



ROTARY CLUB

MILANO PORTA VERCELLINA

BOLLETTINO  DEL CLUB

BOLLETTINO N° 24 - 1996/97

Riunione conviviale del 12 Febbraio 1997

"SERATA DEI CONSOLI"

Presidente: Franco Collavo
Segretario: Ernesto Rovatti

Presenti:

Agnifili (10) e Signora= Artesi (19) e Signora= Banfi (6)= Barrow (17)= Bellotti (6)= Bertelé (15) e Signora= Bifulco (12+2)= Bossi (9)= Brambilla (12+1)= Calella (20+1) e Signora= Calimani (20) e Signora= Chiappe (12+1) e Signora= Collavo (24) e Signora= Debické van der Noot (11+4) e Signora= De Mojana di Cologna (19) e Signora= Dubini (9)= Gregorio (3) e Signora= Isalberti (12) e Signora= Mastracchio (11) e Signora= Maternini (14)= Melodia (15)= Molteni Corbellini (22) e Signora= Origoni (14) e Signora= Pansarella (15) e Signora= Pezzano (11) e Signora= Poretti (14)= Prestini (21) e Signora= Rovatti (20) e Signora= Sanvito (9) e Signora= Soddu (10) e Signora= Tozzi Spadoni (8) e Signora= Valerio (16) e Signora= Venturino (20+1) e Signora= Zancan (20) e Signora= Zanoccoli (13) e Signora.

Presente il Governatore Distretto 2040, Prof. Carlo Sarasso e Signora.

Hanno gentilmente avvertito dell'assenza:

Alberti De Mazzeri (12+1)= Allegreni (14+1)= Amato (15)= Bega (15)= Beonio Brocchieri (4)= Brioschi (11)= Cassina (16)= Colombi (12)= Forti (10)= G. Gavazzi (6)= Guaineri (10)= Magri (10)= Marcello (13)= Maveri (5)= Mezzetti (17)= Niccolini (10+1)= Paneroni (6)= Pedroni (18)= Rossello (11+1)= Scapini (15)= G. Schiraldi (18)= Silvioli (19)= Vigorelli (5).

Percentuale di presenza: 46%

Nostri Soci presso altri Club:

Calella il 4/2 al R.C. Milano Nord.

Soci in congedo: Bertani e Speciale.

Consoli presenti:

Console Generale del Canada	Ian MC Lean
Console Generale di Danimarca	Hans Kass
Console Generale di Francia	Jacques Warin e Signora
Console Generale di Germania	Michael Rudolf Engelhard
Console Generale del Giappone	Kyuya Komatsu
Console Generale d' Irlanda	Antonia Marsaglia
Console Generale del Lussemburgo	Rodolfo Debické van der Noot e Signora
Console Generale di Monaco	Landoaldo De Mojana di Cologna e Signora
Console Generale di Norvegia	Adalberto Gei e Signora
Console Generale d' Olanda	Maarten Reuchlin e Signora
Console Generale della Svizzera	Franco Besomi e Signora
Console Generale di Turchia	Betin Yigit
Console Generale Aggiunto degli USA	Sig.ra Desireé Millikan
Direttore della Rappresentanza di Milano della Comunità Europea	Dr. Giampiero Fontana Rava

Altri Ospiti del Club:

Dr. Jeffrey Murray e Signora	Oratore della serata e Direttore dell'USIS
Avv. Aris Bassoli e Signora	Socio Onorario e Presidente Società del Giardino
Arch. L. Ferradini e Signora	

PDG Carlo Monticelli e Signora	
PDG Alberto Schiraldi e Signora	
PDG Arrigo Beltrame	
Ing. Andrea Oddi	Coordinatore Mediolanum
Ing. Italo Ferrante e Signora	Presidente Commissione Comitati Interpaese

Presidenti Rotary Club Mediolanum:

R.C. Milano	Prof. Giovanni Bognetti e Signora
R.C. Milano Aquileia	Ing. Pietro Freschi e Signora
R.C. Milano Est	Ing. Luciano Scavia
R.C. Milano Europa	Dr. Flavio Garcia
R.C. Milano Nord (Delegato)	Prof. Alfonso Cerrati e Sig.ra Roxana Orudji
R.C. Milano Nord Est	Sig. Pierlorenzo Ranieri Tenti e Signora
R.C. Milano San Babila	Dr. Luigi Bitto e Signora
R.C. Milano Sempione	Ing. Onorato Abrigo

Altri Ospiti:

Dottor Luigi Riolo e Signora (ospiti di Pansarella); Sig.na Stefania Zanoccoli (ospite del padre); Ing. Carlo e Maria Silvia Tozzi Spadoni (ospiti del padre).

Visitatori Rotariani:

Avv. Filippo Ribaudò del R.C. Sant'Agata di Militello.

Rotaract Milano Porta Vercellina

Anna Bellistri, Mauro Biscotti, Viviana Cavalli, Claudia Collavo, Paolo Dutto (Presidente del Rotaract), Antonio Liberatore, Paola Mandelli, Davide Menghi, Ilaria Ranucci, Patricia Ribaudò, Massimiliano Sangalli e Massimo Triulzi.

Ospiti: Claudio Borghi, Teresa Ghisleni e Francesca Verzelloni.

Relatore: Sig. Jeffrey Murray

Tema: "Il nuovo rapporto tra Governo e Cittadini negli Stati Uniti"

Il Club saluta il Governatore, i Consoli presenti, le autorità Rotariane intervenute e tutti gli ospiti con un caloroso applauso che sottolinea lo spirito di questa serata: il propagare la comprensione reciproca, la buona volontà e la pace fra nazione e nazione.

Il decano del corpo consolare, il console svizzero Franco Besomi interviene richiamando la vocazione internazionale del Rotary e sottolineando a sua volta lo spirito dell'incontro, apprezzato dai Consoli che si augurano continui anche in futuro come occasione per sviluppare l'amicizia e le occasioni di incontro.

Al termine del pranzo i presenti festeggiano l'ammissione nel nostro Rotaract del nuovo socio, la dottoressa Paola Mandelli.

Viene quindi presentato l'oratore Murray, direttore della sede di Milano dell'USIS, ente governativo degli USA che ha il compito di illustrare i molteplici aspetti della cultura e della società americana. Il sig. Murray ha svolto in Italia parte del suo servizio militare dopo aver conseguito il suo Bachelor of Arts in Letteratura Inglese e Americana; egli ha svolto la sua carriera diplomatica in diverse sedi (Lisbona, Titograd, San Paolo, New Delhi) a partire dal 1979. E' sposato e ha due figlie.

La relazione viene allegata al bollettino.

La serata è chiusa dalle gradite e calde parole del Governatore che esprime il suo apprezzamento per questa serata e incita il Club a proseguire nella sua attività con lo stesso spirito rotariano.

Interventi: Calella, Pezzano, Collavo, Ribaudò.

Notizie del Club

- **Frequenza alle conviviali:** Come ricordato anche nel nostro libretto blu, la partecipazione alle conviviali è un impegno che ogni Socio deve rispettare raggiungendo una frequenza minima. Lo Statuto tipo (Consiglio di legislazione 1995, Caracas) indica in 60 la percentuale minima richiesta e ammette l'assenza non compensata a un massimo di tre riunioni consecutive. Come è noto, è possibile recuperare la mancata presenza partecipando alle riunioni di altri Club.

Attività Rotariane

- Il R.C. di Seregno-Desio-Carate Brianza organizza per sabato 5 Aprile, la prima edizione del trofeo di golf SE.DE.CA. a squadre: competizione annuale di solidarietà sotto il patrocinio del governatore Carlo Sarasso e dotata di ambiti premi. Il catalogo e le informazioni per la partecipazione sono disponibili presso il Segretario.

- Un'informazione per tutti i Soci velisti: il nostro Club fa parte della Zona Nord Ovest dell'International Yachting Fellowship of Rotarians e il Past President di Milano Duomo, Raffaele Canger (Via A. Fogazzaro, 37 - 20135 Milano- tel. 5468820), è stato nominato Commodoro della flotta. A lui possono essere richieste maggiori informazioni e i moduli di adesione.

Lettera di Febbraio del Governatore

Febbraio è il mese dell'intesa mondiale ed è finalizzato all'impegno di ogni Rotariano per la comprensione reciproca fra tutti i popoli e per la pace.

Il 23 febbraio, anniversario della prima riunione rotariana, è in particolare la giornata dedicata alla pace e alla comprensione internazionale e che evidenzia la vocazione rotariana all'amicizia e al servizio "senza frontiere": un servizio orientato al bene comune e perseguito con lo spirito di internazionalità che è coesistente al Rotary.

Il Rotary, riafferma il Governatore, crede nella pace come valore positivo fondamentale, nella pace vera e non passiva di fronte alla prepotenza e all'ingiustizia, nella pace scaturita dal rispetto della centralità della dignità di ogni uomo, nella pace coniugata con la libertà e la giustizia, nella pace costruita con azione e lungimiranza, nel cuore di ciascuno, nella famiglia, nella società per tutti.

Volontariato e Distretto 2040

Il Centro Internazionale Ricerche per l'Autosufficienza degli Handicappati, CIRAH, è stato costituito a Milano nel febbraio 1981 per iniziativa di vari Club lombardi ed ha la sua sede in Via A. Doria 17 - 20124 Milano, segreteria Via A. Buonarroti 4 - 20145 Milano - tel. 6700748.

Il Centro si propone di dare un contributo concreto al problema degli handicappati definendo per ogni soggetto un profilo preciso delle attitudini lavorative, basato su un "test di misurazione della capacità residua" e quindi su una valutazione di abilità che permetta un inserimento mirato nel mondo del lavoro, offrendo delle garanzie reali sia allo handicappato che all'imprenditore.

Con il sistema del CIRAH sono stati a tutt'oggi avviati al lavoro oltre un centinaio di disabili che, a distanza di oltre otto anni, lavorano con piena soddisfazione sia degli handicappati che degli imprenditori.

Attualmente, con la collaborazione della Fondazione Don Gnocchi e di un gruppo di ricercatori del Politecnico, coordinati dal nostro consocio Somalvico, sta sviluppando sistemi che facilitino l'inserimento nella comunità di soggetti disabili, attraverso l'uso applicativo della realtà virtuale e mediante il ricorso all'uso di applicazioni informatiche su personal computer.

Borse di Studio Fondazione Rotary per l'anno 1998/99.

Alleghiamo il bando di concorso delle borse di studio Rotary Foundation (tre annuali e una semestrale) pregando tutti i Soci di proporre candidature.

I moduli sono a disposizione, su richiesta, presso la Segreteria del Rotary Club di Milano, via San Paolo 15 (tel. 86.46.27.33).

Febbraio: mese dell'intesa mondiale
Costruisci il futuro lavorando per la pace urbana

Dagli "Scopi del Rotary"

*Propagare la comprensione reciproca,
la buona volontà e la pace
fra nazione e nazione
mediante il diffondersi nel mondo
di relazioni amichevoli fra persone esercitanti
le più varie attività economiche e professionali,
unite nel comune proposito e nella volontà di servire.*

PROGRAMMA DELLE PROSSIME RIUNIONI

FEBBRAIO 1997

Lunedì 17 Febbraio ore 12.45
Società del Giardino

Avv. Bartolo Antonioli
"Pluralismo Radiotelevisivo"

Lunedì 24 Febbraio ore 19.45
Società del Giardino

Serale con Signore
Dr. Sandro Pellò
"I mostri nell'immaginario collettivo"
Prenotazione obbligatoria. Telefonare al
Prefetto Franco Prestini: 43.78.64

MARZO 1997

Lunedì 3 Marzo ore 12.45
Società del Giardino

Ing. Michele Cimino
"Le prospettive Europee del Marketing"

Lunedì 10 Marzo soppressa e sostituita da

Mercoledì 12 Marzo ore 19.00
Circolo della Stampa

Interclub Gruppo 4 Mediolanum
Ing. De Majo (Rettore Politecnico di Milano)
Dr. Callieri (Vicepresidente Confindustria)
"Formazione e ricerca per lo sviluppo della
occupazione".
Prenotazione obbligatoria. Telefonare al
Prefetto Franco Prestini: 43.78.64

Lunedì 17 Marzo ore 12.45
Società del Giardino

Dott. Piero Toso
"Università per il volontariato"

*Il nuovo rapporto tra Governo e Cittadini
negli Stati Uniti*

**Remarks by USIS Director Jeffrey C. Murray
Rotary Club Porta Vercellina
Società del Giardino
February 12, 1997**

Gentili signore, egregi signori, buonasera. Vi ringrazio per essere intervenuti. Ringrazio in modo particolare il Presidente del Club, Ingegnere Franco Collavo, per la gentile ospitalità e il Dottor Rodolfo Debicke van der Noot, Console Generale Onorario del Lussemburgo, che si è cortesemente adoperato per farmi partecipare oggi al tradizionale incontro annuale con i Consoli Generali, organizzato dal Rotary Porta Vercellina. Desidero inoltre rivolgere un saluto speciale ai rappresentanti diplomatici presenti in sala a titolo personale e a nome di George Griffin, Console Generale degli Stati Uniti a Milano, che con grande rammarico non ha potuto essere presente questa sera, a causa di un improvviso impegno negli Stati Uniti. Il Console Generale mi ha chiesto di portarvi i suoi saluti più cordiali, chiedendomi anche di affrontare in sua vece il tema di questa sera: la riforma dell'amministrazione pubblica americana.

Abraham Lincoln, di cui proprio oggi ricorre l'anniversario della nascita, avvenuta il 12 febbraio del 1809, chiudeva il famoso discorso di Gettysburg parlando di un "governo della gente, dalla gente e per la gente" (a "*government of the people, by the people and for the people*"). Questa sera, vorrei parlare di un progetto nel quale rivive l'ideale che ispirò Lincoln più di un secolo fa. La "*National Performance Review*", o "Revisione del Rendimento Nazionale" -- varato dal Presidente Bill Clinton -- è sicuramente il più rivoluzionario programma di riforma statale messo in atto nel nostro secolo, proprio perchè si fonda su un totale ribaltamento dei rapporti stato-cittadino.

Quando il Presidente Clinton incaricò il Vice Presidente Al Gore di occuparsi della riforma della Pubblica Amministrazione americana, la fiducia dei cittadini nel Governo federale si trovava a un minimo storico. La tradizionale (quasi "genetica") diffidenza americana nei confronti del *big government* negli ultimi tre decenni si era notevolmente acuita. Di fatto, il popolo americano aveva incominciato a ribellarsi contro lo stato burocratico "maturo" che costituiva l'eredità del New Deal roosveltiano e della Great Society di Lyndon Johnson.

L'obiettivo della "*National Performance Review*" era di risolvere entro cinque anni le inefficienze e i ritardi della burocrazia americana. I concetti principali sono contenuti nel primo rapporto, presentato nel settembre del 1993. Il sottotitolo del rapporto, *From Red Tape to Results*, testimonia dell'impegno assunto dalla nuova Amministrazione a muoversi dal *red tape* (sinonimo di inefficienza burocratica) ai risultati, per creare uno stato che costi meno e funzioni meglio. Il progetto ha ormai superato con successo i primi quattro anni di vita e si sta rapidamente avviando alla conclusione, prevista per il settembre 1998.

La "*National Performance Review*" pone l'accento in primo luogo su come dovrebbe funzionare la pubblica amministrazione, non su cosa dovrebbe fare.

L'impegno in essa manifestato è quello di migliorare il rendimento nei settori in cui si è deciso che il governo debba avere un ruolo. Ciò che colpisce nel documento del 1993 è il linguaggio diretto utilizzato dal Vice Presidente nel descrivere gli innumerevoli sperperi e paradossi originati dalle mille leggi e regolamenti accumulatisi negli anni. È divenuto famoso l'esempio del portacenere: circa nove pagine per descrivere le dimensioni, il colore, la lucentezza e la linea di semplici portacenere di vetro che fossero accettabili

per gli uffici del Governo degli Stati Uniti. Il documento descriveva purtroppo problemi molto reali, in parte già affrontati e risolti, come risulta dagli *"Status Reports"* che sono seguiti ogni anno a settembre, e che hanno una connotazione assai più applicativa del primo rapporto.

È importante notare che il movimento di rinnovamento amministrativo negli Stati Uniti è stato sostenuto diffusamente fin dall'inizio, sia dal partito Democratico che da quello Repubblicano. I governatori, i sindaci e i legislatori di entrambi i partiti erano infatti giunti alla medesima conclusione: l'amministrazione pubblica non funzionava più, ed era giunto il momento di porvi rimedio. Lo stesso Presidente Clinton si era così espresso in un discorso pubblico del 1993:

"Il nostro paese ha bisogno di una pubblica amministrazione che abbia dimensioni più ridotte e risponda meglio alle esigenze dei cittadini; che costi meno, ma offra un servizio di migliore qualità; che sottragga più competenze al governo federale per trasferirle agli Stati e alle amministrazioni locali, nonché agli imprenditori del settore privato; che produca meno regolamenti e più incentivi; che abbia più buonsenso e si sforzi maggiormente di creare

un terreno comune con la cittadinanza."

Il Presidente ha ribadito la propria ferma volontà di cambiare la cultura della burocrazia nazionale, per conferirle potere decisionale e incoraggiarla all'iniziativa. Per darvi un'idea del problema, l'insieme dei volumi delle direttive e linee di condotta utilizzate fino al 1993 dal solo Dipartimento dell'Agricoltura pesava circa 1,088 libbre. Si -- mezza tonnellata di regolamenti! In nome di un'inutile enfasi sul controllo, secondo il rapporto Gore, si era creata una paralizzante inefficienza, oltretutto organizzata secondo schemi superati non degni di una società telematica. Molte organizzazioni federali, si è osservato, erano anche dei monopoli, con ben pochi incentivi al rinnovamento e al miglioramento. Inoltre la maggior parte dei monopoli amministrativi riceveva sovvenzioni senza alcun diretto *input* dagli utenti, che avrebbe loro permesso di migliorare il servizio offerto.

Una tale attenzione alla procedura aveva portato ad enormi sprechi, che ricadevano sulle spalle dei contribuenti e aveva sottratto risorse a quella che avrebbe dovuto essere la reale occupazione dei funzionari e impiegati federali: servire il cliente -- cioè, il cittadino. La "*National Performance*

Review", a differenza degli studi analoghi che l'hanno preceduta o affiancata, non si è solo preoccupata di individuare potenziali risparmi; è andata a ricercare anche le basi del successo. Ha individuato le organizzazioni che producevano risultati concreti, soddisfavano i loro clienti e aumentavano la produttività; e ha cercato organizzazioni pubbliche efficaci e imprenditoriali.

Per esempio, nell'*Internal Revenue Service* (che corrisponde in Italia all'Ufficio per le Imposte Dirette) si sono identificati dei centri incredibilmente competitivi. Nello stato dello Utah è attivo un centro che conta più di 50 squadre addette all'incremento della produttività mediante la semplificazione dei moduli e la rimeccanizzazione dei processi lavorativi. Quei dipendenti hanno risparmiato 11 milioni di dollari -- e perciò hanno vinto il Premio Presidenziale per la Qualità.

Del resto laddove sono state individuate delle situazioni produttive, queste hanno mostrato molte caratteristiche comuni, che il rapporto Gore ha sottolineato e organizzato in quattro punti fondamentali che corrispondono ai quattro capitoli del primo rapporto:

1. Tagliare il "*red tape*"
2. Mettere il cliente al primo posto

3. Delegare i poteri ai dipendenti per ottenere risultati

4. Ridurre all'essenziale:

cioè, migliorare l'amministrazione pubblica e diminuire le spese

Il rapporto prevede che questi quattro punti vengano sviluppati contemporaneamente. Se uno solo di essi non viene applicato, anche gli altri perdono valore. Come avete ormai capito, la "*National Performance Review*"

intende reinventare il modo in cui l'amministrazione pubblica funziona: non si tratta solo di produrre un'amministrazione più efficiente, ma di crearne una più efficace nella sua azione globale.

Il primo capitolo, "Tagliare il 'red tape'", esprime la volontà di ricreare un'amministrazione pubblica più piccola. La *General Services Administration* e l'*Office of Personnel Management* (l'Ufficio di Gestione del Personale) erano le agenzie originariamente designate a fornire un supporto alle agenzie di base (come, per esempio, il Dipartimento degli Interni o del Commercio), che eseguivano il vero e proprio lavoro amministrativo. Ma quando i regolamenti hanno iniziato a proliferare, il supporto è diventato controllo. All'inizio dei lavori, l'organo esecutivo del governo comprendeva 14 dipartimenti di gabinetto, 135 agenzie e centinaia di comitati e

commissioni. Queste entità spendevano più di 1,5 miliardi di dollari all'anno, e rappresentavano -- direttamente o indirettamente -- un terzo dell'economia americana. Il rapporto ha esaminato tutti i dipartimenti e 10 agenzie. Il Presidente ha chiesto a tutti i Membri di Gabinetto di creare delle *Reinvention Teams* per guidare le trasformazioni nei loro dipartimenti secondo le nuove indicazioni, e dei *Reinvention Laboratories* per avviare la sperimentazione dei nuovi sistemi operativi: un investimento a lungo termine che ha alimentato un costante processo di trasformazione, tuttora in atto.

Le indicazioni del rapporto prevedevano di produrre un risparmio di 108 miliardi di dollari in 5 anni. I dati più recenti relativi alla "*National Performance Review*" sono contenuti nell'ultimo Rapporto Semestrale reso pubblico alla fine di gennaio con il titolo di "*Blair House Papers*". Da questo documento emerge che, a tutt'oggi, circa 250,000 impieghi statali (ad eccezione di quelli del Servizio Postale) sono stati eliminati, pari a circa il 12% della forza lavoro pubblica. Infatti, il totale degli impieghi federali è sceso al di sotto dei 2 milioni di dipendenti. Alcuni uffici sono stati aboliti, altri sono stati rinforzati, mentre altri ancora sono stati completamente riorganizzati sulla base di nuove, moderne esigenze. La scure dei tagli, per

esempio ha solo sfiorato l'Agenzia per lo Sviluppo Internazionale (*Agency for International Development*), con il 3% di riduzioni -- mentre ne ha drasticamente riformati altri: tagli oltre il 50% sono toccati al Dipartimento dell'Energia e all'Ufficio di Gestione del Personale. Soprattutto le posizioni di supervisione e controllo sono state eliminate -- circa il 20%. La maggior parte delle riduzioni è stata realizzata con pre-pensionamenti e programmi a tempo limitato di incentivi finanziari per il ritiro dal servizio federale. In alcuni dipartimenti sono stati chiusi gli uffici regionali. Questa stima è stata ricavata dall'analisi del problema dell'*overcontrol*, l'eccesso di controllo. La "*National Performance Review*" ha calcolato che tra addetti al bilancio, all'acquisto, alla contabilità, al controllo, dirigenti generali e funzionari amministrativi delle varie sedi dislocate, si era giunti ad un totale di circa 700,000 dipendenti federali, la cui occupazione principale era quella di controllare l'operato altrui. Si trattava in pratica di un terzo dei dipendenti federali civili. Al Dipartimento del Lavoro sono state riformate le procedure di assunzione, riducendone i passaggi da 118 a 14, con un grande risparmio di risorse sia umane che finanziarie. Quanto al Dipartimento dell'Agricoltura, si è trattato piuttosto di trasportarne l'Amministrazione nel ventesimo secolo. Quando il Dipartimento fu istituito da Lincoln nel 1865,

il Presidente adottò una regola quanto mai semplice: fare l'interesse del cliente. Nessun ufficio distaccato dall'Amministrazione doveva trovarsi a più di una giornata di viaggio a cavallo dal luogo dove abitava l'agricoltore. Nel 1993 c'erano molti uffici distaccati dove però un agricoltore non s'era mai visto! Sono quindi stati chiusi 1,274 uffici distaccati e si è passati da 43 divisioni a 29.

Il secondo concetto su cui punta il rapporto è "Mettere al primo posto il cliente", utilizzando le dinamiche di mercato e le scelte del consumatore per ottenere un livello qualitativo più elevato e incentivare i dipendenti a proseguire in quella direzione. Il migliore modo per fronteggiare il monopolio è quello di esporlo alla concorrenza. È solo costringendo le agenzie pubbliche a competere per i loro clienti/cittadini -- con altri uffici e con il settore privato -- che si potrà avviare il miglioramento generale. Inoltre, una burocrazia rapida, efficace, efficiente e trasparente funge da naturale deterrente alla corruzione: un ente pubblico che fornisce un buon servizio al cliente rende economicamente sconveniente per quest'ultimo corrompere i pubblici funzionari.

All'interno della "*National Performance Review*" si sono quindi stabiliti dei livelli di qualità del servizio offerto. Per esempio, l'Ufficio della Previdenza Sociale (*Social Security Administration*) ha vinto un premio nel campo dei servizi offerti via-telefono dalle imprese. Infatti, due anni fa la "*National Performance Review*" aveva interpellato le agenzie federali più grandi, chiedendo loro di effettuare uno studio sui servizi telefonici avanzati in collaborazione con alcune imprese della telefonia come la AT&T e la MCI. Queste agenzie hanno incominciato ad aggiornare le loro tecnologie telefoniche e a trasferire ai telefoni persone competenti. L'estate scorsa il settimanale Business Week ha dato notizia di uno studio condotto per stabilire quale fosse il miglior servizio telefonico in America. Diverse società come la Walt Disney e la Federal Express erano state messe a confronto anche con alcuni enti pubblici. Ma è stata la *Social Security Administration* che è riuscito a dimostrare che un ente governativo può offrire un servizio anche migliore di quello di un'impresa privata!

È stata inoltre incoraggiata una efficace collaborazione interdipartimentale. Piuttosto che costringere la gente a "saltare" da un confine organizzativo all'altro, sono stati abbattuti i rigidi confini delle singole agenzie per rendere

un servizio completo "senza giunture" quando si viene a contatto con il cliente. Per esempio, è altamente improduttivo continuare a dividere in categorie distinte i bisogni di una famiglia in educazione, salute, benessere, casa, per poi affidare ciascuna categoria ad agenzie e programmi diversi. Un approccio corretto prevede una stretta collaborazione e totale integrazione del sistema di gestione della *"family policy"*.

Il terzo concetto prevede di "Delegare il potere per ottenere risultati". I due milioni e cento mila dipendenti federali sono stati incoraggiati a diventare manager di se stessi. Sono stati responsabilizzati il più possibile sugli obiettivi e sui loro risultati di rendimento. Tutte le agenzie hanno già iniziato ad impostare degli obiettivi quantificabili e a riportarne successivamente i risultati. A tutt'oggi il progetto si sforza di trasferire le competenze di molti programmi federali, scorporandoli dal governo centrale ai governi statali o locali. In passato questi programmi (e notate che negli anni se ne erano accumulati oltre 600) erano stati molto difficili da gestire per le amministrazioni locali, che non potevano spendere nel modo migliore i fondi a disposizione. In questa ottica vanno anche lette le privatizzazioni proposte dalla *"National Performance Review"*. Naturalmente, il governo federale

americano ha meno attività da cedere rispetto ai governi di altri paesi. In ogni caso, per farvi un esempio, la "*National Performance Review*" ha recentemente proposto di cedere la gestione della rete elettrica come pure quella di altre fonti energetiche al settore privato.

Da ciò consegue, secondo la riforma del Vice Presidente, che le persone alle quali è stato delegato il potere, in futuro avranno più che mai bisogno di nuove abilità per poter lavorare in gruppo, per utilizzare il *software*, per interpretare le informazioni statistiche e finanziarie. In realtà il rapporto Gore delinea chiaramente una nuova figura di "dipendente preparato", consapevole del fatto che, durante la vita professionale, dovrà continuamente aggiornarsi e mettere in pratica le nuove conoscenze.

Il quarto capitolo propone di "Ridurre all'essenziale il peso della regolamentazione" che grava sulle attività economiche e sul cittadino medio americano, mirando a migliorare l'amministrazione pubblica e a diminuire le spese. Il Presidente Clinton ha chiesto a tutte le agenzie che si occupano di *regulation* di passare in rassegna tutti i regolamenti per vedere quali si potevano eliminare e quali modificare. Delle 86,000 pagine esaminate,

16,000 sono state eliminate e altre 31,000 semplificate. La riforma dei regolamenti costituisce un elemento chiave della competitività anche a livello internazionale. I rapporti commerciali tra gli Stati Uniti e i paesi latino-americani, per esempio, hanno certo tratto vantaggio dagli sforzi compiuti dal *U.S. Customs Service* (l'Ufficio delle Dogane), che ha ridotto -- grazie all'informatica -- le pratiche burocratiche a carico delle imprese di questi paesi. In questo modo, questo Ufficio è anche riuscito -- mediante l'adozione di procedure più semplici e trasparenti -- a rafforzare la lotta al contrabbando in cui le Dogane americane erano impegnate da tempo. Un altro esempio: le norme e i regolamenti sugli approvvigionamenti sono stati notevolmente alleggeriti. Al Dipartimento della Difesa verrà presto abolito l'obbligo delle specifiche militari per tutte le merci, dalla miscela per fare torte ai personal computer. Permettere alle Forze Armate di acquistare direttamente i prodotti commerciali significa già risparmiare miliardi di dollari e mettersi in condizione di conservare la superiorità tecnologica.

La "*National Performance Review*" persegue anche un costante aggiornamento tecnologico. Infatti, il rapporto sostiene fermamente un concetto derivato dal settore privato: quando i dipendenti hanno a

disposizione una tecnologia moderna e flessibile, la loro performance migliora. Una delle raccomandazioni del rapporto Gore prescrive di abbandonare quanto è ormai sorpassato nell'organizzazione del lavoro e di adottare la tecnologia più avanzata. Per questo l'Amministrazione ha sviluppato un piano strategico per l'utilizzo della tecnologia informatica in tutto il Governo Federale. Del resto, il contesto economico in cui si inserisce la "*National Performance Review*" è completamente mutato negli ultimi 30 anni. Mentre alla metà del secolo la struttura organizzativa predominante -- sia nel mondo dell'impresa che in quello della pubblica amministrazione -- era piramidale e gerarchica, oggi alle soglie del 2000, la tecnologia dei computer ha notevolmente modificato questo quadro. La catena di comando non è più definita dal numero dei dipendenti su cui un manager è in grado di esercitare la sua supervisione nell'arco della giornata, bensì dal quantitativo di informazione che è in grado di digerire ed elaborare nella stessa giornata.

Negli Stati Uniti le imprese che erano troppo vincolate da norme e regolamenti non sono riuscite a reagire in modo rapido alla nuova economia globale e hanno ceduto il passo ai nuovi arrivati non burocratizzati e più competitivi.

Il progetto del Vice Presidente dunque segna l'inizio di una nuova concezione del servizio pubblico. L'era del "*big government*" è terminata. Attualmente, il numero degli impiegati statali è il più basso degli ultimi trent'anni, e il deficit pubblico è stato ridotto del 60%. La gente chiede un apparato statale più snello, che fornisca loro i mezzi e le opportunità per far fronte alle responsabilità e risolvere i problemi. La "*National Performance Review*" è, in sostanza, un grande esperimento di autogoverno democratico. È bene quindi che tutti comprendano come, per raggiungere tale obiettivo, non sia necessario disfarsi di valori quali pari opportunità, giustizia, diversità e democrazia; anzi, come ha sottolineato il Vice Presidente, "se ci preoccupiamo di trasformare la burocrazia, è proprio perché desideriamo che il Governo rappresenti veramente quei valori."

Grazie.