

**Council of Europe**  
**Conseil de l'Europe**



**Congress of Local and Regional Authorities of Europe**  
**Congrès des pouvoirs locaux et régionaux de l'Europe**

Strasburgo, 29 marzo 1995  
(recomm 8(1995) pers coll terr)

Edizione provvisoria

**PRIMA SESSIONE**

**RACCOMANDAZIONE 8 (1995)<sup>1</sup>**

**SULLA 2a CONFERENZA EUROPEA DEL PERSONALE DELLE COLLETTIVITA'  
TERRITORIALI**  
(Budapest, 26-28 settembre 1994)

---

<sup>1</sup>. Testo adottato dalla Commissione Permanente, a nome del Congresso, il 28 marzo 1995 (si veda CG (1) 11, Parte I Rac, bozza di Raccomandazione presentata dal Sig. Dieckmann, Relatore)

## **II Congresso,**

1. Preso nota della relazione della 2a Conferenza europea del personale delle collettività territoriali, tenutasi a Budapest dal 26 al 28 settembre 1994, presentata dal Sig. Dieckmann, Relatore del Gruppo di lavoro per le questioni concernenti il personale;
2. Considerando la Dichiarazione finale adottata a conclusione della Conferenza, cui dà il suo appoggio, attirando nel contempo l'attenzione di tutte le collettività centrali, regionali e locali sull'importanza di tale testo ( vedi la Dichiarazione in allegato);
3. Avendo constatato la volontà dei rappresentanti delle amministrazioni territoriali di proseguire il dibattito sulle questioni relative ai funzionari che garantiscono il funzionamento delle collettività territoriali;
4. Rallegrandosi per l'istituzione ufficiale della Rete europea degli organismi di formazione per il personale delle collettività territoriali, fase rilevante nella cooperazione Est-Ovest che il Consiglio d'Europa si impegna a promuovere;

### **5. Rammentando**

- a. le Risoluzioni 131 (1982), 167 e 168 (1985) della CPLRE relative allo statuto e alle condizioni di lavoro dei funzionari dell'amministrazione locale e regionale;
- b. la Risoluzione 240 (1993) della CPLRE sul proseguimento delle attività della Rete europea degli organismi di formazione per il personale delle collettività territoriali;
6. Conscio del fatto che i profondi mutamenti sociali, politici, economici e d'ordine generale intervenuti dopo le dichiarazioni del 1985 hanno modificato notevolmente le funzioni e le attività delle collettività territoriali e dei loro funzionari;

### **7. Considerando che**

- a. la riforma delle strategie di trasformazione in corso nella maggior parte dei paesi europei ha delle conseguenze importanti sullo sviluppo delle risorse umane;
- b. in numerosi paesi, l'amministrazione pubblica locale e regionale pone ancora troppo l'accento sui principi classici della burocrazia, mentre tiene poco conto dei bisogni degli utenti;
- c. in alcuni paesi d' Europa centro-orientale, le funzioni del servizio pubblico non sono state definite in modo sufficientemente chiaro, i meccanismi di controllo interno ed esterno sono fragili e i cittadini non hanno più fiducia nell'amministrazione pubblica;

### **8. Raccomanda ai governi degli Stati membri**

- a. di proseguire il processo di decentramento, permettendo alle collettività territoriali di autogestirsi in gran parte;

- b. di incoraggiare l'introduzione, nell'amministrazione territoriale, di un sistema di gestione fondato su obiettivi e risultati, riducendo l'importanza del controllo al momento delle erogazioni finanziarie;
- c. di fissare in modo chiaro e trasparente la ripartizione delle responsabilità tra i vari livelli dell'amministrazione pubblica, onde agevolare la definizione degli obiettivi e la valutazione dei risultati per le collettività territoriali;
- d. di tener conto delle disposizioni contenute nella Dichiarazione di Budapest al momento di prendere delle decisioni aventi un'incidenza sulle condizioni di lavoro del personale delle collettività territoriali;
- e. di incoraggiare l'organizzazione di programmi comuni di formazione del personale tra collettività territoriali transfrontaliere.

#### **9. Raccomanda in particolare ai governi dei paesi dell'Europa centroorientale**

- a. di istituire un servizio pubblico efficace a tutti i livelli dell'amministrazione, che preveda dei controlli pubblici e politici effettuati da organi eletti e sia fondato sui principi dell'imputabilità di ogni atto amministrativo e della trasparenza interna ed esterna e che garantisca che il personale delle autorità locali e regionali dipenda esclusivamente dalle rispettive autorità locali o regionali;
- b. di migliorare la comunicazione con i cittadini e di coinvolgerli maggiormente alle decisioni di interesse locale, istituendo in particolare procedure amministrative eque e legali;
- c. di creare delle strutture ben definite per il servizio pubblico, che comportino un sistema di graduatorie e di criteri e di procedure trasparenti in materia di assunzione;
- d. di accrescere la professionalità del personale amministrativo locale e regionale istituendo un ampio sistema di formazione iniziale e continua;
- e. di emanare una legge sullo statuto del personale delle collettività territoriali, che riconosca a tale personale il diritto ad una rappresentanza collettiva di fronte ai pubblici poteri che sono i suoi datori di lavoro e che lo protegga dalle conseguenze e dagli abusi derivanti dai cambiamenti dei dirigenti politici;

#### **10. Raccomanda al Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa**

- a. di proseguire i suoi sforzi volti a ridurre il divario tra i paesi dell'Europa occidentale e quelli dell'Europa centroorientale, accordando in particolar modo maggiori risorse finanziarie al programma LODE e facendo sì che parte notevole di tali risorse venga consacrata alla formazione del personale delle collettività territoriali;
- b. di riconoscere il ruolo importante che svolge la Rete europea degli organismi di formazione per il personale delle collettività territoriali nella cooperazione Est-Ovest a livello locale e regionale, aumentando i fondi consacrati specialmente a tali obiettivi nell'ambito del programma LODE;

c. di incaricare il CDLR di effettuare uno studio più particolareggiato sullo statuto giuridico e le condizioni di occupazione del personale delle collettività territoriali e di esaminare in particolare la situazione nei paesi dell'Europa centroorientale;

d. di trasmettere la Dichiarazione di Budapest al CDLR, chiedendogli di tener conto delle opinioni e delle proposte ivi contenute;

11. Raccomanda alla Commissione delle Comunità Europee di considerare la Rete europea degli organismi di formazione per il personale delle collettività territoriali come un partner potenziale ogni qualvolta metterà in opera i vari programmi di cooperazione destinati ad aiutare i paesi dell'Europa centroorientale e di accordare il suo sostegno finanziario ai progetti ideati dalla Rete.

### Allegato

#### **Dichiarazione finale della 2a Conferenza europea del personale delle collettività territoriali (Budapest, 26-28 settembre 1994)**

Gli eletti, i dirigenti e i membri del personale delle collettività territoriali d'Europa, come pure i rappresentanti di tutte le organizzazioni partecipanti alla 2a Conferenza europea del Personale delle collettività territoriali:

1. Ringraziano il Congresso dei Poteri Locali e Regionali d'Europa (CPLRE) per aver preso l'iniziativa di organizzare la Conferenza;
2. Ringraziano il Sindaco e la Città di Budapest per la loro ospitalità e la loro calorosa accoglienza;
3. Sottolineano il ruolo importante dell'autonomia locale e regionale per garantire lo sviluppo di strutture decentralizzate ed un processo decisionale democratico;
4. Sottolineano la funzione importante svolta dall'autonomia locale e regionale per migliorare la qualità della vita e incrementare l'economia;
5. Si rallegrano per il seguito dato alle deliberazioni della Conferenza di Bornemouth del 1985 sui Problemi del Personale delle Collettività Territoriali, e segnatamente per la creazione di una "Rete degli organismi di formazione per le collettività territoriali";
6. Sottolineano la necessità di far conoscere e di promuovere i principi contenuti nella Dichiarazione di Bornemouth e nelle Risoluzioni 167 e 168 della CPLRE;
7. Chiedono al Congresso di istituire un Gruppo di lavoro, con la partecipazione dei rappresentanti delle organizzazioni del personale, per garantire il controllo dell'applicazione di tali principi e per esaminare i problemi affrontati dal personale delle collettività territoriali;
8. Chiedono al Congresso di continuare a dare il suo sostegno ai progetti di cooperazione volti all'incremento della formazione del personale delle collettività territoriali, e in particolar modo alle attività della "Rete degli organismi di Formazione per le Collettività Territoriali";
9. Chiedono al Congresso di perseverare nei suoi sforzi tesi a ribadire la necessità di un sistema di democrazia locale forte ed indipendente, in particolare nei paesi dell'Europa centro-orientale e di accordare tutta l'attenzione necessaria ai problemi attinenti al personale, da cui dipende il buon funzionamento dei poteri locali e regionali;

10. Adottano e sottopongono all'esame del Congresso le conclusioni della Conferenza di Budapest qui sotto enunciate:

**A. ESIGENZE DIVERSE PER LA POLITICA DEL PERSONALE NELL'EUROPA DELL'EST E DELL'OVEST**

11. La gestione del personale dipende dal quadro strutturale, economico e sociale delle amministrazioni comunali e regionali interessate. Le strategie di riforma o di trasformazione debbono includere una riflessione su tale modello di gestione.

12. L'elaborazione di una serie di principi per lo sviluppo efficace delle risorse umane richiede un inventario delle carenze di certe collettività locali in Europa, ma ugualmente idee per le riforme e strategie di mutamento, volte ad adattare le amministrazioni locali alle nuove esigenze.

13. Le condizioni di partenza e, pertanto, il bisogno di cambiamento sono molto diversi da un paese europeo all'altro. Gli orientamenti generali possono quindi essere delineati solo con un'estrema prudenza. Esistono infatti delle differenze fondamentali tra le amministrazioni dei paesi dell'Europa centrorientale, da un lato, e dell'Europa occidentale, dall'altro lato.

14. **Le lacune, nei paesi d'Europa occidentale,** derivano essenzialmente da un eccessivo attaccamento ai principi strutturali classici e burocratici della pubblica amministrazione. Si constata, per esempio:

14.1. eccessiva centralizzazione nei rapporti fra lo Stato, e le collettività territoriali, ed anche nella struttura interna di queste ultime;

14.2. scarso utilizzo del modello di controllo politico ed amministrativo basato sulla definizione di obiettivi e la valutazione dei risultati, soprattutto in termini di effetti sulla popolazione;

14.3. scarsa considerazione delle esigenze degli utenti;

14.4. poche azioni condotte in economia nel momento in cui le risorse finanziarie sono in costante diminuzione;

14.5. troppi controlli e troppa scarsa autonomia organizzativa;

**15. I paesi d'Europa centrorientale si distinguono per altri punti deboli:**

15.1. Gli sforzi volti al decentramento hanno prodotto pochi risultati tangibili. Non è chiaro in qual modo le collettività territoriali, nella loro ripartizione attuale e considerati i mezzi messi a loro disposizione, possano portare a termine i compiti che vengono loro assegnati. Contrariamente ad un'idea molto diffusa, l'amministrazione centrale non è capace di garantire una direzione efficace all'insieme del sistema amministrativo.

- 15.2. I limiti del servizio pubblico sono imprecisi (zona nebulosa a cavallo tra le vecchie e le nuove disposizioni giuridiche, che definiscono tutt'al più parzialmente dei campi d'azione). Atteggiamenti fondamentali che stabiliscano norme deontologiche (per esempio, i funzionari dell'amministrazione non devono eludere le loro responsabilità, devono mantenere le loro promesse, devono comportarsi in modo onesto e corretto), sono ancora troppo poco sviluppati.
- 15.3. La modesta retribuzione, la poca considerazione di cui godono presso la popolazione e l'incertezza che incombe sul futuro spingono i funzionari dei servizi pubblici ad emigrare verso il settore privato.
- 15.4. I cittadini hanno perso fiducia nell'amministrazione. Non partecipano sufficientemente all'elaborazione della volontà politica, nemmeno a livello locale.
- 15.5. I dispositivi di controllo interno ed esterno dell'attività amministrativa (compresi i controlli giuridici e di bilancio) sono troppo poco rigorosi.
16. Date le diverse situazioni di partenza, anche le proposte divergono, nell'Europa occidentale ed in quella orientale, sul modo di porre rimedio alle lacune dell'amministrazione pubblica, e specialmente dell'amministrazione locale, in particolar modo per quanto riguarda le strategie di sviluppo delle risorse umane, che verranno descritte nella parte B per i paesi d'Europa occidentale e nella parte C per i paesi d'Europa centro-orientale.
17. Le linee direttrici delle **proposte di riforma per i paesi d'Europa occidentale** possono essere riassunte grosso modo come segue:
  - 17.1. ampia autonomia dei responsabili locali di pari passo con un ambito direttivo centrale più efficace ( prosecuzione del decentramento);
  - 17.2. direzione più forte motivata a conseguire degli obiettivi e dei risultati, invece che attendere una ulteriore erogazione di mezzi finanziari;
  - 17.3. responsabilità a più livelli, ampiamente delegata finalizzata al raggiungimento di risultati (responsabilità unica per il settore da sviluppare ed i mezzi da utilizzare) con delle strutture chiare e trasparenti;
  - 17.4. maggiore considerazione dei cittadini (utenti) e rispetto di criteri di qualità chiari;
  - 17.5. massima concentrazione sulle competenze chiave delle collettività territoriali locali, maggiore ricorso a fornitori esterni di servizi con una clausola che garantisca la fornitura dei servizi pubblici;
  - 17.6. maggior considerazione del mercato ed apertura alla concorrenza ( ricorso a dei concessionari, partenariato settore pubblico - settore privato, aggiudicazioni al miglior offerente), nel rispetto, però, delle implicazioni sociali;

- 17.7. maggior sforzo per una trasparenza dei costi e delle prestazioni, in particolar modo attraverso sia una contabilità globale che la definizione e la valutazione delle prestazioni;
- 17.8. gestione accurata degli organici e delle qualifiche, fondata essenzialmente sulla motivazione e sulle possibilità di realizzarsi del personale.
18. Per la **trasformazione delle collettività locali e regionali dell'Europa centroorientale** vengono invece discussi degli **orientamenti** che fissano altre priorità, sempre relative allo sviluppo futuro delle risorse umane:
  - 18.1. organizzazione di un'amministrazione pubblica efficace ad ogni livello, con un controllo pubblico e politico da parte degli organi eletti, responsabilizzazione dei funzionari ed obbligo di rispondere degli atti amministrativi sul piano interno ed esterno;
  - 18.2. creazione di strutture chiare per il servizio pubblico con dei piani di carriera, dei criteri e delle procedure di selezioni trasparenti per le assunzioni;
  - 18.3. miglioramento della comunicazione con i cittadini, della loro partecipazione alle decisioni di politica comunale, onestà e legalità delle procedure amministrative;
  - 18.4. creazione di condizioni-quadro economiche sane e di una infrastruttura istituzionale appropriata all'economia di mercato;
  - 18.5. crescita professionale del personale amministrativo tramite un'estesa formazione iniziale e continua ;
19. N' ll'insieme dei paesi europei, i funzionari dell'amministrazione devono conoscere i criteri ed i limiti della privatizzazione. Infatti sono giudici e nel contempo parti in causa del processo decisionale ( preoccupazione per il bene pubblico, prevenzione della costituzione di monopoli, determinazione di prezzi accettabili e stabili per il cittadino, mantenimento dell'autonomia locale, ragionevole considerazione degli interessi del personale, ecc.).

## **B. SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE DELLE COLLETTIVITA' TERRITORIALI D'EUROPA OCCIDENTALE**

20. Un costante elemento della politica del personale deve essere la **promozione delle donne**. Non si tratta unicamente di ottenere la parità delle possibilità offerte ai due sessi, ma di tener conto del contributo professionale delle donne. Un passo importante in questo senso sarà quello di far si' che la cultura amministrativa delle collettività territoriali tenga maggiormente conto delle donne e della vita familiare. Dovrebbero essere ricercati i seguenti obbiettivi:
  - 20.1. per tutti i posti, sarebbe opportuno ottenere un equilibrio tra l'organico femminile e quello maschile;



- 20.2. si dovrebbero creare delle condizioni di lavoro e di formazione tali che le donne possano sviluppare le loro capacità professionali;
- 20.3. più donne dovrebbero essere promosse a dei posti di dirigenti;
- 20.4. tutti i membri del personale devono impegnarsi a creare la parità di possibilità tra uomini e donne sul posto di lavoro e ad adattare l'amministrazione ai problemi delle donne e della vita familiare.

21. **Educazione della nuova generazione e formazione continua.** Accanto ai contenuti tradizionali, la formazione dovrebbe toccare altre materie, enumerate qui di seguito; inoltre, l'obiettivo perseguito essenzialmente fino ad ora, cioè la trasmissione delle conoscenze, dovrà essere completato soprattutto incoraggiando le competenze sociali. Il profilo professionale per le categorie superiori e quelle medie della gerarchia deve svilupparsi nelle seguenti direzioni:

- 21.1. il pensiero e l'azione devono essere maggiormente impostati sul perseguimento di un obiettivo (responsabilità personale, ricerca dell'efficacia);
- 21.2. deve essere migliorato il livello di formazione in materia di gestione delle aziende e la considerazione dei costi;
- 21.3. i funzionari dell'amministrazione devono altresì essere informati delle possibilità offerte dalle concessioni, dal partenariato tra il settore pubblico e il settore privato e dalle gare di appalto che stimolano la concorrenza, come pure, ogni volta, dei loro limiti (strumenti, condizioni giuridiche, comparabilità economica, ecc.). I funzionari in formazione devono ugualmente apprendere, in questo contesto, a considerare la concorrenza come un elemento positivo per il settore pubblico;
- 21.4. la formazione amministrativa dei futuri funzionari deve garantire che questi concepiscano il loro ruolo come quello di fornitori di servizi ai cittadini e alla società (marketing amministrativo) e che si sforzino di raggiungere un alto livello di qualità nell'esecuzione di tali prestazioni;
- 21.5. la loro formazione di base deve altresì comprendere un'informazione sull'integrazione europea, come pure sui programmi di assistenza e le condizioni per accedervi;
- 21.6. tutto il personale amministrativo dovrà conoscere le regole fondamentali per lo sviluppo moderno delle risorse umane (le competenze sociali, quali, per esempio, l'attitudine a comunicare, a lavorare in equipe, devono essere rafforzate);
- 21.7. la formazione deve incoraggiare le donne a sollecitare dei posti di dirigenti o ad interessarsi a cariche che sono fino ad oggi essenzialmente ricoperte dagli uomini.

22. Nella **selezione e nell'assunzione** deve essere esclusa ogni forma di discriminazione, ma anche, per quanto possibile, di raccomandazione. Ciò presuppone dei criteri di selezione che siano connessi alla capacità professionale e allo spirito di servizio dei candidati valutabili con obiettività e quindi controllabili con una procedura il più possibile trasparente. Per ricoprire delle cariche qualificate, si dovrà accordare la preferenza ai candidati le cui

caratteristiche personali e qualifiche corrispondano al profilo del manager pubblico (senso di responsabilità, ricerca dell'efficacia, massima considerazione del cittadino, conoscenza della gestione aziendale). A parità di qualificazioni, dovrà essere accordata la priorità alle donne laddove i posti di analogo livello sono occupati in grande maggioranza da uomini.

23. **Realizzazione del personale:** l'evoluzione del ruolo dei funzionari esige una corrispondente formazione personale. La riqualificazione li dovrà portare a pensare d'ora innanzi in termini di risultati, di procedure e di interrelazioni. La formazione continua diventa complementare per il personale in attività, qualora non preparato alle nuove esigenze. Nuovi provvedimenti tesi a mettere in luce il potenziale personale ( per esempio, la classificazione), la mobilità delle funzioni, come pure la promozione, legata al merito, in base ad una pianificazione delle assegnazioni delle mansioni, devono anche contribuire alla realizzazione del personale. Dovrebbe essere allo stesso tempo incoraggiato l'avvicendamento del personale tra le collettività territoriali locali e regionali, come pure tra i servizi dello Stato ed i servizi municipali.

24. **Gestione del personale:** la "direzione" burocratica svolta attraverso istruzioni personali date ai singoli individui, attraverso le norme, le direttive e la sorveglianza deve essere sostituita da una autentica direzione intesa come gestione consapevole dei settori di attività in vista della realizzazione di certi obiettivi. I modelli e le strategie, per il settore in questione devono venir elaborati dialogando con gli interessati. Uno spirito di equipe, un'immagine del servizio, una cultura amministrativa rivestono un'accresciuta importanza. I dirigenti avranno l'importante compito di incoraggiare i funzionari colloquiando con loro, motivandoli e fornendo loro un'assistenza professionale. Un altro compito della direzione sarà quello della comunicazione, sia verso l'esterno che verso l'interno, attraverso il dialogo con gli interessati, facilitandone così la partecipazione e raccogliendo il loro punto di vista sulle conseguenze delle decisioni prese.

25. **Organizzazione del lavoro:** è essenziale definire le competenze ed eliminare le regolamentazioni che costituiscono un intralcio (per esempio, in materia di bilancio). Si dovranno ugualmente eliminare le inutili restrizioni allo svolgimento del lavoro, conferire delle deleghe per le firme e rendere i posti di lavoro tali da stimolare i funzionari.

26. **La retribuzione legata al rendimento** è giustificabile solamente se costituisce un elemento integrale di una politica globale di gestione delle risorse umane, in cui rientrano ugualmente l'assunzione, lo sviluppo delle carriere, l'educazione, la formazione e la valutazione del rendimento. Non si dovrà peraltro sottovalutare il suo effetto, poiché il rendimento dei funzionari è influenzato da tre fattori : la capacità di agire (POTERE), la disposizione ad agire (VOLERE) e la possibilità di agire (ESSERE AUTORIZZATO); la retribuzione legata al rendimento potrà portare un maggiore impegno nel lavoro. La retribuzione in base al rendimento presuppone l'esistenza di un corretto sistema di valutazione del lavoro effettuato dai funzionari. In tal contesto, non sono raccomandabili né i giudizi la cui frequenza e i cui metodi sono determinati liberamente dal superiore gerarchico, e neanche i sistemi perfezionati che avrebbero la pretesa di un'obiettività scientifica. I due estremi sono in fin dei conti controproducenti. L'importante sarà di trovare una via di mezzo che impedisca che le gratifiche a ricompensa del maggiore rendimento divengano un elemento dello stipendio mensile e quindi non svolgano più la loro funzione di stabilire una giustizia nella retribuzione. Le condizioni cui deve corrispondere un sistema di gratifiche che funzioni bene

sono dunque: esistenza di un corretto sistema di valutazione; le gratifiche per il rendimento devono essere accordate per un periodo limitato; la loro attribuzione deve essere trasparente e la decisione in materia dovrebbe per quanto possibile spettare al superiore gerarchico immediato.

### **C. GESTIONE DELLE RISORSE DELLE COLLETTIVITA' TERRITORIALI D'EUROPA CENTRORIENTALE**

27. Le caratteristiche fondamentali per un buon sviluppo delle risorse umane raccomandate per l'Europa occidentale non possono essere per le amministrazioni locali e regionali d'Europa centrorientale altro che delle indicazioni atte a permetter loro di trovare la propria strada. Le condizioni prevalenti nei paesi d'Europa centrale ed orientale impongono entro certi limiti che si ponga l'accento su altri elementi per la gestione delle risorse umane.

28. La percentuale delle donne tra i funzionari delle collettività territoriali dell'Europa centrorientale è più elevata rispetto a numerosi paesi d'Europa occidentale. Restano però delle carenze, per esempio, per i posti manageriali più alti. Tali carenze devono essere colmate all'Est con la stessa energia che all'Ovest.

29. In numerosi paesi d'Europa centrorientale, i funzionari delle collettività territoriali provano un senso di insicurezza causato dalla definizione poco precisa del loro status, il che rende più difficile realizzare una politica del personale equilibrata. Delle disposizioni legislative globali dovrebbero al più presto essere introdotte per chiarificare la situazione. Lo statuto e la retribuzione dei funzionari delle collettività locali e municipali devono essere equivalenti a quelli dei funzionari dello Stato. E' inoltre importante stabilire una gerarchia dei funzionari del servizio pubblico delle collettività territoriali, cui collegare il sistema di retribuzione. Questo servizio pubblico strutturato di recente deve essere separato dalla burocrazia dei partiti.

30. I paesi dell'Europa centrorientale sono particolarmente carenti nei settori della formazione iniziale e continua del personale amministrativo, ma anche degli eletti. E' fondamentale costruire un sistema di formazione coerente per le collettività locali. Un obiettivo importante per le attività d'informazione e di formazione continua deve essere lo sviluppo di una deontologia che ponga in risalto la nozione delle collettività territoriali come fornitori di servizi ai cittadini. La formazione giuridica riveste ugualmente un'importanza estrema, in particolar modo il rispetto delle norme procedurali; bisognerà infine garantire una conoscenza di economia e di gestione delle aziende e far acquisire l'abitudine di pensare in termini di costi.

31. I posti vacanti dovrebbero essere pubblicati. La discriminazione e le raccomandazioni non dovrebbero più svolgere, per quanto possibile, alcun ruolo nella procedura di selezione. La responsabilità in materia di assunzione del personale deve passare, qualora non lo si fosse già fatto, dallo Stato alle collettività territoriali.

32. Una condizione importante per ricevere candidature da parte di persone qualificate è migliorare l'immagine del servizio pubblico presso la popolazione. Cio' non è possibile se mancano livelli di retribuzione accettabili. Oltre a questo, gli uomini politici, i legislatori, il

governo e i responsabili locali devono far ben comprendere che uno sviluppo economico e sociopolitico positivo presuppone un servizio pubblico competente, anche e in particolar modo a livello locale e regionale.

33. Nei paesi d'Europa centrorientale, bisognerebbe istituire uno status della funzione pubblica territoriale, che includa la rappresentanza del personale presso le collettività territoriali.

#### **D. COOPERAZIONE INTRAEUROPEA**

34. I gravi divari, essenzialmente tra l'Europa orientale e l'Europa occidentale, devono essere ridotti mediante sforzi comuni. Un ruolo importante in tal contesto spetta alla Rete europea degli istituti di formazione del personale delle collettività locali e regionali.

35. I partenariati tra varie collettività territoriali offrono un altro mezzo per una più stretta cooperazione. Uno strumento importante dell'aiuto reciproco consiste nel comando temporaneo di specialisti.

36. I programmi di scambi devono essere definiti chiaramente e perseguire degli obiettivi pratici. Il trasferimento di conoscenze non basta generalmente da solo, poiché le esperienze occidentali non si possono trasferire tali quali alle situazioni all'Est. Gli organismi e gli esperti di formazione incaricati dell'assistenza ai paesi dell'Europa centrorientale devono tener conto da un lato delle realtà amministrative di tali paesi e dall'altro lato degli obiettivi di riforma perseguiti, onde poter trovare le strategie di formazione atte a realizzare tali obiettivi. In questi paesi, la formazione è uno strumento centrale del cambiamento.

37. Inoltre, prototipi adattati al paese, volti a semplificare la messa in opera di soluzioni ad hoc, possono essere elaborati mediante una cooperazione (per esempio, modelli di procedure decisionali determinate, piani di ripartizione delle funzioni e organigrammi-tipo per le città).

38. Altro strumento di cooperazione importante: i seminari di cooperazione intensa, nei quali degli esperti amministrativi di più paesi elaborano delle soluzioni adattate alla situazione.

39. Sono ugualmente importanti corsi di formazione all'estero, che devono però essere ben preparati, ben seguiti e ben gestiti.