola, si terranno lontani da un severo aggiornamento nella direzione dei nuovi metodi di gestione e non concentreremo i nostri programmi didattici su tali nuovi metodi di gestione, *non faremo mai della nostra Scuola un organismo "innovativo" rispetto agli sforzi che dovrebbero farsi di diffusione e acquisizione di tali*

¹⁴ Le amministrazioni più attive in proposito sono state: il Dipartimento dell'Energia, che ha assunto anche una sorta di funzione leader in questa gara (si vedano le guide in bibliografia Doe 1996 a e b); l'IRS (*Internal Revenue Service*) (vedi: 1996); la NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) (1996a e b); la NHTSA (*National Highway and Traffic Administration*) (vedi:1996); il Dipartimento della Marina (Dept.of the Navy, 1992, e sgg.);

nuovi metodi, attraverso sia il corso-concorso che attraverso i programmi di formazione continua, che farà.

Comunque, data la precedente formazione dei nostri docenti, illustri nelle rispettive discipline, ma poco versati a queste novità, mi sembrerebbe importante formare almeno un piccolo staff di ricercatori concentrati, come orientamento, verso queste nuove metodologie, per assicurare un peso specifico nei programmi didattici della Scuola, che sia adeguato alle dette novità.

La Scuola se non si mette con decisione e coraggio in questa direzione non sarà all'avanguardia del processo di rinnovamento della Pa, ma alla retroguardia di quanto, sia pure malamente e sporadicamente, viene fatto nelle Università.