

La circostanza, poi, che l'Avvocatura, su tutto il territorio nazionale, rappresenta e difende le amministrazioni statali, enti territoriali e molti altri enti ad essi collegati (con esclusione dei Comuni e delle Province) costituisce un osservatorio privilegiato per effettuare indagini statistiche, sicché l'Avvocatura può orientare l'azione amministrativa del Governo, fornendo un ausilio nella formazione delle leggi, nonché nella individuazione di quei settori di contenzioso che possono essere evitati o limitati, in presenza di una pacifica giurisprudenza contraria alla tesi seguita dalla Amministrazione.

6.2.5. Alcuni dei nuovi enti difesi dall'Avvocatura.

L'Avvocatura ha assunto, negli ultimi quindici anni, il patrocinio di moltissimi nuovi enti, di diversa tipologia, tanto che di recente si è sostenuto che l'Avvocatura dello Stato è anche "il più grande studio legale italiano", in grado di offrire un contributo nella interpretazione delle norme e nella evoluzione del nostro ordinamento statale.

In particolare, si riportano alcuni di questi enti (vi è un elenco più completo sul sito Internet):

a) varie Agenzie (autonome): Agenzia Autonoma Gestione Albo Segretari Comunali e Provinciali (DPCM 25-9-1998, G.U. 27-11-1998, n. 278), le Agenzie Fiscali (D.Lgs. 30-7-1999, n. 300, G.U. 30-8-1999, n. 203 S.O.), l'Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo (D.L.gvo 25/2/1999, n. 66, G.U. 12-3-1999, n. 67), l'Agenzia per le Erogazioni In Agricoltura (D.Lgs. n. 165 del 27/5/1999 G.U. 14-6-1999, n. 137, Decreto 28-9-2000 art. 5 lett. B), l'ARAN – Agenzia Rappresentanza Negoziale Pubbliche Amministrazioni (DPCM 22-6-95, G.U. 24.7.1995, n. 171), l'Agenzia Spaziale Italiana (istituito L. 30-5-1998, n. 186 G.U. 5-6-1998, n. 133; patrocinio con DPCM 1-9-1999, G.U. 20-10-1999, n. 247);

b) enti di tutela dell'ambiente naturale: Istituto Nazionale per La Fauna Selvatica (L. 11-2-1992, n. 157, G.U. 25-2-1992, n. 46 S.O.), Enti Parco Nazionale (D.P.C.M. 29-8-2001, G.U. 5-12-2001, n. 283), Ente Parco Nazionale Arcipelago Toscano (D.P.C.M. 29-8-2001, G.U. 5-12-2001, n. 283), Ente Regionale Parco Naturale Veio (DPCM 28/5/1999, G.U. 22/6/1999, n. 144);

c) le autorità indipendenti: Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato (L. 10-10-1990, n. 287, G.U. 13-10-1990, n. 240), Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (L.31-7-1997, n. 249 G.U. 31-7-1997, n. 177, S.O.), Autorità per i Servizi di Pubblica Utilità, per l'energia Elettrica ed Il Gas e per Le Telecomunicazioni (L. 14-11-1995, n. 481, G.U. 18-11-1995, n. 270 S.O.), Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici (art. 4 L. 11-2-1994, n. 109 G.U. 19-2-1994, n. 41), Commissione di Garanzia per l'attuazione della Legge 12-6-1990, n. 146 sul diritto di sciopero nei servizi pubblici essenziali (L. 12-6-1990, n. 146 G.U. 14-6-1990, n. 137), Garante per La Radiodiffusione e per l'Editoria (L. 6-8-1990, n. 223, G.U. 9-8-1990, n. 185 S.O.), Garante Protezione Dati Personali (L. 31-12-1996, n. 675, G.U. 8-1-1997, n. 5 S.O. - DPR 31-3-1998, n. 501, G.U. 1-2-1999, n. 25 art. 22);

d) enti culturali: Centro Sperimentale Cinematografia (DPR 19/7/1984, n. 598, GU 24/9/84, n. 263) ora Fondazione Scuola Nazionale Cinema (D.Lgs 18-11-1997, n. 426), Istituto Nazionale di Oceanografia e Geofisica (art. 94 della Deliberazione 30-1-2001 n.15), Accademia Georgofili Firenze (D.P.R. 25-8-1995, G.U. 27-9-95, n. 226), Fondazione Italia-Giappone (DPCM 10-4-2001, G.U. 20-9-2001, n. 219), Fondazioni Enti Lirici (D.LGS. 23-4-1998, n. 134 G.U. 8-5-1998, n. 105; vedi L. 14/8/1967 n. 800 art. 5 u.c.) vedi ora art. 1 D.L. 24-11-2000, n. 345 con la legge di conversione 25-1-2001, n. 6), Istituto Nazionale per il Dramma Antico (L. 20-3-1975, n. 70 ora Fondazione di diritto privato D.Lgs. 29-1-1998, n. 20, G.U. 12-2-1998, n. 35); Ente nazionale di assistenza e previdenza per i pittori e gli scultori, i musicisti, gli scrittori e gli autori drammatici (ENAPPS) (D.P.C.M. 13-2-2003, G.U. 8-4-2003, n. 82)

e) enti collegati all'economia: Cassa Conguaglio Zucchero (D.Lgs. 30-7-1999, n. 284, G.U. 17-8-1999, n. 192 che modifica D.L. 18-1-1993, n. 8 G.U. 19-1-1993, n. 14 conv. L. 19-3-1993, n. 68), Commissione Vigilanza Fondi Pensione (DPCM 27-3-1998, G.U. 8.6.1998, n. 131), CONSOB – Commissione Nazionale per Società e la Borsa (L. 4-6-1985, n. 281, G.U. n.142/85), ICE - Istituto Commercio Estero (Art. 5 bis L. 25-3-1997, n. 68 G.U. 27-3-1997, n. 72 – art. 4 L. 28-10-1994, n. 600, G.U. 29-10-1994, n. 254), Ente Sviluppo dell'irrigazione e la Trasformazione Fondiaria In Puglia, Lucania ed Irpinia (DPCM 18-4-2001, G.U. 20-9-2001, n. 219); Registro Italiano Dighe (D.P.C.M. 25-9-2003, G.U. 17-10-2003, n. 242)

f) enti e soggetti di diritto internazionale, cresciuti di numero, che si sono aggiunti agli organi della Comunità Europea, alla Commissione delle Comunità europee ed alla BEI -Banca europea per gli investimenti (DPR 17-2-1981, n. 173, G.U. 4-3-1981, n. 120) ed alla NATO – Comando Forze Alleate Sud Europa e Comandi NATO da esso dipendenti (D.P.R. 9-7-1953, n. 693, G.U. 22-9-1953, n. 217): Autorità Centrale ex art. 3 Convenzione Aja sul rimpatrio dei minori (L. 15-1-1994, n. 64, G.U. 29-1-1994, n. 23 S.O.), AIEA - Agenzia Internazionale dell'energia Atomica (DPCM 15-12-1994, G.U. 25-1-1995, n. 20), Commissione per le Adozioni Internazionali (DPR 1-12-1999, n. 492, G.U. 27-12-1999, n. 302), FAO - Food And Agriculture Organization (DPR 10-6-1989, G.U. 23-4-90, n. 94), International Labour Office (DPR 7-2-1990, GU n. 41/90), UNICRI United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute (DPCM 25-2-1994, G.U. 7-4-1994, n. 80), UNIDO (United Nations Institute Development Organization) DPCM 16-1-1995, G.U. 3-2-1995 n. 98), IDLO (International Development Law Organization (DPCM 11-9-1998, G.U. n. 236 del 9-10-1998), Repubblica Senegal per una sola controversia DPCM 19-7-1996, G.U. 9-8-1996, n. 186);

g) enti di istruzione e ricerca scientifica: CNR Consiglio Nazionale Ricerche - per il patrocinio dopo la riforma dell'ente DPCM 21-5-1999, G.U. 22-6-1999, n. 144), Consorzio obbligatorio per l'impianto, la gestione e lo sviluppo della ricerca scientifica e tecnologica nella provincia di Trieste (D.P.R. 11-12-1990, G.U. 9-3-1991, n. 58), gli EDISU Enti diritto allo studio di Campobasso (DPCM 6-8-1998, G.U. 9-10-98, n. 236), di Caserta (DPCM 2-5-1996, G.U. 22-6-1996, n. 145), di Lecce (DPCM 9-4-1994, G.U. 29-7-1994, n. 176), di Napoli (DPR 27-3-1995, G.U. 14/4/1995, n. 88), di Salerno (DPCM 27-5-1994, G.U. 16-6-1994, n.139), di Cagliari (DPCM 21-5-1991, GU 6-7-1991 n. 257), di Roma (DPCM 28-10-1993, G.U. 29-12-1993, n. 304), A.CO.STUD. Azienda Comunale Diritto Studio Universale (D.P.C.M. 17-10-1995, G.U. 16-11-1995, n. 268), A.D.I.S.U. Tor Vergata (DPR 28-10-1993, G.U. 29-12-1993), A.D.I.S.U. di Bologna - Azienda Regionale Per Il Diritto Allo Studio Universitario Di Bologna (DPCM 2-7-1998, G.U. 14-8-1998, n. 189), ENEA (ex CNEN) (D.Lgs 30-1-1999, n. 36 G.U. 25-2-1999, n. 46 di riordino dell'Ente per le

nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente ENEA a norma degli articoli 11, comma 1 e 18, comma 1 della L. 15-3-1997, n. 59), Ente Autonomo La Biennale Di Venezia L. 26-7-1973, n. 438, G.U. 27-7-1973, n. 193 e L. 13-6-1977, n. 324) ora società di cultura la biennale di Venezia D.Lgs 29-1-1998, n. 19 G.U. 11-2-1998, n. 34), Ente Autonomo La Triennale di Milano (L. 1-6-1990, n. 137 art. 14 2° comma), Istituto Elettrotecnico Nazionale Galileo Ferraris (DPCM 12-12-1995, G.U. 1-2-1996, n. 26), INDAM – Istituto Nazionale di Alta Matematica “ Francesco Severi” (DPCM 3-12-1993, G.U. 21-1-1994, n. 16) vedere anche decreto 11 giugno 1999), Osservatorio Geofisico Trieste (L. 11-2-1958, n. 73 e deliberazione 6-2-1995), Osservatorio Vesuviano, (decreto direttoriale 5 ottobre 1998), Istituto Nazionale di Astrofisica – INAF (DPCM 29-8-2001, G.U. 22.11.2001. n. 272), ENAM – Ente Nazionale Assistenza Magistrale (DPCM 12-3-1996, G.U. 23-4-1996, n. 95), Istituto Nazionale Fisica Nucleare (INFN) – DPR 15-10-1990, GU 10-12-1990, n. 287), Istituto per l'Africa e l'Oriente (ISIAO) (L. 25-11-1995, n. 505, G.U. 30-11-1995, n. 280) che incorpora l'Istituto per l'Africa (cfr. L. 15-3-1956, n. 154 art. 10, G.U. 30-3-1956, n. 76) e l'ISMEO; Istituzioni Scolastiche (Scuole) (D.P.R. 4-8-2001, n. 352 recante modifiche al D.P.R. 8-3-1999, n. 275 in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche: art. 1 lett. B)), Istituti Superiori Educazione Fisica ora Istituto universitario di scienze motorie) D.Lgs 8-5-1998, n. 178 – G.U.8-6-1998, n. 131);

h) enti trasformati in società per azioni con partecipazione pubblica: ANAS Azienda Nazionale Autonoma Strade Statali ora Ente Nazionale per le Strade e il CONI Comitato Olimpico (art. 7 comma 11 e 8 comma 10 della Legge 8-8-2002, n. 178 (di conversione il legge con modifiche del D.L. 8-7-2002, n. 138), recentissimamente la Cassa e Depositi e Prestiti S.p.A.(cfr D.L.n. 269/03 cit. art. 5 comma 15) e la SACE – Istituto Servizi Assicurativi Commercio Estero S.p.A.(cfr D.L. n. 269/03 cit. art. 6 comma 15);

i) enti vari: Autorità Portuale di Ancona, Bari, Brindisi, Cagliari, Civitavecchia, Genova, La Spezia, Marina Di Carrara, Messina, Palermo, Piombino, Taranto e Trieste (DPCM 4-12-1997, G.U. 7-1-1998, n. 4), Aziende Ad Ordinamento Autonomo – Patrocinio Dipendenti (DPCM 14-10-1997 su G.U. n. 286 del 09/12/1997 – art. 37), CRI – Croce Rossa Italiana con personalità di diritto pubblico cfr DPR 7-3-1997, n. 110 artt. 5 e 39; D.P.C.M. 5-7-2002, n. 208), Ente Nazionale Aviazione Civile (D.Lgvo 25-7-1997 n. 250, G.U.31-7-1997, n. 177), ENAV – Ente Assistenza Volo (L. 21-12-1996, n. 665, G.U. 30-12-1996, n. 304 - DM 22-4-1997, G.U. 20-1-1998, n. 15), Ente Sardo Acquedotti Fognatura (D.P.C.M. 16-7-1993, G.U. 27-7-1993, n. 174), Centro Tecnico di cui all'art. 24 comma 6 legge n. 340/2000 (DPCM 9-12-2000 art. 5), Fondo di Solidarietà per le Vittime dell'usura (D.P.R. 29-1-1997, n. 51), Cassa Ufficiali Esercito (D.L. 16-11-1996, n. 313 conv. L. 8/8/96 n. 416), Gestione Fondo Indennità Buonuscita Poste Italiane L. 27-12-1997, n. 449 art. 53, G.U. 30-12-1997, n. 302), INPDAP (D.Lgs 30-6-1994 n. 479, G.U. 1-8-1994, n. 178, che concede il patrocinio dell'Avvocatura limitatamente al giudizio in corso, a mezzo di convenzioni), ISPSEL – Istituto Superiore Previdenza e Sicurezza Lavoro (per il riordino cfr. D.Lgs 29-10-1999, n. 419 G.U. 15-11-1999, n. 268), Istituto Italiano di Medicina Sociale (DPCM 6-10-2000, G.U. 6-12-2000, N. 285), Istituto Postelegrafonici (D.M. 12-6-1995, n. 329, G.U. 5-8-1995, n. 182), I.S.T.A.T. – Istituto Centrale Statistica (art. 15 del D.Lgs. 6-9-1989, n. 322, G.U. 22-9-1989, n. 222), U.N.I.R.E. Unione nazionale incremento razze equine (DPCM 18-4-2003, G.U. 18-6-2003).

PAGINA BIANCA

Capitolo 7

La dimensione internazionale della funzione pubblica

PAGINA BIANCA

Capitolo 7

La dimensione internazionale della funzione pubblica

7.1 La dimensione internazionale delle politiche in tema di PA

Gli ultimi venti anni di riforma della pubblica amministrazione dei paesi sviluppati (area OCSE) hanno avuto come focus privilegiato il miglioramento dell'efficienza dell'amministrazione ed il ripensamento del suo ruolo nella società.

Il Comitato Public Management (PUMA) dell'OCSE ha avviato un lavoro di analisi delle politiche di modernizzazione realizzate in questi anni, che sarà completato entro il 2004, e sulla cui base sarà delineata una nuova agenda per la modernizzazione.

E' opinione comune che questa stagione di riforme ha permesso alla modernizzazione della pubblica amministrazione di assumere un posto centrale nei programmi politici dei governi. Inoltre ha perduto rilevanza la convinzione, in precedenza diffusa, che la pubblica amministrazione sia un fenomeno specifico e inconfondibile tra paesi diversi. Questo effetto è testimoniato dall'interesse affermatosi a partire da quegli anni nella comparazione a livello internazionale.

In questo contesto si inserisce la cooperazione informale tra le Funzioni Pubbliche dei paesi dell'Unione Europea che ha dato luogo alla Rete delle pubbliche amministrazioni europee (European Public Administration Network – EPAN).

7.2 Lo spazio amministrativo europeo

Il tema del funzionamento dei sistemi amministrativi è andato assumendo sempre più rilevanza a livello europeo negli ultimi anni, considerati i vincoli posti agli Stati Membri (SM) dall'appartenenza all'Unione Economica e Monetaria. La qualità della pubblica amministrazione, la sua maggiore o minore efficacia nel favorire lo sviluppo economico può incidere, infatti, sulla competitività europea e sull'effettiva possibilità di completare il mercato interno. Questo rende il miglioramento delle performance delle amministrazioni pubbliche un obiettivo essenziale in sé stesso, come la maggior parte delle attuali agende politiche degli SM dimostrano, e, nel contempo, uno strumento per dare ulteriore impulso all'integrazione europea.

7.2.1 La cooperazione fra le funzioni pubbliche europee

Gli SM hanno sempre difeso e continuano a difendere, con maggiore o minore grado di intensità da parte di ciascuno di essi, la loro sovranità esclusiva in materia di amministrazione pubblica e la salvaguardia delle loro tradizioni amministrative, che si fondano su differenti origini storiche e culturali. Ma con il maturare progressivo, all'interno dei singoli paesi, della consapevolezza del ruolo che la qualità delle prestazioni offerte dalle amministrazioni pubbliche gioca nel determinare la performance economica e sociale di un paese, è maturata anche la convinzione che l'integrazione europea non possa fare a meno di una progressiva armonizzazione nelle performance dei sistemi amministrativi. L'esigenza di uno scambio continuo di esperienze, di un coordinamento delle iniziative nazionali fino ad arrivare allo svolgimento vero e proprio di attività in collaborazione hanno portato dapprima i Direttori Generali (DG) e, successivamente, anche i Ministri responsabili della funzione pubblica a riunirsi periodicamente.

La cooperazione europea tra i Ministri e i DG responsabili della funzione pubblica è una cooperazione cosiddetta "informale", in quanto non prevista dai Trattati istitutivi dell'UE. In generale, le questioni relative al funzionamento dei sistemi amministrativi dei Paesi Membri non sono disciplinate dai Trattati, a parte il caso della disciplina relativa alla libera circolazione dei lavoratori che si applica, sia pure con alcune eccezioni¹, anche ai funzionari pubblici (art. 39 del Trattato).

Tale previsione costituisce un mandato per la cooperazione europea esclusivamente in questa particolare area, ma non per la collaborazione nel suo complesso. La cooperazione avviene, dunque, al di fuori di ogni accordo intergovernativo e si basa su regole definite informalmente nel corso del tempo. I Ministri e i DG stabiliscono, con risoluzioni approvate nei loro incontri, obiettivi e programmi di lavoro da realizzare. Tali risoluzioni costituiscono l'unica formale base di riferimento per tutto l'ambito della cooperazione informale.

La cooperazione fra le funzioni pubbliche europee ha ormai una lunga storia. I DG si incontrano regolarmente da 20 anni con riunioni in ogni semestre. A partire dal 1988, hanno iniziato a riunirsi periodicamente, sia pure non con cadenza regolare, anche i Ministri che, a tutto il 2002, si sono riuniti 9 volte². Nel tempo vi è stata un'intensificazione della cooperazione ed una espansione progressiva dei suoi ambiti. Ciò è avvenuto a ridosso delle principali tappe dell'integrazione monetaria europea, tra la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000. A tale accelerazione ha contribuito in maniera significativa, assumendone il ruolo di leader a livello politico, proprio l'Italia.

Nel nostro Paese, infatti, l'appartenenza all'UE trova forte sostegno nell'opinione pubblica. I *policy maker* nazionali hanno spesso tratto vantaggio dai vincoli imposti da tale appartenenza per far accettare alla stessa opinione pubblica riforme strutturali per le quali sussistevano resistenze sul piano interno, legate ai diversi interessi in gioco. Questo aspetto non riguarda, comunque, solo l'Italia. Una sempre più ampia estensione dei compiti comunitari è avvenuta in generale, infatti, anche sotto la pressione dei governi nazionali che tendono a rafforzare l'Unione come modo per aumentare la sovranità degli Stati e per risolvere problemi domestici.

La necessità di convergenza su standard elevati delle prestazioni dei servizi delle amministrazioni pubbliche degli SM è stata evidenziata per la prima volta in ambito comunitario nel 1996, proprio durante il semestre di Presidenza italiana, ed è progressivamente divenuta una questione europea di particolare rilievo sotto tre profili:

- **la competitività:** il miglioramento del sistema normativo e della qualità dell'azione

¹ E' consentito agli SM di restringere la possibilità di concorrere a ricoprire posizioni professionali pubbliche, che comportino l'esercizio di poteri e responsabilità connessi alla salvaguardia dell'interesse nazionale, ai soli cittadini dello Stato stesso.

² Nel 2003 si è tenuto un incontro durante il semestre di Presidenza greco (Rodi, giugno 2003) e si terrà un incontro a Roma, organizzato dall'Italia il 1° dicembre prossimo.

amministrativa, per garantire condizioni equivalenti di produttività e concorrenza, è un fattore cruciale per la competitività complessiva di ciascun paese e del “sistema Europa”;

- **i diritti di cittadinanza:** ciascun cittadino europeo, a prescindere dallo Stato di residenza, ha il diritto di ricevere dalle amministrazioni pubbliche un servizio più o meno equivalente ovvero non deve essere penalizzato di fatto per la differente qualità delle prestazioni amministrative;
- **il rispetto del Patto di Stabilità:** in relazione ai vincoli posti dall'appartenenza all'Unione Economica e Monetaria, la qualità della amministrazione pubblica, la sua maggiore o minore efficacia nel favorire lo sviluppo economico e la sua efficienza incidono sulla capacità degli SM di mantenersi all'interno dei parametri di Maastricht.

Le conclusioni del **Consiglio Europeo di Lisbona** (marzo 2000) hanno sottolineato quest'ultimo aspetto, individuando la necessità di fissare una strategia per azioni coordinate intese a semplificare il quadro regolamentare, incluso il funzionamento dell' amministrazione pubblica, a livello sia nazionale che comunitario³. E' stata in tal modo posta la base per creare una solida cooperazione fra le amministrazioni pubbliche europee. Inoltre, il Consiglio Europeo di Lisbona ha individuato un nuovo metodo, definito “di coordinamento aperto”, quale strumento per diffondere le buone prassi e conseguire una maggiore convergenza verso le finalità principali dell'UE⁴. L'obiettivo è quello di promuovere un processo di apprendimento reciproco a livello europeo, basato sullo scambio, la comparazione e l'emulazione delle pratiche migliori fra gli SM che li aiuti a migliorare le politiche nazionali. Attraverso l'utilizzo anche della tecnica del *benchmarking*⁵ e la definizione di indicatori quantitativi e qualitativi, laddove ritenuto utile, si intende stimolare in sostanza, al di fuori di vincoli di tipo normativo, le amministrazioni ad allinearsi su quelle che vengono riconosciute come le pratiche migliori (*best practices*) a livello europeo. Il metodo del coordinamento aperto è inteso, dunque, a consentire un rafforzamento della convergenza su alcune priorità comuni, rispettando le diversità degli Stati.

Al successivo **Consiglio Europeo di Feira** (giugno 2000), su richiesta dell'Italia, è stato inserito nelle conclusioni un paragrafo che pone in rilievo il ruolo delle amministrazioni pubbliche, dell'attività amministrativa e di una migliore regolazione per la crescita economica e la promozione della competitività dell'UE e degli SM. Nello stesso paragrafo il Consiglio europeo incoraggia, inoltre, gli SM a valutare sistematicamente la qualità delle amministrazioni pubbliche e ad andare verso un sistema europeo di comparazione delle performance che adotti come riferimento le pratiche migliori (*best practice*) realizzate⁶. Nel **Consiglio Europeo di Barcellona** (marzo 2002), infine, i capi di Stato e di Governo hanno riaffermato l'importanza del miglioramento della qualità dei sistemi amministrativi per lo sviluppo economico e sociale dell'Unione.

A partire dal 2000 la convergenza dei sistemi amministrativi viene per la prima volta, dunque, posta accanto alla convergenza dei sistemi sociali ed economici dei diversi Paesi, trovando riconoscimento in documenti di rilievo politico europeo. Gli Stati dell'UE hanno riconosciuto, con il tempo, la necessità di creare uno “spazio amministrativo europeo”, sia pure caratterizzato da una accettabile “varianza” nelle prestazioni rese dalle singole amministrazioni nazionali, quale passaggio necessario per accrescere la competitività europea a livello mondiale. Tale “spazio” è visto, oggi, come il terreno nel quale radicare l'effettiva libera circolazione dei cittadini, delle merci e dei capitali, condizione per promuovere efficacemente i diritti di cittadinanza europea e la concreta realizzazione del mercato unico.

³ Conclusioni della presidenza – Consiglio europeo di Lisbona, 23 e 24 marzo 2000, paragrafi 14 e 17.

⁴ Conclusioni della presidenza – Consiglio europeo di Lisbona, paragrafo 37.

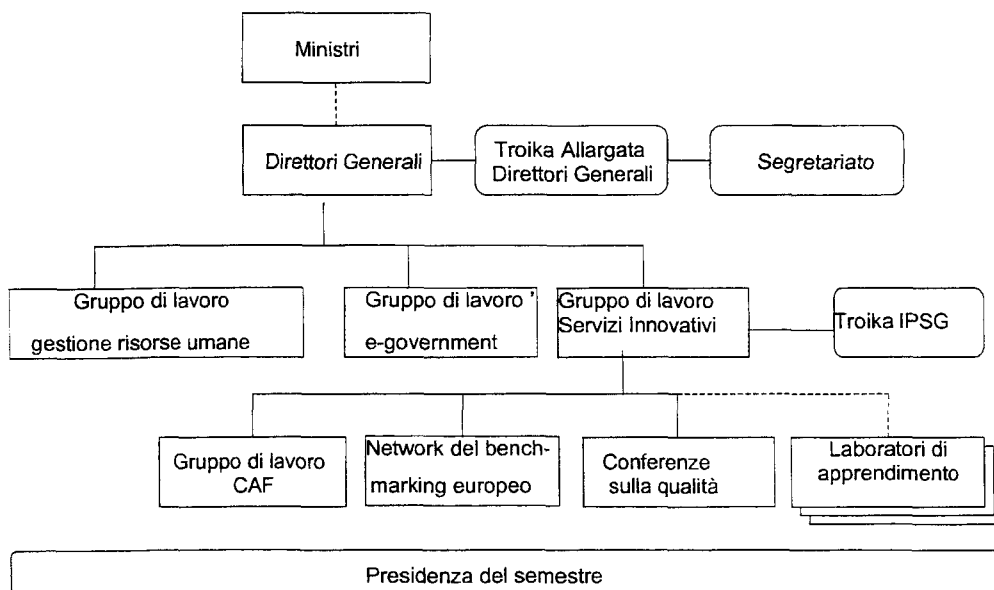
⁵ “Il benchmarking è un processo di misurazione sistematico e continuo volto a comparare la performance di un'organizzazione con quella di un'altra, ritenuta leader, al fine di acquisire informazioni utili a definire piani di azione per il miglioramento della performance”. Definizione tratta da: *Benchmarking Facts – A European perspectives*, edited by Richard Keegan, 1998.

⁶ Conclusioni della Presidenza - Consiglio europeo di Santa Maria di Feira – 19 e 20 giugno 2000, paragrafo 31.

7.2.2 Le modalità della cooperazione informale

L'attività di collaborazione fra Ministri e DG responsabili della funzione pubblica è venuta strutturandosi, nel corso del tempo, come un vero e proprio network di responsabili politici e amministrativi e funzionari (European Public Administration Network - EPAN) che si incontrano regolarmente sulla base di agende e programmi di lavoro approvati a livello europeo. L'articolazione del network riportata nella pagina seguente presenta, al novembre 2002, quattro livelli: i Ministri, i DG, i gruppi di lavoro che operano in diverse aree tematiche e, nella sola area del miglioramento della qualità dei servizi pubblici, ulteriori sottogruppi in numero variabile. Ciascuno dei livelli dialoga con il sottostante a cui sono rivolte le risoluzioni o i programmi di attività approvati durante gli incontri.

Gli incontri sono organizzati principalmente dalle amministrazioni nazionali del paese alla guida del semestre di Presidenza europea. I rappresentanti della Presidenza coordinano le riunioni che, dunque, vengono coordinate a turno, da ciascun SM. I *Ministri* si riuniscono per confrontarsi su tematiche di interesse comune, sulla base di agende stabilite dalla Presidenza di turno, approvare risoluzioni comuni concernenti le aree e i temi della collaborazione e per valutare le attività svolte dal network nel suo complesso. E' facoltà della Presidenza di turno decidere se organizzare o meno un loro incontro e sua responsabilità l'implementazione delle decisioni assunte.



Fonte: rapporto "Evaluation of the European Public Administration Network" predisposto dalla Presidenza Danese nel novembre 2002.

Considerata la diversità dei sistemi amministrativi degli SM, com'è ovvio attendersi, diverse sono le competenze dei Ministri coinvolti nella cooperazione informale. Valutando l'attuale situazione essi possono dividersi in due distinti gruppi: Ministri con competenza esclusiva sulla pubblica amministrazione e Ministri che assommano sotto di sé diverse aree di competenza.

Come evidenziato nello schema che segue, solo in alcuni paesi esistono strutture di livello ministeriale dedicate alla gestione dell'amministrazione pubblica e al tema della modernizzazione. La rilevanza del terreno della cooperazione informale delle funzioni pubbliche è chiaramente minore per i Ministri competenti in aree di maggiore rilievo politico, quali ad esempio la finanza e gli affari interni. Di conseguenza minore è, da parte dei paesi da essi rappresentati, l'interesse ad organizzare un incontro dei Ministri quando sono di turno alla Presidenza dell'UE.

COMPETENZE	PAESI
pubblica amministrazione	Belgio, Francia, Italia, Lussemburgo, Portogallo, Regno Unito, Spagna
pubblica amministrazione e finanze	Irlanda e Danimarca
pubblica amministrazione e affari interni	Germania, Grecia, Paesi Bassi
pubblica amministrazione e altre competenze	Austria , Finlandia, Svezia

Per quanto concerne i *Direttori Generali* essi da un decennio si riuniscono con regolarità, due volte all'anno, una per ciascun semestre di Presidenza europea. In alcuni Paesi la responsabilità della pubblica amministrazione è suddivisa fra più DG. In tal caso è supposta la partecipazione di tutte le figure rilevanti. L'Italia è attualmente rappresentata, nella sede, dal Capo Dipartimento della Funzione Pubblica. Anche i DG, come i Ministri, si incontrano per scambiarsi opinioni ed esperienze e per analizzare i risultati di indagini di settore proposte e realizzate a cura di ciascuna Presidenza generalmente affidandone l'incarico di esecuzione all'Istituto Europeo per la Pubblica Amministrazione (IEPA o EIPA). Tali indagini servono a valutare in maniera comparativa a livello europeo lo stato dell'arte delle attività dei diversi SM in aree di interesse per la cooperazione. Scopo degli incontri è divenuto, inoltre, valutare lo stato di avanzamento e i risultati dei progetti di collaborazione avviati e definire i nuovi programmi di lavoro del network, volti a dare concreta realizzazione alle linee guida formulate dai Ministri nelle loro risoluzioni e nei programmi a medio termine. Anche per i DG, negli ultimi anni, è stata introdotta la prassi di adottare risoluzioni a conclusione di ogni incontro.

Dal 1998 è stata introdotta una *Troika* dei DG composta dal Paese alla guida del semestre, dal precedente e successivo SM alla guida e da rappresentanti dell'Eipa e della Commissione Europea. Dal 2000 al gruppo, divenuto appunto "allargato", si è ritenuto utile associare i due SM successivamente alla guida dopo quello in carica, al fine di fornire un più ampio orizzonte temporale alle decisioni assunte. Compito della Troika DG è quello di supportare il lavoro del gruppo dei DG e collaborare con la Presidenza di turno anche nell'eventuale organizzazione di una riunione dei Ministri. Per tale ragione essa si riunisce all'inizio di ciascun semestre e poco prima degli incontri dei DG per predisporre, sulla base degli input provenienti da ciascun gruppo di lavoro, e negoziare il testo di risoluzione che sarà sottoposto in sede di riunione all'approvazione dei DG. Negli ultimi anni la Troika ha anche avuto l'importante ruolo di incontrare in riunioni ad hoc i rappresentanti dei Paesi candidati all'ingresso nell'UE e quelli delle organizzazioni sindacali riconosciute a livello europeo per consultazioni con essi sui temi e progetti della collaborazione informale.

La *Presidenza*, assistita da un segretariato composto da funzionari dai Paesi che compongono la Troika allargata, organizza la maggior parte degli incontri e amministra le pagine web a disposizione del network sul sito CIRCA⁷ della Commissione. Si avvale, generalmente, di personale in servizio presso l'amministrazione da cui dipende lo stesso Direttore Generale coinvolto nelle attività di collaborazione. Con riguardo agli aspetti finanziari, sono a totale carico della Presidenza i costi, oltre che del proprio staff, anche dell'organizzazione degli incontri (escluse le spese di viaggio e alloggio dei partecipanti, previste solo per i Ministri) e delle eventuali consulenze tecniche.

Per completare la presentazione del network vanno ricordati, infine, i *gruppi di lavoro* istituiti dai DG: il gruppo Servizi pubblici innovativi (IPSG), il gruppo di lavoro sulla gestione delle risorse umane e quello sull'e-government. L'IPSG, che opera dal 1999, si occupa dell'area della qualità dei servizi pubblici ed è quello fra i gruppi di lavoro coordinati dai DG che, negli ultimi anni, ha avuto un ritmo più intenso di attività. Tratta temi quali management, organizzazione, miglioramento della qualità dei servizi, valutazione delle performance e indicatori di performance, *benchmarking*.

Il gruppo di lavoro sulla gestione delle risorse umane, originariamente dedicato al solo tema della mobilità dei dipendenti pubblici in ambito europeo, dal 2001 copre l'intero tema della gestione delle risorse umane. In ragione del tema trattato, tale gruppo è differente dagli altri in quanto la Commissione UE ne ospita generalmente i lavori presso proprie sedi a Bruxelles o Lussemburgo e copre i costi di interpretariato.

Il gruppo sull'e-government è stato istituito nel 2000 con l'obiettivo di promuovere e favorire lo scambio di opinioni, esperienze e buone pratiche fra gli SM nel settore dell'e-government. La sua nascita è stata influenzata dal lancio da parte della Commissione UE di un proprio piano di azione in tale area, denominato "E- Europe". Le sue attività sono focalizzate sullo studio degli impatti dell' ICT (information and communication technology) sul funzionamento delle amministrazioni pubbliche e sulla cooperazione fra amministrazioni, il cosiddetto *government to government*.

Riguardo al tema della qualità della regolazione, che come vedremo è anch'esso oggetto di attenzione dei Ministri della funzione pubblica a livello europeo, va ricordato che si tratta di un tema trasversale che fuoriesce, perciò, dal terreno di esclusiva cooperazione informale.⁸ Le attività in tale ambito vedono oggi la presenza di un gruppo allargato, composto sia da esperti nominati dagli SM e della Commissione che da DG competenti in materia (che, a seconda degli Stati, possono o meno dipendere gerarchicamente dai Ministri della funzione pubblica). Sotto il profilo delle attività priorità è stata data, inizialmente, al coordinamento e allo scambio delle esperienze concernenti l'applicazione di tecniche di migliore regolazione negli SM. Attualmente la focalizzazione principale è sul supporto alla promozione di politiche di ampio respiro in tutti gli SM comprendenti: l'introduzione dell'AIR (analisi di impatto della regolazione); un ampio ricorso a meccanismi di consultazione pubblica e dei gruppi interessati; l'importanza di rendere pubblici il maggiormente possibile i risultati delle consultazioni, avvalendosi delle tecnologie della comunicazione; la realizzazione di programmi di semplificazione e raccolta in codici delle leggi.

⁷ CIRCA è un acronimo che sta per *Communication and Information Resource Center Administrator*. Il server è finanziato e gestito dal Programma IDA della Commissione europea. Esso ospita un certo numero di network afferenti a temi comunitari.

⁸ Ad esso si è dedicato, a partire dal 1998, un gruppo di DG competenti sul tema, rappresentanti dei diversi SM, con incontri semestrali regolari. Successivamente, sempre al di fuori dell'EPAN, è stato creato un gruppo composto da esperti nominati dagli SM e dalla Commissione, secondo quanto stabilito nelle conclusioni dei Consigli Europei di Lisbona e Feira (2000) che, per la prima volta, hanno sottolineato l'importanza di migliorare la qualità della regolazione e richiesto agli SM e alla Commissione di elaborare entro il 2001 una strategia di semplificazione dell'assetto regolatorio, sia ai livelli nazionali che a livello comunitario.

7.2.3 Gli ambiti della cooperazione informale

Indicatore dell'espansione e dell'intensificazione delle attività dell'EPAN è proprio l'ampliarsi e diversificarsi degli ambiti della collaborazione informale nel corso del tempo. Si possono distinguere due fasi:

- la **prima fase (1988 – 1996)** è caratterizzata dalla focalizzazione sul tema del personale delle amministrazioni pubbliche e dell'accesso alle stesse (riconoscimento dei titoli di studio, mobilità in ambito europeo, formazione e politiche di gestione)
- la **seconda fase (1998/2002)** è caratterizzata dalla presenza di più temi.

Nella prima fase la cooperazione si esplica essenzialmente nelle forme di condivisione e scambio di esperienze e nell'avvio di riflessioni comuni sul tema della cooperazione fra amministrazioni pubbliche a livello europeo. Ciò che caratterizza la seconda fase è l'ampliarsi della partecipazione degli SM alla cooperazione informale, il variare delle modalità stesse della collaborazione e l'estendersi e diversificarsi dei temi trattati.

Più regolari diventano gli incontri fra i Ministri, che iniziano a tenersi con ritmo quasi annuale, e progressivamente sempre più sistematica diviene la relazione fra riunioni dei Ministri e riunioni e attività dei DG. La creazione da parte di questi ultimi di gruppi di lavoro ad hoc, nelle diverse aree della collaborazione, contribuisce, inoltre, a rendere più efficace il mandato dei Ministri e a dare avvio a progetti comuni in vista del raggiungimento di risultati concreti. Sempre sotto il profilo del metodo di lavoro si passa, infine, dal produrre "conclusioni" a produrre "risoluzioni". Lo scopo non è più solo quello di individuare strategie da perseguire prevalentemente ai livelli nazionali. Si avviano comuni progetti di azione che prevedono attività da sviluppare a livello europeo, per individuare modalità di azione comuni volte al miglioramento dei sistemi amministrativi nazionali nelle aree di collaborazione.

Riguardo ai temi, diventa sistematica l'attenzione per alcune aree che vengono a caratterizzare sempre più il terreno di intervento della cooperazione informale:

- miglioramento della qualità dei servizi pubblici
- gestione delle risorse umane delle PA
- qualità della regolazione
- e-government.

Si tratta, com'era ovvio attendersi, degli stessi temi che vengono progressivamente ad occupare le agende politiche degli SM con riguardo ai sistemi amministrativi e al loro ruolo nei processi di sviluppo economico e di integrazione dell' UE.

Affianco alle aree su cui si concentra la realizzazione concreta di azioni comuni sono venuti emergendo, inoltre, altri temi che divengono, a loro volta, terreno di costante confronto fra i Ministri in ogni loro incontro. Crescente importanza per il miglioramento continuo dei servizi pubblici a livello europeo viene riconosciuta al *dialogo sociale* e, in tale direzione, viene dato mandato ai DG di mantenere un continuo scambio di informazioni fra le amministrazioni nazionali e i rappresentanti delle associazioni sindacali europee. Sul tema i Ministri verificano, ad ogni successivo incontro, gli avanzamenti realizzati in ambito europeo.

Anche il tema della *rimessa della Commissione UE* entra in modo sistematico nell'agenda dei Ministri. La Commissione stessa, presente agli incontri, fornisce ampia informazione sui progressivi sviluppi della riforma in corso, con particolare riferimento a tutti gli aspetti che riguardano le politiche di gestione del personale e gli scambi utili a creare processi di osmosi fra le politiche della Commissione e i livelli nazionali.

Ultimo tema rilevante di interesse comune dei Ministri è divenuto, infine, quello dell'*allargamento dell'UE*. Il tema presenta ovvi aspetti di incidenza sull'attività di cooperazione informale e per tale ragione è stata istituita nel novembre del 2002 un'apposita *taskforce*, composta dai DG di alcuni SM, dedicata a produrre un rapporto sugli impatti che l'ingresso effettivo dei nuovi SM, nel 2004, produrrà sul funzionamento dell'EPAN. E' stato concordato un ingresso progressivo dei 10 nuovi Stati nel network che prevede, già nel semestre italiano di Presidenza (luglio/dicembre 2003), la presenza di loro rappresentanti a tutti gli incontri previsti.

7.2.4 I risultati e le criticità della cooperazione informale

Riguardo ai risultati della cooperazione informale vanno rilevati innanzitutto quelli intangibili, essenzialmente derivanti dall'attività di *networking*, che caratterizzano l'ambito in esame. In primo luogo la cooperazione informale contribuisce ad armonizzare le diverse culture amministrative fra loro e questo costituisce senz'altro uno dei suoi risultati più importanti. Se si considera, infatti, che l'obiettivo principale della cooperazione informale è quello di promuovere lo scambio di idee, esperienze, informazioni fra i partecipanti alla rete, un risultato è dato proprio dalla rete di contatti internazionali che, ai vari livelli del network, si è venuta intessendo e dalla generale percezione positiva che del network stesso hanno i partecipanti.⁹

Per quel che riguarda i risultati concreti della cooperazione ad un primo livello si può considerare il know-how prodotto. Si è già fatto riferimento, nel corso della trattazione, alla preminente attività di analisi di tipo comparativo realizzata nell'ambito del network. Nelle aree della cooperazione è stata prodotta una serie molto ampia di rapporti di indagine, che analizzano lo stato dell'arte nei diversi sistemi amministrativi nazionali e di studi di tipo metodologico concernenti le modalità di realizzazione delle azioni comuni. Non esiste, purtroppo, una raccolta sistematica di tutta la documentazione prodotta nel corso del tempo e quella della comunicazione con l'esterno è un'esigenza sentita, ma rispetto alla quale non si è dato avvio concreto a soluzione operative, pur prospettate, come quella di selezionare i documenti ritenuti maggiormente rilevanti e renderli accessibili al largo pubblico attraverso internet.

Come si è detto, attualmente una parte rilevante della cooperazione consiste nell'avvio e nella gestione di iniziative comuni. Ed è in quest'ambito che negli ultimi anni si sono prodotti dei risultati significativi. È stato definito uno strumento denominato CAF (Common Assessment Framework) che serve all'auto-valutazione dello stato di salute, e quindi delle performance, delle organizzazioni pubbliche. L'utilizzo del CAF da parte delle pubbliche amministrazioni europee consente anche di raccogliere dati necessari per un *benchmarking* europeo delle organizzazioni pubbliche, uno strumento attraverso il quale si può pervenire ad una crescente omogeneizzazione verso l'alto delle performance. Il CAF è in corso di applicazione sperimentale nelle amministrazioni dell'Unione e nei Paesi candidati all'accesso.

Un altro risultato concreto è rappresentato dalle reti di referenti nazionali di contatto istituite in diversi ambiti della cooperazione:

- *Network dei referenti CAF*
- *Punti di Contatto Nazionale sulla mobilità*

⁹ E' utile fare riferimento, sotto questo profilo, alla consistenza numerica del network, ovvero a dati quali il numero degli incontri realizzati e dei partecipanti coinvolti. Nel corso del 2002 si sono tenuti 36 incontri cui hanno partecipato oltre 360 persone per ciascun semestre. I dati sono tratti dal già citato rapporto "Evaluation of the European Public Administration Network" predisposto dalla Presidenza Danese e presentato nel novembre 2002 ai DG.

Tali reti di referenti rappresentano sia un elemento di facilitazione verso le amministrazioni e gli operatori pubblici degli ambiti interessati, sia occasione di scambio sistematico e confronto fra le politiche dei paesi dell'UE. Il primo mira a promuovere la diffusione del CAF ai livelli nazionali. Il secondo è volto a facilitare la mobilità internazionale dei funzionari e costituisce una sorta di intranet tra le amministrazioni dei diversi paesi, responsabili delle politiche di mobilità, nella quale circolano le informazioni relative alle procedure esistenti nei vari paesi nonché alle opportunità di impiego presenti in ciascun paese per funzionari provenienti da altri paesi dell'Unione.

E' stato inoltre istituito, con le Conferenze sulla qualità, un appuntamento biennale rivolto a funzionari pubblici ed esperti di pubblica amministrazione a livello europeo. Oltre 1200 partecipanti per ciascuna edizione (Portogallo 2000 e Danimarca 2002) si sono confrontati sui temi del miglioramento della qualità dei servizi pubblici attraverso un'ampia presentazione di casi, realizzati in ciascun SM.

Esistono, infine, importanti risultati concreti sul piano della collaborazione e contribuzione dell'EPAN alle attività della Commissione UE. In particolare, nell'area della qualità della regolazione, la cooperazione dei Ministri delle funzioni pubbliche ha portato all'elaborazione di un rapporto (Mandelkern report) il cui piano di azione ha avuto applicazione successiva a livello sia degli SM, che della Commissione e che ha anticipato l'elaborazione di un Piano di azione della stessa Commissione per la qualità della regolazione dell'UE.¹⁰ Anche nell'area dell'e-government e della gestione delle risorse umane dei sistemi amministrativi le azioni sono, in misura crescente, sempre più coordinate con quelle realizzate dalla Commissione e con le politiche adottate a livello della cooperazione formale fra SM dell'UE.

Nonostante i significativi risultati raggiunti va evidenziato che le potenzialità e l'efficacia della cooperazione informale delle funzioni pubbliche a livello europeo risultano però limitate da una serie di problemi, riscontrabili nel funzionamento dell'EPAN, essenzialmente legati a tre fattori: il suo carattere informale; il diverso grado di interesse degli SM alla cooperazione informale e la conseguente discontinuità del loro impegno e, non meno importante, le risorse a disposizione del network. La continuità di impegno e l'investimento di risorse, fattori non strettamente necessari nella fase in cui caratteristica della cooperazione informale era quella di rappresentare una sede di esclusivo scambio di idee ed esperienze fra gli SM, risultano oggi essenziali nel percorso, ormai da qualche anno intrapreso, di realizzazione di azioni comuni. A tal riguardo si può dire che, probabilmente, sono necessari dei tempi di adattamento e riorganizzazione del network che, avendo in parte mutato i suoi obiettivi, sostanzialmente incrementandoli, non ha ancora adeguato del tutto i suoi modi di funzionamento ai nuovi obiettivi.

Il fatto di non disporre di risorse certe nel tempo rende ovviamente limitato l'orizzonte temporale delle azioni comuni, difficile l'avvio di progetti di collaborazione complessi (è il caso, ad esempio, delle iniziative di *benchmarking*) ed eccessivamente lento il processo di raggiungimento di risultati. Se si pensa al considerevole ammontare di risorse rappresentato ad esempio dai fondi comunitari a disposizione degli SM per progetti di collaborazione nell'ambito dei Programmi di iniziativa comunitaria varati dalla Commissione, può risultare estremamente chiaro quali difficoltà di gestione delle attività possano caratterizzare il network.

Come si è visto, comunque, la cooperazione informale ha prodotto diversi risultati concreti ed è andata coordinandosi in maniera crescente con l'azione della Commissione a livello comunitario. Al di là dei vincoli attualmente posti dai Trattati dell'UE non sembra difficile immaginare, in un futuro prossimo, forme di avvicinamento al terreno della cooperazione formale fra SM anche nell'area del funzionamento dei sistemi amministrativi. E' stata infatti più volte ventilata l'ipotesi di istituire un Consiglio formale dei Ministri delle funzioni pubbliche.

¹⁰ Simplifying and improving the regulatory environment - 2002.

La cooperazione informale potrà perdere i vantaggi, descritti, del suo essere tale, ma guadagnare in termini di risorse disponibili e visibilità politica, anche presso i cittadini europei, del suo operato. Il terreno è però estremamente complesso, considerato che sul punto le posizioni degli SM sono diverse e, in alcuni casi, molto lontane fra loro.

Un ultimo elemento da considerare, in termini di sfide future, è il nuovo scenario che si presenta in relazione all'ingresso imminente di 10 nuovi SM nell'Unione: la questione dell'allargamento. Si presentano, infatti, nuovi problemi derivanti da diversi aspetti critici: aumento del grado di eterogeneità rispetto agli ambiti ritenuti di interesse maggiormente rilevante per i diversi SM; problemi legati al gap di conoscenza e comprensione dei meccanismi di funzionamento dei sistemi amministrativi dei diversi Paesi; necessità di rivedere alcune modalità operative nel funzionamento dei gruppi; problemi linguistici e problemi logistici.

Nonostante le criticità evidenziate, le ragioni sottostanti la cooperazione informale dei Ministri della funzione pubblica e il funzionamento complessivo dell'EPAN non solo rimangono valide, ma accrescono la loro importanza in ragione dell'allargamento dell'UE. I Paesi di nuova adesione, infatti, pur avendo compiuto enormi progressi nella modernizzazione dei loro apparati, nel necessario percorso di acquisizione dell'*acquis communautaire*, devono ancora progredire in molti ambiti. La cooperazione informale nell'Unione allargata può e deve contribuire ad accelerare il processo di riduzione delle distanze tra i sistemi amministrativi di questi paesi e quelli dei quindici. L'allargamento costituisce, dunque, l'occasione per un rilancio e un rafforzamento della cooperazione europea delle funzioni pubbliche.

7.3 Le attività realizzate nel 2003

L'attività internazionale del Dipartimento della Funzione Pubblica è stata caratterizzata, nel 2003, da un costante e personale impulso del Ministro Mazzella articolatosi attraverso un intenso e coerente programma di visite all'estero, cui si sono aggiunti diversi incontri con delegazioni estere a Roma. Il semestre di presidenza italiano della UE, con correlato programma di cooperazione in tema di Pubblica Amministrazione, ha costituito uno dei principali motivi ispiratori di tali iniziative e si è concluso con la riunione dei Ministri della Funzione Pubblica tenutasi a Roma il 1 dicembre. Va peraltro notato come l'attenzione sia stata diretta anche a numerosi altri aspetti, e, per la prima volta, ad importanti interlocutori extra comunitari (primi tra essi USA, Russia, Santa Sede, Israele) oltre ad ambiti multilaterali, quali l'OCSE ed il *V Global Forum sulla Reinvenzione del Governo*.

Nella gran parte dei casi, si è dato seguito alle iniziative concordate nel corso dello stesso anno: si tratta soprattutto della conclusione di accordi (o dei relativi negoziati) riguardanti l'importante settore della formazione.

U.E e Paesi membri: il Ministro Mazzella, soprattutto al fine di illustrare il programma del semestre di presidenza italiana, ha svolto incontri, nei rispettivi Paesi, con i Ministri di **Spagna** (febbraio), **Grecia** (marzo), **Regno Unito** (aprile), **Francia** (maggio), **Germania** (novembre), **Svezia** (dicembre). In marzo, egli si è recato a Bruxelles in visita alle Istituzioni comunitarie, svolgendo incontri con i Commissari **Kinnock**, **Monti** e **Bolkenstein**. Il primo ha peraltro preso parte a *Forum P.A.*, tenutosi in maggio a Roma.

Il Ministro Mazzella ha inoltre rappresentato l'Italia alla riunione informale dei Ministri europei della Funzione Pubblica, tenutasi a **Rodi** in giugno, ottenendo il più ampio avallo al programma di presidenza italiana per il semestre successivo.