

# VADEMECUM

per il personale militare impiegato all'estero



Prestampa, stampa e allestimento:



**IMAGO  
MEDIA**  
EDITRICE

Società Editrice IMAGO MEDIA

Località Pezza - Zona Industriale

Dragoni (CE) Tel. 0823 866710

[www.imagomedia.it](http://www.imagomedia.it) - email: [info@imagomedia.it](mailto:info@imagomedia.it)

# INDICE

<b>PREMESSA</b>	5
<b>PARTE PRIMA: Organizzazioni e Comandi Multinazionali</b>	6
1. La NATO	7
<i>Generalità</i>	7
<i>Gli Enti NATO a BRUXELLES e presso SHAPE</i>	8
2. L'Unione Europea	12
<i>Generalità</i>	12
<i>La struttura politico militare dell'UE</i>	12
<i>Il Comitato Politico e di Sicurezza</i>	12
<i>Il Comitato Militare</i>	13
<i>Lo Stato Maggiore dell'UE</i>	13
3. L'O.N.U.	14
<i>Generalità</i>	14
<i>Rappresentanza Italiana</i>	14
<i>Il DPKO</i>	15
<i>Le Military Division</i>	16
4. Comandi Multinazionali	18
<b>PARTE SECONDA: Le Predisposizioni</b>	19
<i>Generalità</i>	20
<i>La partenza</i>	20
<i>All'arrivo</i>	21
<i>Il rientro</i>	21
<b>IL NATO ENVIRONMENT</b>	22
<b>ALLEGATI</b>	
<i>CAPITOLO 1: Prima di lasciare l'Italia</i>	27
<i>CAPITOLO 2: Prima sistemazione</i>	30
<i>CAPITOLO 3: Atti propedeutici per il rientro</i>	34
<i>CAPITOLO 4: Le riunioni</i>	36
<i>CAPITOLO 5: Schemi di interventi per una riunione</i>	53
<i>CAPITOLO 6: La corrispondenza</i>	72
<i>CAPITOLO 7: L'organizzazione di visite e riunioni</i>	81
<i>CAPITOLO 8: Gli eventi sociali</i>	90
<i>CAPITOLO 9: I documenti caratteristici</i>	93



## PREMESSA

Scopo del presente documento è quello di fornire informazioni di interesse per il personale assegnato in incarichi all'estero o presso Comandi Multinazionali. Negli ultimi anni infatti la presenza di militari italiani impiegati in sedi internazionali è notevolmente aumentata a seguito del mutato scenario geo-strategico che ha visto sia l'accresciuta importanza di organizzazioni quali ad esempio la NATO, l'UE e l'ONU sia un più incisivo ruolo svolto dall'Italia in questi contesti. La creazione, a partire dal 2002 di Comandi Multinazionali ad elevata prontezza operativa, come l'ARRC ed il NATO *Rapid Deployable Corps* (NRDC) ed altri, fa sì che risorse umane professionalmente qualificate siano sempre più destinate ad operare in svariati Paesi con al seguito le relative famiglie. Fino ad ora l'unica documentazione di riferimento disponibile per chi si trova ad affrontare per la prima volta questa affascinante avventura è rappresentata da alcuni *Vademecum* approntati per lo più dal personale nazionale in loco per facilitare l'inserimento dei nuovi arrivati e, quando rintracciabile, l'ottimo testo *"In servizio nella Nato"* del Gen. Vincenzo Cavaliere, edito nell'ormai lontano 1982 da *INFORMAZIONI DELLA DIFESA*, e da cui il presente testo fa riferimento riportando intere parti, quelle a carattere prevalentemente tecnico in quanto sempre valide. Come si potrà osservare il documento che vuole essere un manuale pratico e di agevole consultazione è articolato in modo tale da fornire informazioni a carattere generale sui principali organismi internazionali presso i quali il personale nazionale potrebbe essere destinato ad operare. Si passa poi ad esaminare i suggerimenti riguardanti le azioni preliminari da svolgere all'atto della partenza, dell'arrivo e per la prima sistemazione nonché agli adempimenti propedeutici da compiere a premessa del rientro in patria per fine missione per concludere con quello che è, di norma, "l'ambiente" NATO in cui il personale nazionale verrà a trovarsi. Si è ritenuto opportuno inserire questo specifico capitolo nella considerazione che il personale destinato presso organismi dell'Alleanza è sempre consistente mentre nelle altre sedi, pur variando gli ambienti, il modello di riferimento è sempre quello sopra indicato.

In allegato, infine, un cenno a quelle che sono le principali "linee guida" suggerite nello svolgimento di riunioni, interventi, discorsi, trattazione della corrispondenza da adottare in ambito multinazionale. A questo riguardo preciso che le procedure NATO citate nel testo sono di esclusivo riferimento in quanto ogni organizzazione adotta standard propri riportati in appositi documenti di lavoro ad uso interno all'ufficio, di cui è bene prendere subito visione all'atto dell'assunzione dell'incarico.

E' necessario a questo punto evidenziare i limiti del presente saggio. In particolare questi sono riconducibili ai seguenti aspetti:

- il testo non ha carattere ufficiale e non si propone come una guida unitaria ed organica in quanto nasce esclusivamente come ausilio per chi "esce" per la prima volta dal territorio nazionale portandosi al seguito la famiglia;
- manca in termini di "assolutezza" in quanto la normativa nazionale in materia di assetto giuridico-amministrativo del personale militare impiegato all'estero è vasta ed in evoluzione. I riferimenti normativi sono pertanto individuabili in alcuni capisaldi legislativi che dovrebbero comunque essere modificati secondo determinate aspettative del personale in quanto, come nel caso della legge n. 642 piuttosto "datati". Inoltre, anche le procedure e le consuetudini da adottare nel nuovo contesto internazionale e/o multinazionale non hanno natura immutabile. Sovente queste ultime sono soggette a modifiche (spesso in senso restrittivo) o a ritardata applicazione per problemi di ratifica da parte delle autorità del paese ospite. In particolare, per quanto riguarda i cosiddetti "privilegi ed immunità" è bene accertarne la validità non appena giunti in sede o in occasione di ricognizione preventiva;
- la trattazione dei contenuti è "viziata" dall'esperienza a carattere *multilaterale* dello scrivente, maturata principalmente nell'ambito del NATO HQ di Bruxelles e del Comando NRDC IT (Milano/Solbiate Olona, con l'aggiunta di un passaggio presso la Rappresentanza Italiana presso l'UE (sempre nella capitale belga). Il riferimento al Belgio come paese di riferimento è pertanto costante e scontato. Pur nella considerazione che le norme, leggi e le procedure cambiano da un paese all'altro, si ritiene che il richiamo a titolo di esempio delle varie problematiche emerse sia a carattere generale e perciò citate quale "memento" per chi si appresta a partire;
- non si troveranno specifici riferimenti alle esigenze di chi è destinato alle *addettanze* in quanto la materia è specifica dell'incarico e ampiamente trattata nel corso propedeutico di aggiornamento del personale interessato, considerata la natura dell'incarico.

Un cenno per concludere alla genesi di questo "manuale" che, come detto, vuole essere solo uno strumento di aiuto ed indirizzo ai colleghi più giovani che si "muovono" per la prima volta. Mi trovo a Kabul, negli ultimi giorni della missione ISAF VIII, e stavo conversando amabilmente su quest'ultima esperienza con il Col. Fogari, Capo Ufficio P.I. dello SMD presente per la cerimonia del passaggio di consegne con i britannici, quando questi mi ha lanciato, un po' "a freddo" devo dire, l'idea riguardante l'aggiornamento del bel libro del Gen. Cavaliere. La cosa è stata ripresa in Italia e così mi sono fatto "trascinare" in questa avventura editoriale. Spero di aver centrato l'obiettivo e di poter contribuire alla diffusione di utili informazioni per chi ne ha bisogno.

Un ringraziamento particolare al Magg. Pasquale Maltese che ha contribuito fattivamente ed incondizionatamente alla stesura di queste note, senza di lui ed alle sue capacità informatiche non avrebbero mai visto la luce.

# PARTE PRIMA

organizzazioni e comandi multinazionali

# 1. LA NATO

## Generalità

L'organo supremo della NATO è il **Consiglio del Nord Atlantico** (North Atlantic Council - NAC), il cui organo di vertice politico-militare è rappresentato dal **Defence Planning Committee** (DPC), composto da rappresentanti permanenti degli Stati membri, aventi rango di Ambasciatore.

Del Consiglio Atlantico fanno parte, per quanto di specifico interesse:

- il **Segretariato Internazionale**, presieduto dal Segretario Generale (Secretary General - SG) della NATO;
- il **Military Committee** (MC);
- Comitati ad hoc.

Gli organismi della NATO sono raggruppati in due aree:

- civile, presieduta dal Segretariato Generale, cui fanno capo l'**International Staff** (IS) e vari Comitati con compiti specifici;
- militare, che prevede il **Military Committee** (MC) supportato dall'**International Military Staff** (IMS) e da due comandi di livello strategico.

In particolare questi sono:

- l'**Allied Command for Operations** (ACO) con sede a Mons (BE), responsabile della pianificazione e dell'esecuzione delle operazioni NATO;
- l'**Allied Command for Transformation** (ACT), con sede a NORFOLK- VIRGINIA (USA)- preposto alle attività di trasformazione delle capacità militari dell'organizzazione per garantire nel tempo la capacità di soddisfare l'intera serie delle missioni militari dell'Alleanza.

Il **Military Committee** (MC) è la massima autorità militare della NATO ed è costituito dai Rappresentati Permanenti dei Capi di Stato Maggiore Della Difesa dei Paesi membri (**MILREPs**). Esso fornisce pareri e indica direttive, in materia militare, al **Consiglio Atlantico**, al **Defence Planning Committee** (DPC) ed al **Nuclear Planning Group** (NPG), coordina le richieste e le raccomandazioni dei Comandi NATO e provvede alla direzione e all'attuazione dei piani e della politica della NATO decisi di comune accordo.

Il Military Committee, collocato all'interno del comando NATO è supportato dall'International Military Staff che gioca un ruolo simile di quello relativo all'International Staff per il North Atlantic Council (NAC).

In tempo di crisi ed in relazione alle operazioni militari intraprese dall'Alleanza (come, ad esempio, quelle relative al Kosovo e all'Afghanistan), il suo compito è quello di fornire consulenza al **Defence Planning Committee** della situazione militare e delle sue implicazioni, e nel fornire raccomandazioni sull'uso della forza militare, l'implementazione dei piani di contingenza e lo sviluppo di appropriate regole di ingaggio (RoEs).

Il presidente del Military Committee è nominato dai rispettivi Capi di Stato Maggiore della Difesa per un periodo di tre anni. Egli rappresenta il Military Committee alle riunioni del **North Atlantic Council**, del **Defence Planning Committee** e del **Nuclear Planning Group**, fornendo su richiesta, consulenza su problematiche militari. In virtù del suo ruolo, il Presidente del Military Committee ha anche il compito di rappresentanza durante le conferenze stampa e le visite ufficiali.

L'attuale struttura di Comando Operativa denominata **Allied Command for Operations** (ACO), alle dipendenze di SHAPE, è scaturita da una riduzione significativa della precedente organizzazione ed è entrata in vigore nel 2003.

Essa è articolata in comandi permanenti, finanziati con fondi comuni, geograficamente distribuiti in Europa ed organizzati su un livello strategico, uno operativo ed uno di componente.

A **livello strategico** il **Supreme Allied Commander in Europe** (SACEUR) assume il Comando delle operazioni ed esercita le sue responsabilità per mezzo del proprio Stato Maggiore (SHAPE) situato a Mons (BE). SACEUR è responsabile della preparazione e condotta di tutte le operazioni militari dell'Alleanza.

A **livello operativo** l'Alleanza dispone di tre **Joint Force Commander** (JFC) con sede rispettivamente a NAPOLI, BRUNSSUM (NE) e LISBONA (PO).

Questi comandi possono condurre operazioni nella propria area di responsabilità dell'Alleanza oppure costituire un **Combined Joint Task Force (CJTF)**. Ad esempio, il JFC di BRUNSSUM ha fornito il CJTF, con esclusione della componente marittima, per l'**International Security Assistance Force (ISAF)** in Afghanistan, mentre il JFC di NAPOLI ha fornito il CJTF per le operazioni NATO nei Balcani.

A **livello di componente/tattico** l'Alleanza dispone di 6 **Joint Force Component Commands (JFCC)** che garantiscono la competenza specifica della singola forza armata al comandante interforze del livello operativo.

Sebbene questi comandi tattici sono a turno subordinati al JFC, essi possono essere assegnati in base all'esigenza per operazioni sotto altro Comando.

Il JFC in BRUNSSUM dispone di un **Air Component Command (CC Air HQ)** in RAMSTEIN (GE), una **Maritime Component Command (CC-Mar HQ)** in NORTHWOOD (UK) e un **Land Component Command (CC-Land HQ)** in HEIDELBERG (GE).

Il JFC in NAPOLI dispone di un **Air Component Command (CC Air HQ)** in IZMIR (TU); un **Maritime Component Command (CC-Mar HQ)** in NAPOLI e un **Land Component Command (CC-Land HQ)** in MADRID (SP).

L'**Air Component Command (CC Air HQ)** è supportato da quattro centri fissi, **Combined Air Operations Centres (CAOCs)**, necessari per dirigere le operazioni aeree della NATO, in UEDEM (GE), FINDERUP ((DE); POGGIO RENATICO (IT) e LARISSA (GR) e due **CAOCs proiettabili** in UEDEM e POGGIO RENATICO.

L'**Allied Command Transformation (ACT)** con sede in NORFOLK (VIRGINIA), dirige a livello strategico la trasformazione della struttura militare della NATO per quanto concerne le forze, le capacità ed il corpo dottrinale. Compito di tale Alto Comando è quello di migliorare l'addestramento dei Comandanti ed i loro staff, conducendo simulazioni per valutare i nuovi concetti in via di definizione e promuovendo l'interoperabilità all'interno dell'Alleanza.

La struttura dell'**Allied Command Transformation** oltre ad includere elementi di staff all'interno di SHAPE comprende il **Joint Warfare Centre** con sede in STAVANGER (Norvegia), un **Joint Force Training Centre** con sede in Polonia e il **Joint Analysis e Lesson Learned Centre (JALLC)** con sede in Monsanto (PO) e supervisiona l'**Undersea Research Centre** (Centro NATO di Ricerche Sottomarine) con sede a La Spezia.

L'**Allied Command Transformation** è inoltre supportato da una serie di **COEs** (Centres of Excellence) impegnati nella trasformazione di specifiche aree di interesse militare come ad esempio, la cooperazione civile-militare, il comando e controllo, le operazioni aeree, analisi e simulazione, difesa contro il terrorismo, la difesa CBRN, ecc..

Il **Joint Warfare Centre (JWC)** con sede in STAVANGER (Norvegia) promuove e conduce per la NATO i processi relativi a sperimentazione, analisi e sviluppo di dottrine per migliorare l'interoperabilità e le capacità. Inoltre, fornisce nuove capacità addestrative per lo staff dei CJTF, NATO Response Force (NRF), Component Command e altri comandi NATO prima dello schieramento in teatro.

I Comandi HRF (Land) si addestrano nel JWC prima di prendere il comando dell'operazione a guida NATO (ad es. ISAF). Inoltre il JWC prepara anche l'addestramento collettivo per il personale di staff delle nuove nazioni che entrano a far parte della NATO e per i membri del Partnership for Peace (PfP).

Il **Joint Force Training Centre (JFTC)** con sede in BYDGOSZCZ (PL) fornisce addestramento joint per l'Alleanza a livello tattico allo scopo di raggiungere l'interoperabilità. Il Centro coopera con altre strutture addestrative nazionali, del Partnership for Peace (PfP) ed con i Centri di Eccellenza.

Il **Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC)** situato in MONSANTO (PO), conduce analisi sulle operazioni ed esercitazioni militari dell'Alleanza e del PfP.

Questo Centro oltre a gestire un database delle Lessons Learned di ciascuna operazione ed esercitazione, monitorizza il processo per l'implementazione di queste ultime.

Tutti i Centri, finanziati con fondi nazionali ed internazionali, forniscono l'opportunità per unità e leaders della NATO e dei paesi PfP di accrescere l'interoperabilità e le capacità, di valutare e sviluppare dottrine e validare concetti attraverso la sperimentazione. Le relazioni tra i Comandi Strategici ed i Centri di Eccellenza sono regolate per mezzo di Memorandum of Understanding (MOU) sviluppati tra i vari Paesi ed i Comandi stessi.

## Gli Organismi della NATO a Bruxelles e presso SHAPE

La NATO si articola in una serie di variegate strutture internazionali e nazionali che lavorano nell'interesse comune dell'Alleanza. Fra queste si trovano gli Enti in cui sono chiamati a prestare servizio i militari italiani, quali sono appunto le Rappresentanze nazionali presso il Consiglio Atlantico e presso il Comitato Militare (RICA- ITALSTAFF), lo Stato Maggiore Militare Internazionale (IMS) le Agenzie (NSA, NACMA, NC3A, BICES) ecc..

Come detto in precedenza il NATO HQ in Bruxelles è la sede politica dell'Alleanza nonché sede permanente del Consiglio del Nord Atlantico (NAC). In essa vi sono gli uffici dei Rappresentanti permanenti e delle Rappresentanze nazionali, del Segretario Generale, del Segretario Internazionale, dei Rappresentanti militari nazionali, del Presidente del Comitato Militare e dello Stato Maggiore Internazionale. Inoltre ospita le missioni diplomatiche dei paesi partner il Segretario della sede della NATO per la consultazione, il Comando e Controllo ed alcune agenzie della NATO.

### La Rappresentanza Permanente d'Italia presso il Consiglio Atlantico

Ciascun paese membro della NATO è rappresentato in seno al Consiglio del Nord Atlantico da un Ambasciatore o Rappresentante permanente coadiuvato da una Delegazione nazionale composta da consiglieri e da funzionari, destinati ad operare nei differenti comitati della NATO. La Rappresentanza Italiana al Consiglio Atlantico (RICA) ha quindi la natura di rappresentanza diplomatica dello Stato italiano presso l'organizzazione del patto Nord Atlantico, e costituisce una struttura organizzata, alla quale è preposto un funzionario con il rango di ambasciatore e alla quale compete una funzione di legazione, con i relativi privilegi ed immunità per il personale che ne fa parte. Tali prerogative sono espressamente stabilite nella convenzione (art. 12,13 e 14) sullo statuto della NATO, firmato ad Ottawa il 20 settembre 1951, e reso esecutivo in Italia con L. 10 novembre 1954, n.1226. La condizione del personale militare della R.I.C.A., è dunque assimilabile a quella del personale degli uffici di Addetto Militare nelle rappresentanze diplomatiche presso Stati esteri.

### La Rappresentanza Militare Italiana presso il Comitato Militare della NATO (ITALSTAFF)

Il Rappresentante Militare Italiano (MILREP) è un Ufficiale Generale che rappresenta il Capo di Stato Maggiore della Difesa presso il Comitato Militare NATO in sessione permanente e l'Agenzia NATO per la Standardizzazione. Per fare ciò si avvale di un apposito Staff dedicato le cui funzioni specifiche sono quelle di concorrere alla risoluzione delle problematiche operative e logistiche che interessano l'Italia in cooperazione con la Rappresentanza nazionale presso SHAPE. Nei fatti ITALSTAFF segue gli studi e gli sviluppi delle tematiche militari discusse in seno all'Alleanza, partecipando ai relativi Comitati/Gruppi di lavoro e fornendo il contributo italiano alla formazione del pensiero militare della NATO sulla base delle direttive di SMD. Per operare ITALSTAFF si articola in quattro sezioni con personale interforze che trattano problematiche relative al Personale, agli Affari Generali, allo Stato Maggiore (pianificazione, operazioni, logistica ed addestramento), alla Sanità ed all'Amministrazione.

### L'International Military Staff (IMS)

L'International Military Staff è l'agenzia esecutiva deputata a supportare il Comitato Militare (MC), operando sotto l'autorità di un apposito Direttore.

Quest'ultimo (DIMS) è un generale/ammiraglio scelto dal MC tra i candidati presentati dai paesi membri e resta in carica per tre anni.

L'I.M.S. ha il compito di pianificare, valutare e raccomandare la politica da seguire sulle questioni militari da sottoporre alla valutazione del Comitato Militare. I paesi partner sono rappresentati all'interno dell'International Military Staff, da *Staff Elements* che fanno parte della struttura di comando integrata. In tempo di crisi oppure durante le esercitazioni l'I.M.S. viene implementato con un'apposita *Crisis Management Organization* basata su cellule militari funzionali mentre il **Consulente della Pubblica Informazione**, responsabile dello sviluppo e controllo della policy e della dottrina relativa alla pubblica informazione militare, fornisce suggerimenti al Direttore del Military Committee ed al Direttore dell'IMS sulle problematiche della pubblica informazione ed agisce come portavoce del Direttore del Military Committee. L'I.M.S. è costituito sia da personale militare che civile ripartito nelle seguenti Divisioni:

- la **Divisione Pianificazione e politiche** che sviluppa e coordina il contributo del Comitato Militare alla pianificazione strategica e alla politica di difesa della NATO;
- la **Divisione Intelligence** che fornisce un sostegno quotidiano nel campo dell'intelligence, a livello strategico, al Segretario Generale, al Consiglio Atlantico/Comitato per la pianificazione della difesa, al Comitato Militare e ad altri organismi della NATO;
- la **Divisione per la cooperazione e la sicurezza regionale** che funge da punto di convergenza per i contatti e la cooperazione in ambito militare con il Consiglio di partenariato euro-atlantico (EAPC), con i paesi del Partenariato per la Pace (PfP); con la Russia e con l'Ucraina;
- la **Divisione per la logistica, gli armamenti e le risorse**, che è responsabile per lo sviluppo delle politiche e dei principi della logistica, tra cui il supporto sanitario e i trasporti e movimenti;
- il **Centro Situazione della NATO (SITCEN)** che assiste il Consiglio del Nord Atlantico, il Comitato di pianificazione della difesa ed il Comitato militare nell'adempimento delle rispettive funzioni.

L'I.M.S ricopre altresì un altro importante ruolo nel supportare il Comitato Militare nello sviluppo della pianificazione operativa in corso e di indirizzare le richieste relative alla posizione delle forze NATO e altri aspetti militari riguardanti il ruolo della NATO nelle crisi internazionali. Ciò include la promozione e lo sviluppo di addestramento multinazionale ed esercitazioni per la NATO e nazioni PfP. Nel campo dell'intelligence all'interno dell'IMS si realizza la raccolta e la valutazione delle informazioni ricevute dai paesi membri e dai Comandi NATO e successivamente la disseminazione centralizzata e coordinata delle informazioni all'interno dei comandi NATO, agenzie, organizzazioni e nazioni. Inoltre, un numero di importanti funzioni sono realizzate nell'area della logistica e delle risorse.

### L'Organizzazione C3 della NATO

La **NATO C3 Organization (NC3O)** fondata nel 1996 con lo scopo di fornire le capacità C3 richieste per l'intera struttura NATO è incaricata di assicurare, a livello NATO, una interoperabilità in grado di garantire una consultazione

politica ad alto livello nelle attività di comando e controllo delle forze militari. Ciò è realizzato attraverso alcuni sistemi di comunicazione ed informazione (CIS) che collegano la sede NATO di Bruxelles con i Quartier Generali della struttura di comando militare integrata; con le capitali nazionali e con i più alti livelli di comando militare a livello nazionale.

L'Organizzazione comprende il **NATO C3 Board (NC3B)** che agisce come assemblea dei direttori del **NC3O**, il gruppo dei rappresentanti nazionali C3 (**NC3REPS**), che agisce come NC3B in sessione permanente, la **NATO C3 Agency (NC3A)** e la **NATO CIS SERVICES AGENCY (NCSA)**.

La **NC3B** è l'ente superiore multinazionale responsabile verso il N.A.C. ed il *Defence Planning Committee* di tutti gli aspetti C3 e nel proporre alla *Conferenza dei Direttori degli Armamenti Nazionali*, i programmi di C3 relativi alla cooperazione.

La **NC3B** è composta dai rappresentanti nazionali senior delle capitali, dai rappresentanti del Military Committee, dai Comandanti Strategici e dai Comitati NATO che hanno interesse nell'ambito C3, dal General Manager della NC3A e dal Direttore della NCSA.

La **NC3B** è supportata da alcune strutture subordinate e dal **NHQC3S** che combina gli elementi C3 sia dell'International Staff che dall'International Military Staff in un unico staff integrato.

#### **Il Segretariato NATO per la Consultazione, il Comando e Controllo (NHQC3S)**

Il **NHQC3S** è un organismo costituito da personale civile dell'International Staff e da Ufficiali dell'International Military Staff impiegati per la consultazione, esigenze di comando e controllo del *Consiglio del Nord Atlantico*, del *Comitato Militare e della Nato C3 Board (NC3B)*

Esso è situato dentro la struttura dell'International Military Staff. I membri del **NHQC3S** forniscono supporto al **NC3B** ed ai suoi sottocomitati e sviluppa politiche e direttive per la pianificazione, l'attuazione, il funzionamento e la manutenzione dei Sistemi di comunicazione informatici della NATO (CIS) e di controllarne l'applicazione.

Il **NHQC3S** è organizzato in cinque sezioni:

- *Sezione Architettura e Interoperabilità* ;
- *Sezione per la gestione delle frequenze (FMB)*;
- *Sezione Sicurezza delle Informazioni (ISB)*;
- *Sezione sistemi informatici e tecnologia (ISTB)*;
- *Sezione sistemi di comunicazione, navigazione e identificazione (CNISB)*;
- e da un *Ufficio Pianificazione e Risorse*.

#### **La NATO Consultation, Command, Control Agency (NC3A)**

La **NATO Consultation, Command and Control Agency (NC3A)**, situata in Brussels è un'altra agenzia che ha tra le principali responsabilità lo sviluppo delle capacità nell'ambito delle comunicazioni e dei sistemi di informazione. Il suo compito è quello di assicurare che le strutture di comando e controllo e le forze NATO e delle nazioni partner siano in grado di comunicare tra di loro. L'agenzia inoltre fornisce consulenza scientifica e tecnica e sostegno ai Comandanti strategici e ad altre autorità sulle questioni che rientrano nella ricerca operativa, nella sorveglianza, nel comando e controllo aereo, fornendo anche sostegno tecnico ad esercitazioni e operazioni per altri progetti.

Il personale italiano assegnato presso questa agenzia riceve supporto da **SHAPE** sotto la cui giurisdizione ricade il personale assegnato all'agenzia. Nell'ambito della struttura organizzativa del **NC3A** sono previsti un **Security Office** ed un **Privileges and Immunity Office (P&I Office)**.

#### **La NATO CIS Services Agency (NCSA)**

Agenzia creata nell'agosto 2004 dalla precedente **NATO CIS OPERATING AND SUPPORT AGENCY (NACO-SA)**. Questa agenzia è responsabile nell'assicurare l'approvvigionamento dei servizi relativi allo scambio delle informazioni. La **N.C.S.A** fornisce supporto operativo nella forma di mantenimento dell'hardware e software, addestramento del personale, consigli tecnici, installazioni e gestione delle configurazioni. **NCSA** è formata da un **Central Staff** situato a **SHAPE** in **MONS**, 10 settori **NCSA** che supportano i vari Comandi, due **Battaglioni trasmissioni** schierabili e la **NATO CIS SCHOOL** in **LATINA**.

#### **La NATO Air Command & Control System Management Organisation (NACMA)**

La **NACMA** è l'Agenzia della NATO per la gestione del sistema di comando e controllo aereo. Essa ha sostituito il Sistema di infrastruttura elettronica per la difesa aerea della NATO noto come **NADGE**. (Nato Air Defence Ground Environment). In particolare l'Agenzia ha il compito di coordinare la pianificazione tattica, l'attribuzione dei compiti e l'esecuzione di tutte le operazioni di difesa, di attacco e di sostegno aereo.

#### **La NATO Bices Agency**

L'Acronimo **BICES** ha il significato di "*Battlefield Information Collection and Exploitation Systems*". LA NATO

BICES esegue tutti i compiti necessari per supportare e coordinare le attività di scambio di informazioni all'interno dell'Alleanza, sotto la direzione del *Board of Governors*. Il Board fornisce, in particolare, le principali linee guida in tema di politica, intelligence e condivisione delle informazioni della NATO.

La struttura organizzativa dell'NBA prevede un **General Manager** ed un organo di staff che fanno affidamento sul supporto fornito da personale militare e civile altamente specializzato nel settore informatico/intelligence. Il personale impiegato nella NBA, nel campo della tecnologia web, è chiamato alla pianificazione, realizzazione e gestione di progetti concernenti l'interoperabilità dei vari networks BICES fra le Nazioni appartenenti all'Alleanza. Il personale assegnato presso l'Agenzia BICES viene preso in forza direttamente da SHAPE presso MONS (Belgio).

#### **La Rappresentanza Militare Italiana presso il Comando Alleato di SHAPE (ITALDELEGA)**

A SHAPE è inserito un *Italian Nato Military Representative* quale Rappresentante Permanente dello SMD presso il suddetto Alto Comando Alleato. A similitudine di quanto avviene a Bruxelles con ITALSTAFF, questi dispone di una struttura di supporto per le specifiche attività di istituto e per il sostegno logistico-amministrativo del personale nazionale che opera a Mons.

## 2. UNIONE EUROPEA

### Generalità

Il termine «Unione Europea» venne formulato dai capi di Stato e di governo durante il vertice europeo di Parigi del 1972 come un obiettivo da raggiungere. Essi stabilirono, in quell'occasione «come obiettivo prioritario, nell'osservanza assoluta dei trattati sottoscritti, di trasformare l'insieme delle relazioni tra gli Stati membri in una Unione europea». Con il vertice di Maastricht, del 1991, le idee intorno ad un'Unione europea (UE) trovarono concreta espressione in un nuovo trattato, quello sull'Unione europea (Maastricht, 1992), che è entrato in vigore il 1 novembre 1993. Se si osservano gli obiettivi generali dell'Unione appare subito chiaro quale sia l'ampiezza dei temi che vanno trattati nell'ambito istituzionale unitario sopradescritto: si tratta, innanzitutto, di «promuovere un progresso sociale equilibrato e sostenibile, segnatamente mediante la creazione di uno spazio senza frontiere interne, il rafforzamento della coesione economica e sociale e l'instaurazione di un'unione economica e monetaria che comporti a termine una moneta unica». Il secondo obiettivo essenziale è l'affermazione della propria identità a livello internazionale, soprattutto attraverso una politica estera e di sicurezza comune (PESC) dalla quale non può essere esclusa la definizione, in un secondo tempo, di una politica di difesa (PESD). In terzo luogo, il rafforzamento della tutela dei diritti e degli interessi dei cittadini degli Stati membri viene suggellato dall'istituzione di un cittadinanza dell'Unione e sviluppare una stretta cooperazione nel settore della giustizia e degli affari interni.

### La Struttura Politico Militare della UE

Il Consiglio dell'Unione Europea decide della politica relativa al coinvolgimento dell'Unione in tutte le fasi e per tutti gli aspetti della gestione delle crisi, comprese le decisioni di espletare i compiti di Petersberg in conformità all'articolo 23 del trattato UE. Le decisioni prese all'interno del quadro istituzionale unico rispettano le competenze della Comunità europea e garantiscono la coerenza tra i pilastri conformemente all'articolo 3 del trattato stesso. Tutti gli Stati membri possono partecipare a pieno titolo e a condizioni di parità alle decisioni e deliberazioni del Consiglio e dei suoi organi in merito alle operazioni dirette dall'Unione. Il coinvolgimento di mezzi nazionali da parte degli Stati membri in tali operazioni si basa sulla loro decisione sovrana.

I Ministri della difesa vengono coinvolti nella politica europea comune in materia di sicurezza e difesa (PESD) partecipando ai Consigli "Affari generali" quando siano previste discussioni o consultazioni inerenti alla PESD e per fornire gli opportuni orientamenti in merito. Il Consiglio europeo di Nizza nel dicembre 2000 ha poi dato il via alla creazione delle strutture attuative della PESD e tra queste i seguenti organi politici e militari permanenti:

- il Comitato politico e di sicurezza (COPS)
- il Comitato militare (MC)
- lo Stato maggiore (MS)

### Il Comitato Politico e di Sicurezza (COPS)

È un organo permanente, con sede a Bruxelles, composto di rappresentanti nazionali a livello di alti funzionari/ambasciatori. Il COPS è il fulcro della politica europea in materia di sicurezza e di difesa (PESD) e della politica estera e di sicurezza comune e quindi ad esso spetta il compito di seguire l'andamento della situazione internazionale, contribuire alla definizione delle politiche e controllare l'attuazione di quelle adottate; in particolare Il COPS tratta tutte le questioni relative alla PESC/PESD, conformemente alle disposizioni del trattato dell'UE, fatta salva la competenza della Commissione Europea con cui si coordina. In caso di operazioni di gestione militare delle crisi, il COPS assicura, sotto l'autorità del Consiglio, il controllo politico e la direzione strategica dell'operazione, esaminando tutte le opzioni praticabili per la risposta dell'Unione, nel quadro istituzionale unico. Il COPS fornisce inoltre orientamenti al Comitato militare. In tale organismo siede permanentemente un Rappresentante Diplomatico italiano, con rango di Ambasciatore, suppor-

tato per le specifiche esigenze dall'Addetto per la Difesa e Consigliere Militare della Rappresentanza Permanente presso l'UE. Questo Ufficiale dispone di un apposito ufficio con personale ad hoc inserito in detta Rappresentanza.

### **Il Comitato militare (MC)**

È un organo composto dei Capi di Stato Maggiore della Difesa dei Paesi membri e rappresentati dai loro delegati militari (MILDEL). L'MC si riunisce a livello dei Capi di Stato Maggiore se e quando necessario; esso fornisce pareri e consulenze militari e formula raccomandazioni al COPS dal quale riceve le direttive di carattere politico, assicurando la direzione militare di tutte le attività militari nell'ambito dell'Unione. Il Comitato Militare è preposto a tutte le attività di specifico interesse nell'ambito dell'Unione. È il foro di consultazione e cooperazione militare tra gli Stati membri, e nell'ambito delle linee politico-strategiche indicate dal COPS cura tutti gli aspetti militari delle crisi in atto e potenziali, le valutazioni finanziarie di operazioni ed esercitazioni, le valutazioni dei concetti e delle opzioni delle operazioni militari ed il monitoraggio dell'attuazione delle stesse. Nella formazione dei Rappresentanti Militari Permanenti si riunisce normalmente una volta la settimana. Due volte l'anno si riunisce a livello di Capi di Stato Maggiore della Difesa. Esso è presieduto per un periodo di 4 anni da un Ufficiale Generale già Capo di Stato Maggiore della Difesa di uno degli Stati membri che partecipa, quando opportuno o richiesto ai lavori del COPS e assiste alle riunioni del Consiglio quando sono adottate decisioni aventi implicazioni in materia di difesa. È selezionato dai capi SMD degli Stati membri secondo procedure approvate e nominato dal Consiglio su raccomandazione del CMUE riunito a livello di capi SMD. Il Comitato Militare è assistito da uno Stato Maggiore militare dell'Unione (EUMS) e da un Gruppo di lavoro. Per quanto attiene alla componente nazionale il Rappresentante del Capo di SMD (MILDEL) coincide con il MILREP della NATO, scelta adottata da molti Paesi ma non tutti (es. Francia, Belgio, Gran Bretagna). In questo caso il MILREP/MILDEL si avvale di un Deputy, appositamente dedicato alle specifiche problematiche europee e di uno Staff di supporto che svolge funzioni analoghe a quelle dell'ITALSTAFF.

### **Lo Stato Maggiore dell'Unione Europea (EUMS)**

L'EUMS, istituito con l'accordo di Nizza del 7-11 dicembre 2000, è un organo che, in seno alle strutture del Consiglio, fornisce consulenza e sostegno in campo militare alla PESD, compresa l'esecuzione delle operazioni di gestione militare delle crisi sotto la guida dell'UE. Lo Stato maggiore dell'Unione assicura il tempestivo allarme, la valutazione della situazioni e la pianificazione strategica delle missioni nell'ambito dei compiti di Petersberg, ossia quelle indicate nella strategia europea in materia di sicurezza, compresa l'identificazione delle forze europee nazionali e multinazionali disponibili. Lo Stato maggiore, fonte di consulenza militare dell'UE ha il compito di pianificare e formulare raccomandazioni in merito al concetto di gestione delle crisi ed alla strategia militare generale, attuando le decisioni e le direttive del comitato militare; deve, inoltre, fornire appoggio per quanto riguarda la valutazione delle situazioni e gli aspetti militari di pianificazione strategica, fornendo appoggio - su richiesta del Segretario Generale/Alto Rappresentante o del Comitato politico e di sicurezza - a missioni temporanee in paesi terzi o presso organizzazioni internazionali, per assistenza e attività di prevenzione dei conflitti, di gestione delle crisi e di stabilizzazione al termine dei conflitti; ha, infine, la responsabilità attraverso la cellula civile-militare di procurare le capacità necessarie per condurre un'operazione militare autonoma dell'UE. Presso detta struttura opera personale delle varie nazioni assegnato in base a specifiche "quote" per gli incarichi chiave ed a rotazione triennale o mediante contribuzione volontaria degli Stati membri.

### 3. LE NAZIONI UNITE

#### Generalità

Lo statuto dell'ONU fu firmato il 26 giugno 1945 a San Francisco, a conclusione della Conferenza delle Nazioni Unite sull'Organizzazione Internazionale, ed è entrato in vigore il 24 ottobre 1945 mentre come sede fu individuata New York dove, a partire dal 1949, è stato realizzato il cosiddetto "Palazzo di Vetro". Dal punto di vista organizzativo l'ONU ha sei organi principali:

- **Assemblea Generale** composta da 191 membri tanti quanti sono gli Stati membri;
- **Consiglio Economico Sociale** composto da 54 membri eletti dall'Assemblea Generale per un periodo di tre anni.
- **Corte Internazionale di Giustizia** composta da quindici membri eletti dall'Assemblea Generale e dal Consiglio di Sicurezza congiuntamente. I giudici rimangono in carica per un periodo di 9 anni.
- **Consiglio d'Amministrazione fiduciaria** (Trustee-ship Council) ha sospeso le sue attività il 1 novembre 1994 con l'avvenuta indipendenza di Palau, l'ultima nazione facente parte delle Nazioni Unite non ancora indipendente. Con una risoluzione approvata dall'Assemblea è stato concordato di indire incontri su richiesta del suo Presidente o su richiesta della maggioranza dell'Assemblea Generale o del Consiglio di Sicurezza.
- **Consiglio di Sicurezza** composto da 15 membri. Lo Statuto prevede 5 stati come membri permanenti: Stati Uniti, Federazione Russa, Cina, Francia, Gran Bretagna e 10 stati membri eletti a rotazione dall'Assemblea Generale, che rimangono in carica per due anni;
- **Segretariato** diretto da un Segretario Generale per gestire le attività organizzative e burocratico-amministrative. Per il mantenimento della pace e della sicurezza in ambito Nazioni Unite è prevista la seguente categorizzazione:
- diplomazia preventiva: attività prettamente diplomatiche nelle quali, comunque, non è insolito il ricorso all'impiego di personale militare, per il contributo di conoscenze ed il supporto, principalmente operativo e logistico, che i militari possono mettere a disposizione;
- peacemaking: processo, anch'esso prevalentemente diplomatico, volto ad evitare che dispute insorte fra due o più contendenti si trasformino in conflitti, agevolando la soluzione delle stesse e l'eliminazione delle cause che le hanno generate;
- peacekeeping: contenimento, controllo e verifica della cessazione di ostilità insorte tra Stati, o all'interno di uno stesso Stato. Generalmente richiede l'intervento di forze militari e/o di polizia, **con il consenso delle parti interessate**, per ripristinare condizioni di pacifica convivenza, supervisionare una tregua raggiunta e mantenere la pace;
- peace enforcement: operazioni militari condotte, **senza il consenso delle parti interessate**, per separare con la forza i contendenti e riportare la pace in aree di crisi;
- post conflict/peace-building: attività svolte al termine di un conflitto per la ricostruzione delle Istituzioni Statali, incluso organismi giudiziari e forze di polizia, il ritorno dei rifugiati ed il consolidamento della democrazia.

#### La Rappresentanza Italiana

Nel Palazzo di Vetro sono ospitate le Rappresentanze dei paesi che fanno parte dell'ONU inclusa quella Italiana. Oltre a ciò a New York vi è un apposito Consolato che dipende dall'Ambasciata d'Italia a Washington.

La Rappresentanza è retta da un Ambasciatore che coordina l'attività dei 15 funzionari diplomatici posti alle sue dipendenze e che si avvale di un Ufficio del Consigliere Militare, retto da un Generale/Ammiraglio, per le specifiche attività inerenti le problematiche della Sicurezza e delle Operazioni di peacekeeping. L'azione dell'Italia alle Nazioni Unite è basata su tre punti principali:

- la difesa degli interessi nazionali;
- il consolidamento dell'UE come soggetto di politica internazionale;
- la costante promozione del superiore interesse dell'intera comunità internazionale, nelle questioni concernenti la pace e la sicurezza, lo sviluppo economico e la tutela dei diritti umani.

Sotto il profilo finanziario l'Italia contribuisce al bilancio ordinario dell'Organizzazione con una quota pari al 5%. Il nostro paese è pertanto nella rosa dei maggiori contribuenti, collocandosi al 6° posto. Attraverso il sistema delle Nazioni Unite l'Italia finanzia programmi di sviluppo umano sostenibile con prevalente componente sociale.

## II DPKO

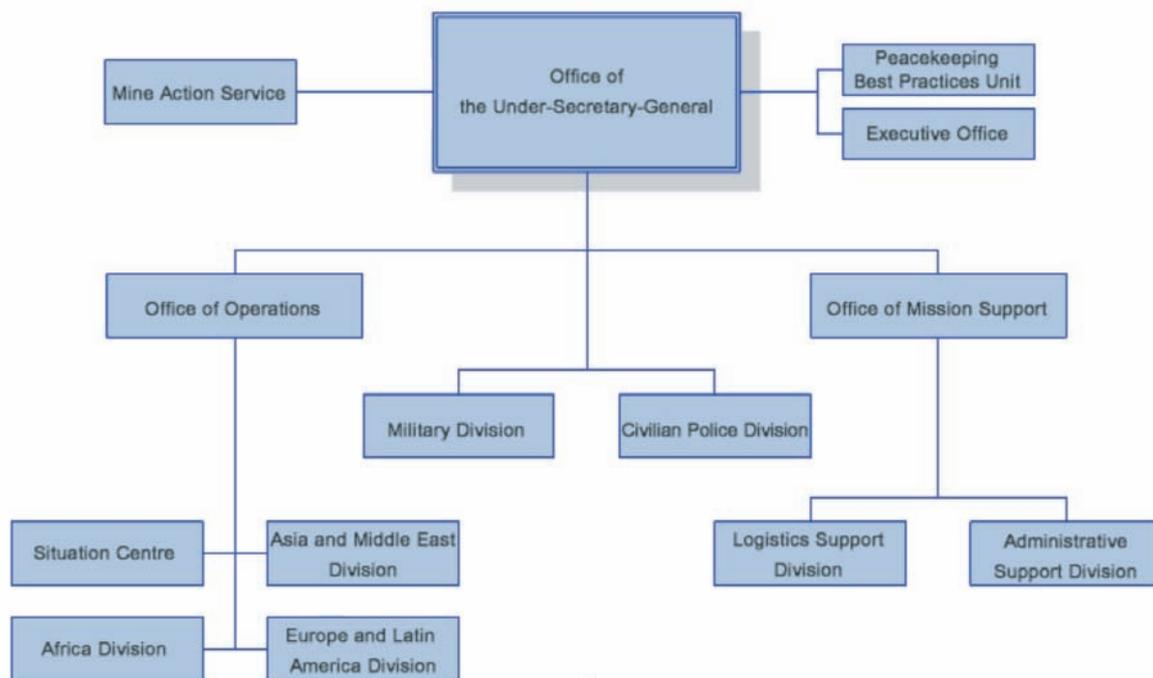
In conformità ai principi della Carta delle Nazioni Unite il *Department of Peacekeeping Operations (DPKO)* ha il compito di fornire assistenza ai paesi membri ed al Segretario Generale nello sforzo comune di mantenimento della pace e della sicurezza. La missione del Dipartimento è quella di pianificare, preparare, gestire e dirigere le operazioni delle Nazioni Unite di peace keeping al fine di portare a termine il relativo mandato sotto la completa autorità del Consiglio di Sicurezza e dell'Assemblea Generale e sotto il comando del Segretario Generale. In tale contesto, il DPKO fornisce indicazioni politiche ed esecutive alle operazioni di peacekeeping mantenendo stretti contatti con il Consiglio di Sicurezza, con le nazioni contributrici e con le parti interessate all'implementazione dei mandati del Consiglio di Sicurezza. A tal fine il DPKO si sforza nel fornire adeguato supporto logistico alla missione sul campo attraverso il tempestivo approvvigionamento di equipaggiamenti, servizi e risorse finanziarie ed il relativo addestramento del personale.

Ogni operazione di Peacekeeping ha uno specifico set di compiti prioritari da realizzare sul campo e lo scopo del DPKO è quello di minimizzare i rischi a cui sono esposti i *peacekeepers* sul campo.

Le operazioni di peacekeeping sono costituite da diverse componenti di cui fanno parte sia i civili che i militari. In attinenza al mandato alle missioni potrebbe essere chiesto di:

- schierarsi per prevenire lo scoppio di un conflitto oppure l'allargamento dello stesso attraverso i confini;
- stabilizzare le situazioni di conflitto dopo il cessate il fuoco, per creare un favorevole ambiente per raggiungere un accordo di pace durevole fra le parti;
- assistere l'implementazione degli accordi di pace;
- guidare gli stati o i territori attraverso la transizione ad un governo stabile basato su principi democratici e sullo sviluppo economico.

Il DPKO è organizzato in vari uffici diretti dal vice del Segretario Generale come riportati in figura:



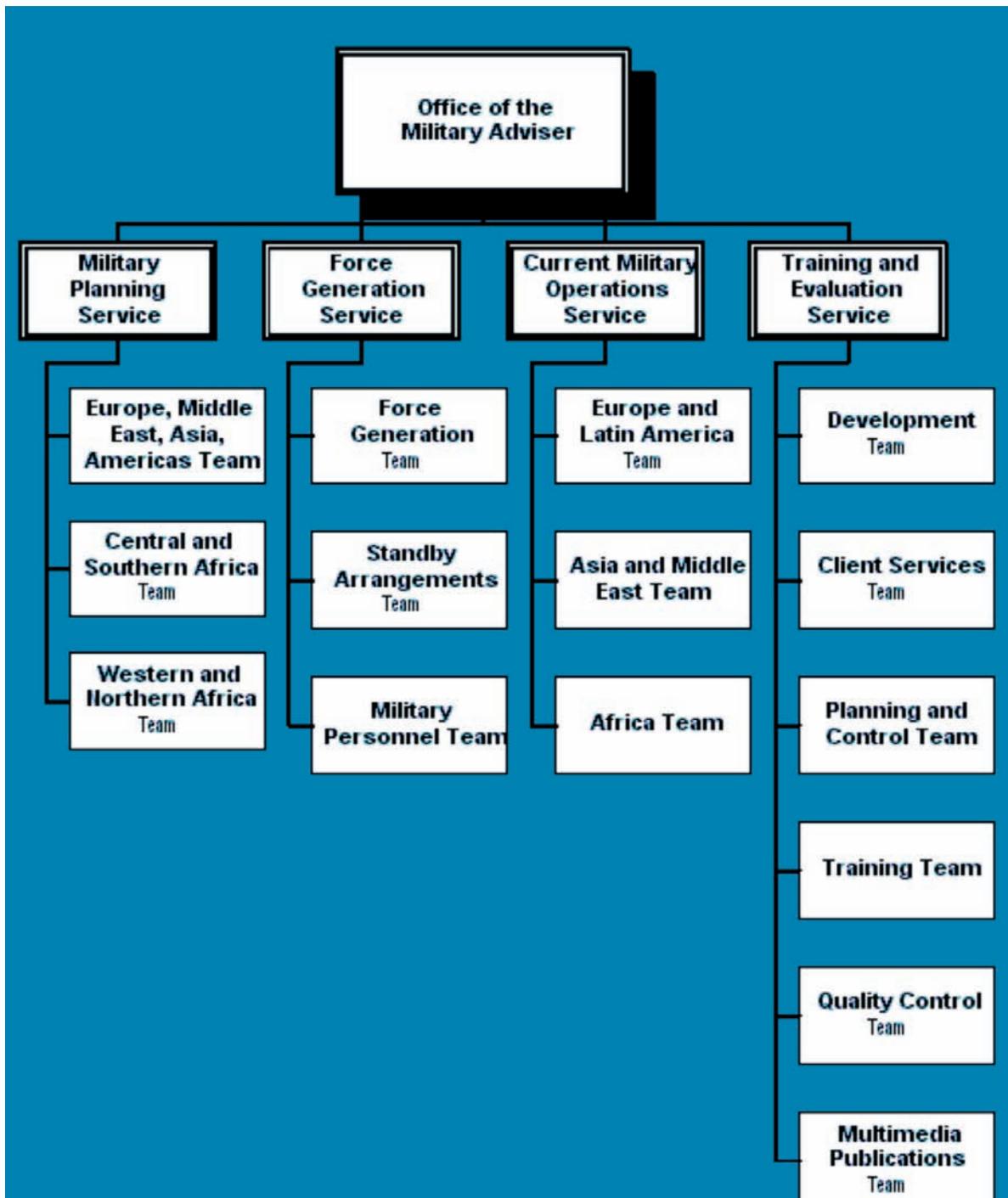
Il *Situation Centre* creato nell'Aprile 1993 come parte integrante dell'*UN Secretariat Information Management System*, supporta il processo di decision-making e collega il flusso di informazioni della parte civile, militare e quella di polizia a livello strategico. Il *Situation Centre* svolge sei funzioni principali:

- punto di contatto dei vari servizi: il centro opera come punto di contatto del Comando ONU per tutte le missioni del DPKA sul campo e fornisce i collegamenti tra i *senior* membri di staff del Comando ONU, le organizzazioni umanitarie e i paesi membri interessati all'operazione o al suo supporto;
- monitoraggio: il centro monitorizza gli eventi delle varie missioni ed altre aree di interesse. In particolare, esso mantiene sotto controllo ogni situazione il cui sviluppo potrebbe rivelarsi una minaccia potenziale alla sicurezza del personale NU nelle operazioni in atto;

- raccolta di informazioni: il centro funge da collettore di tutte le informazioni provenienti dal Teatro operativo sia attraverso le fonti “aperte” *Internet, magazine, pubblicazioni specialistiche, ecc.*). Esso riceve i rapporti giornalieri da tutte le missioni di peacekeeping e sollecita nuove informazioni in base alle esigenze. Predisponde un rapporto giornaliero sulla situazione in corso per i *Senior managers*;
- notifica degli incidenti: il centro è responsabile nel segnalare agli Stati Membri di una Missione gli eventuali incidenti che comportano feriti o perdite dei loro nazionali;
- sicurezza del personale impegnato in operazioni: il centro, in cooperazione con i vari uffici e le missioni sul terreno conduce un regolare riesame delle vulnerabilità del personale partecipante alla missione;
- *crisis management*: il centro è responsabile, sotto la direzione del vice Segretario Generale, di coordinare il lavoro del *Crisis Response Centre* predisponendo briefing settimanali al DPKO staff ed agli Stati membri nonché come aggiornamenti settimanali su specifiche aree di crisi.

### La Military Division

Compito della *Military Division* (vds. fig.) è quella di assicurare il miglior funzionamento delle capacità militari a disposizione delle NU per il conseguimento degli obiettivi previsti.



La Divisione pertanto si occupa di pianificazione, addestramento, *policy*, ecc.. L'Ufficio del *Military Adviser* include il suo *Deputy* ed un numero di ufficiali di staff di supporto. Questi dirige e coordina il lavoro della Divisione. Il *Military Planning Service (MPS)* produce la pianificazione per la componente militare di potenziali o correnti operazioni di peacekeeping.

La *Force Generation Service (FGS)* gestisce il processo di force generation, rotazioni e il rientro per unità ed individui impegnati nella componente militare delle operazioni di pace condotte dalle NU.

La *Current Military Operations Service (CMOS)* tiene traccia delle operazioni giornaliere svolte della componente militare e monitorizza l'implementazione dei piani, fornendo suggerimenti e supporto ai comandi della componente militare. Tra i compiti specifici si evidenziano:

- l'analisi della situazione militare nei vari Teatri operativi e la presentazione dei risultati dell'analisi allo staff;
- la realizzazione e l'aggiornamento del database riferito alle varie operazioni di peacekeeping;
- il coordinamento delle visite;
- l'organizzazione dei *meetings* relativi ai *Troop Contributing Countries (TCC)* per operazioni di peacekeeping.

Il *Training and Evaluation Service* ottimizza l'addestramento del personale per lo schieramento rapido in Teatro operativo, condivide le informazioni e i documenti fornendo l'accesso al sito web ed alle pubblicazioni, raccoglie le informazioni utili dagli Stati Membri, dalle Organizzazioni regionali, dai Comitati delle NU.

## 4. I COMANDI MULTINAZIONALI

Sulla scia dell'indiscusso successo dell'ARRC (Comando di Reazione Rapida), il cui operato è stato ampiamente apprezzato nell'impiego in Teatro balcanico, la NATO ha rivisto il proprio concetto strategico. La crescente richiesta di impiego della componente militare della NATO per conto dell'ONU in operazioni di *Crisis Response Operations (CRO)* anche per tempi prolungati, ha fatto sì che la NATO chiedesse ai paesi membri di contribuire alla costituzione di forze di Reazione Rapida in grado di intervenire con estrema prontezza e con preavviso minimo. In un'ottica mirata al “*burden sharing*”, gli USA hanno chiesto ai partner europei di aumentare il proprio impegno militare (1) anche alla luce di una sempre più sentita politica estera di difesa comune dei paesi europei in seno all'Alleanza. Le forze richieste devono avere spiccate caratteristiche di “*deployability*” ed “*expeditionary*” per poter condurre operazioni militari in risposta a crisi internazionali. All'appello hanno risposto più nazioni con molteplici soluzioni tra cui l'Italia (2). I Comandi NRDC possono considerarsi come una sorta di Comandi atipici con *status* NATO; ad esempio possiamo dire che l'NRDC-IT è un Comando NATO, multinazionale a *framework* italiano, la cui *Home Base* in tempo di pace è l'Italia.

La nuova struttura della NATO comprende sei comandi terrestri ad elevata prontezza denominati *Nato Rapid Deployable Corps (NRDC)* modellati sul Comando di Reazione Rapida (ARRC) integrati da altri comandi a bassa prontezza e validati da SHAPE:

- ARRC con sede in RHEINDALEN (GE), su base UK che fornisce circa il 60% del personale;
- NRDC GE-NE HQs basato su un HQ tedesco – olandese in MUNSTER (GE);
- NRDC-IT in SOLBIATE OLONA (IT) su base italiana;
- NRDC-SP in VALENCIA (SP) su base spagnola;
- NRDC-TU in ISTAMBUL (TU) su base turca;
- EUROCORPO con sede in STRASBURGO (FR) sponsorizzato da Belgio, Francia, Germania, Lussemburgo e Spagna. L'EUROCORPO ha un differente status internazionale rispetto agli altri cinque HQs ma ha firmato un *Technical Arrangement (TA)* con L'Allied Command Operations in base al quale può essere impegnato nelle missioni NATO.

Per quanto attiene al supporto alle famiglie sia nella fase di afflusso presso questi Enti sia nel corso di operazioni seguono regole diverse a seconda delle norme in vigore presso le varie *Host Nation*. Di base però si fa riferimento a quanto è in vigore nei paesi anglosassoni e recepiti in ambito NATO, con adattamenti di circostanza, mediante la realizzazione di appositi “*Family Support Centre*” (FSC).

Il FSC è l'organismo deputato a realizzare e mantenere i contatti con le famiglie del personale del NRDC al fine di concorrere alla soluzione di eventuali problematiche che possono insorgere quando lo stesso è impiegato in attività varie fuori sede/fuori area. I concorsi sono di massima limitati alla soluzione di problemi familiari che scaturiscono dalla lontananza del personale impiegato in operazioni mentre il supporto fornito al personale straniero sono estesi anche alle problematiche derivanti dalla permanenza delle famiglie sul territorio *dell'Host Nation*. Le attività che di norma sono di stretta pertinenza delle Autorità Nazionali (es. rilascio di informazioni) devono essere sempre autorizzate formalmente dai relativi responsabili e cioè i *National Senior Representatives (NSE)*. Il compito principale del FSC si estrinseca nel fornire alle famiglie del personale dipendente il supporto per tutte le esigenze connesse con:

- problematiche ed emergenze familiari (alloggiative, scolastiche, sanitarie, inerenti ad autoveicoli, amministrative, ecc.);
- scambi di informazioni con i famigliari del personale schierato;
- recapito corrispondenza per i famigliari del personale schierato senza NSEs;
- comunicazione in caso di incidenti o decessi;
- svolgimento di attività di sostegno a carattere sociale nel corso delle attività esterne.

(1) Summit di Washington dell'aprile 1999

(2) L'High Readiness Force (Land) italiano (attuale denominazione NRDC-IT) ha superato la validazione NATO FOC (Full Operational Capability) nel dicembre 2002

# PARTE SECONDA

le predisposizioni

## Generalità

Il quadro normativo relativo al personale militare italiano assegnato presso gli Enti ed Agenzie NATO dell'area di Bruxelles è molto ampio pertanto prenderemo in considerazione esclusivamente gli aspetti fondamentali che attengono al proprio status. Il militare assegnato presso un organismo NATO ricopre una specifica posizione organica che si inquadra in uno dei seguenti casi:

**Posti Quota:** sono posti permanentemente assegnati a personale militare italiano;

**Posti Non Quota:** sono posti per i quali la NATO pubblica dei bandi per il reclutamento triennale di personale idoneo. Le nazioni presentano i propri candidati fra i quali sarà scelto il più idoneo ad occupare quella posizione;

**Posti a status internazionale:** sono posti formalmente riservati a personale "civile" ma possono essere occupati anche da militari. In pratica, chi intende partecipare a questo tipo di concorsi deve inoltrare la propria candidatura per via gerarchica ed essere presentato in veste di "candidato ufficiale della Difesa". L'Amministrazione della Difesa è libera di conferire o negare tale veste, secondo una propria valutazione di opportunità.

Le norme di riferimento sono contenute:

- nella legge 27 dicembre 1973, n.838 e nel D.P.R. datato 5 gennaio 1967, n.18, con riferimento al personale in servizio presso la RICA;
- nella legge 8 luglio 1961, n.642, con riferimento al personale destinato a prestare servizio presso ITALSTAFF, IMS, NC3A, NHQ3S, NSA, NACMA, NBA;
- nella legge 27 luglio 1962, n. 1114, con riferimento al personale destinato all'International Staff della NATO ed impiegato nella cosiddetta "posizione a status internazionale";
- nella citata legge 18 dicembre 1973, n.836;
- nel D.P.R. 13 giugno 2002, n. 163.

In particolare la legge 838/73 riguarda il personale militare in servizio presso gli Uffici degli Addetti Militari dell'Esercito, della Marina e dell'Aeronautica costituiti nell'ambito delle Rappresentanze Permanenti del Ministero degli Affari Esteri. Nella fattispecie essa è la norma che estende ai militari assegnati alla RICA la normativa che il D.P.R. 18/67 prevede per il personale del Ministero degli Esteri.

L'applicabilità della legge 838/73 al personale militare della RICA è sanzionata da uno specifico decreto interministeriale che, fra l'altro, ha costituito formalmente l'Ufficio di Addetti presso la Rappresentanza e ne ha fissato l'organico, articolandolo per Forze Armate, per gradi, per attribuzioni ecc.

L'ammontare delle competenze economiche del personale militare della RICA è stato definito e viene aggiornato all'occorrenza da specifici organi interministeriali.

La legge 642/61, è la norma che si applica ai militari destinati isolatamente all'estero presso Delegazioni o Rappresentanze militari ovvero presso enti, comandi o organismi internazionali. Il personale soggetto a questa legge deve fruire della licenza ordinaria durante il periodo di permanenza all'estero; essa può essere differita soltanto per comprovate ed imprescindibili esigenze di servizio. Un aspetto di interesse per quanto concerne l'applicazione di questa legge riguarda il caso in cui l'avvicendamento in un certo incarico abbia luogo con affiancamento fra chi parte e chi arriva. In tale circostanza e per la durata massima di 20 giorni, tanto il cedente quanto il subentrante hanno diritto al trattamento economico di cui alla legge 642/61.

La legge 1114/1962 è quella norma che disciplina le condizioni cui è soggetto il militare a "status internazionale" che aspira ad essere assunto "a termine" (di norma 3 anni eventualmente rinnovabili) da organismi internazionali di tipo militare e non, come l'International Staff della NATO.

## La partenza

Gli atti formali relativi alla partenza sono legati all'iter che ogni Stato Maggiore di Forza Armata e il Comando Generale attua per selezionare gli Ufficiali, i Sottufficiali, i Volontari ed i Militari dell'Arma da destinare a ciascun incarico all'estero. In questo caso non si entra nel merito di tali procedure ma ci si limita ad esaminare le predisposizioni da attuare una volta ricevuta la "Lettera di designazione" da parte dello SMD, responsabile delle procedure di selezione. Lo SM di F.A. e il Comando Generale, sulla base della data di assunzione dell'incarico, elaborano pertanto un calendario delle attività amministrative a cui il personale interessato dovrà dedicarsi in preparazione del trasferimento, notificandolo all'interessato ed interessando gli Enti nazionali preposti alla sua gestione sotto il punto di vista matricolare e finanziario. Le F.A. emanano questa comunicazione in forma differente, in ogni caso gli elementi sostanziali indicati sono i seguenti:

- data di partenza;
- date di inizio e termine dell'affiancamento (se previsto);
- mezzo di trasporto autorizzato;
- data di presentazione;
- data di assunzione dell'incarico;
- data di presentazione all'ente di F.A. responsabile per la consegna di materiali di equipaggiamento particolari e per

l'integrazione del corredo personale.

Altre disposizioni particolari possono ad esempio prevedere:

- l'indottrinamento presso gli Organismi Centrali responsabili per la Sicurezza;
- il rilascio del passaporto di servizio o diplomatico. Quest'ultimo è rilasciato a livello Gen. di C.A. (o gradi equivalenti) e per gli incarichi di Consigliere Militare/Capo Ufficio Addetti. Al restante personale compete il passaporto di servizio, familiari conviventi inclusi;
- ritiro, presso l'Ufficio del Ministero della Sanità ubicato al MAE, del "Modello 106", indispensabile per fruire dell'assistenza sanitaria all'estero previa sospensione dello stesso diritto in Italia. Il documento può essere richiesto, in alternativa, presso le sedi dell'ASL competenti per territorio ma queste, sovente, frappongono difficoltà di ordine burocratico in quanto si tratta di una procedura poco nota.

Dopo questi pochi cenni di carattere generale, nel cap. 1 sono riportati alcuni "consigli" sulle problematiche di ordine pratico con le quali l'interessato dovrà confrontarsi per spostare il proprio nucleo familiare nella nuova sede. I suggerimenti in esso contenuti sono a carattere generale e valgono, con gli adeguamenti del caso, per paesi UE. Per sedi disagiate, come ad esempio quelle in Medio Oriente o negli USA, è necessario chiedere per tempo le informazioni di interesse al personale in loco da avvicinare. Si riportano pertanto, a titolo di esempio, le principali norme adottate in Belgio, tenuto conto che non è possibile contemperare tutte le casistiche. Ad ogni buon conto si ritiene che gli aspetti trattati contengono le informazioni su cui occorre porre l'attenzione nell'affrontare un trasferimento all'estero specie con famiglia al seguito e per un periodo prolungato.

### **All'arrivo nella nuova sede**

Le informazioni dei paragrafi precedenti rappresentano la chiusura di un capitolo della vita professionale del militare e sono a premessa per l'avvio di una nuova stimolante esperienza lavorativa ed umana. Nel presente paragrafo si cercherà di entrare nei dettagli, cercando di fornire un quadro complessivo ed esaustivo di informazioni utili per lo spostamento del singolo militare con il nucleo familiare al seguito o meno. D'interesse dovrebbero pertanto essere gli aspetti riferiti alla ricerca della soluzione abitativa, all'assistenza sanitaria ed alle scuole. Anche in questo caso si farà riferimento alla situazione belga sia perché, come si è visto, molti sono gli organismi che consentono di impiegare personale italiano in svariati incarichi sia perché, come già osservato, queste procedure variano da uno Stato all'altro ma il "filo conduttore" che lega le procedure "non codificate" per affrontare le varie problematiche non cambiano. In cap. 2 sono pertanto evidenziati gli aspetti di dettaglio relativi alla prima sistemazione.

### **Il rientro**

Tre anni possono sembrare lunghi, in realtà è un periodo che trascorre o rapidamente (scherzosamente si dice: il primo anno per imparare, il secondo per lavorare e il terzo per ...prepararsi al ritorno). In ogni caso prima o poi occorre cominciare a pianificare il rientro seguendo un percorso burocratico procedurale che ci porterà a stabilire definitivi contatti con l'Italia. E' meglio non aspettare gli ultimi mesi per dedicarsi a queste incombenze per evitare di trovarsi poi "affogati" in molteplici problematiche da affrontare tutte insieme che possono lasciare qualche sgradevole strascico o pendenza. A queste procedure si vuole fare solo un rapido cenno rimandando per gli approfondimenti ai vademecum approntati dai vari enti nazionali che operano all'estero e che sono specifici delle realtà locali. Come fatto fino ad ora in cap. 3 sono riportati i principali consigli per le operazioni da affrontare e risolvere prima di lasciare il Belgio prese sempre come riferimento e spunto di riflessione per gli interessati.

# IL NATO ENVIRONMENT

Prima di iniziare l'esame dell'attività internazionale e dei suggerimenti su come meglio affrontarla, si premette qualcosa di più generale sugli incarichi da ricoprire in ambito NATO. Unitamente all'attività professionale sussistono molte occasioni per una vita sociale più intensa di quella condotta nel paese di appartenenza, principalmente dovuta al fatto di dover affrontare un ambiente nuovo ed il senso di solitudine che deriva da un mondo esterno in cui è difficile integrarsi rapidamente non conoscendone, spesso, neppure la lingua.

Tutto questo favorisce lo sviluppo di una «vita di gruppo» tra appartenenti alla stessa organizzazione. Senza trascurare, poi, il comprensibile desiderio di ciascuno di conoscere vita, usi e costumi di gente appartenente a ben sedici Nazioni.

La NATO, infine, vuole essere un modo di stare insieme. Isolarsi, quindi, sarebbe veramente un controsenso.

Venendo poi all'attività di lavoro, possiamo notare senza ombra di dubbio, una lentezza del processo decisionale dovuta principalmente al fatto che la soluzione di un problema che coinvolge sedici nazioni deve tener conto di interessi spesso contrastanti che non è facile armonizzare. Trattasi, nel complesso, di una esperienza che arricchisce molto, sul piano umano e professionale. Fa acquisire, per cominciare, il concetto di responsabilità individuale. Infatti nell'espletamento delle pratiche di Ufficio anche dopo la firma da parte del capo di un'organizzazione l'esperto a cui potranno essere chiesti chiarimenti rimane la persona che ha elaborato il documento stesso (Action Officer), indipendentemente dalla catena gerarchica. Il capo ne ha assunto le responsabilità apponendovi la sua firma, ma non è necessariamente "familiar with the subject". Detto altrimenti, ognuno lavora al proprio livello.

Un altro aspetto da considerare è il normale ricorso al lavoro di gruppo. Può sembrare, a prima vista, poco "cost-effective" coinvolgere un certo numero di persone su un singolo problema. È invece pagante. Occorre riconoscere che è mediante il lavoro di gruppo che si raggiungono risultati migliori.

Sussistono inoltre altri vantaggi come il lavorare in un ambiente misto, a contatto con persone di nazionalità diverse (civili e militari, uomini e donne, bianchi e di colore), il confrontarsi con altre mentalità ed altri metodi di lavoro.

Non resta che concludere esprimendo la convinzione che una assegnazione all'estero è comunque una esperienza gratificante.

Una comunità, con militari e civili di ben sedici Nazioni, ha certe caratteristiche diverse da una nazionale. Prima di tutto la lingua. In verità bisognerebbe dire le lingue, visto che quelle ufficiali sono due, la inglese e la francese. Ci sono poi differenti usi, costumi, tradizioni, modi di concepire la vita. Trovarne il comune denominatore non è semplice.

## Il «cortocircuitato»

Una caratteristica particolare dell'ambiente di lavoro NATO è data dalle capacità professionali del singolo individuo.

Ciò è senz'altro vero anche in ambiente nazionale. Ma alla NATO il fenomeno è ancora più accentuato. Se l'interessato si dimostra capace diventa subito un "asset", indipendentemente dal Paese di appartenenza; in caso contrario viene immediatamente "cortocircuitato". Resterà ai margini dell'organizzazione sempre formalmente rispettato ma sostanzialmente tagliato fuori.

Analogamente avviene in un gruppo di lavoro. È consigliabile collaborare attivamente all'elaborazione di proposte, studi, documenti da sottoporre all'attenzione ed alla valutazione del gruppo stesso. Tirarsi indietro con il pretesto della mancata "mother tongue" non sarebbe apprezzato.

## Il benvenuto

Alle riunioni di benvenuto o di commiato il personale partecipa in ordine sparso nell'ambito del periodo previsto per la cerimonia. Mancano gli «attenti!». Ad un certo momento qualcuno richiamerà l'attenzione dei presenti ed il Capo dirà due parole di circostanza e consegnerà l'eventuale «crest» o pergamena.

Dal partente si aspettano due parole di risposta, dal «newcomer» niente.

Tutto qua. Il party, è «open-ended»: vi si accede e se ne esce a piacimento, possibilmente presenziando alla fase dei discorsi.

In merito agli «attenti!» si aggiunge che non se ne fa uso in ambito NATO e le ragioni sono ovvie: il personale è misto, militari e civili. All'arrivo di un'Autorità si provvede pertanto a richiamare l'attenzione dei presenti, affinché assumano una posizione corretta e restino in silenzio, facendo ricorso alla nota formula:

«Ladies and Gentlemen General..., Director General of...». Oppure: «Ladies and Gentlemen, attention, please! General...».

### **First come, first served**

Il principio del «primo arrivato, primo servito» è sacrosanto per gli stranieri, e viene applicato ovunque, anche in ufficio.

Tenerlo ben presente, per evitare commenti poco benevoli. Se il capitano sta trattando una questione con il tenente, non pensi un superiore di inserirsi in virtù di un criterio di priorità derivante dal grado. Deve aspettare che abbiano finito di parlare senza considerare l'ipotesi di una eventuale mancanza di rispetto. Il principio vale ancora nella pianificazione dell'attività. Se è già stato pianificato uno Staff meeting, ad un'ora di un certo giorno, tutti coloro che pianificano successivamente altre attività, a meno di circostanze eccezionali, dovranno rispettare il programma già fissato.

### **Dutch treat gatherings**

I trattenimenti denominati «all'olandese» sono delle riunioni, di natura conviviale (pranzo, rinfresco), in cui ogni invitato contribuisce alle spese. Si dice all'olandese ma si potrebbe dire alla scozzese, senza dimenticare il nostro alla romana.

Questo tipo di trattenimento all'estero, è largamente diffuso e, in aggiunta, è stranamente coniugato, spesso, con la parola invito. È consuetudine che in ambito nazionale se invitati... non si contribuisce alle spese. All'estero, invece, si può essere «cordially invited...» ad un trattenimento collettivo ed automaticamente sentirsi richiedere di pagare la quota di partecipazione. La ragione principale (almeno quella ufficiale) è costituita dal fatto che quello che conta è il piacere di stare insieme. Il resto è un dettaglio «which follows»! Con l'invito si intende dire che qualcuno si è premurato di organizzare un trattenimento per dare a tutti la possibilità di passare qualche ora in compagnia.

E per questo merita già un caldo ringraziamento da parte di ciascuno.

### **The drink**

La partecipazione ai drinks associati ad arrivi, partenze, ricorrenze festive (tipo il Natale), raduni della Divisione o della Branca, sono considerati un po' come "Command Performances" cioè eventi ai quali non si può mancare senza ragioni più che valide. L'individuo che regolarmente si astiene dal partecipare è considerato "unresponsive, anti-social, unfriendly"

E' necessario ricordarsi di una cosa: al costume italiano di non parlare di servizio ad un evento sociale si contrappone l'abitudine dello straniero a parlare di "business between glasses". E quante cose si risolvono con un bicchiere in mano!

### **Lo sport**

Lo sport è molto praticato dai militari stranieri normalmente durante l'intervallo di mezzogiorno. Chi fa sport è apprezzato da tutti, perché cerca di mantenere l'efficienza fisica, indispensabile in un militare. Rappresenta inoltre un'ottima occasione per conoscersi meglio, fraternizzare e, conseguentemente, risolvere molti problemi di lavoro.

### **La partecipazione alla vita della comunità**

La partecipazione alla vita sociale all'estero è intesa nel senso di dare alla comunità di appartenenza il proprio contributo, in funzione delle proprie capacità e relativamente alla sfera degli interessi coltivati. Gli esempi che si possono fare sono tanti, perché tanti sono i comitati che sorgono in ambiente internazionale e che hanno bisogno di «membership» o di «leadership». Dalla necessità di disporre di adulti per organizzare e guidare le attività dei giovani (sport, teatro, attività scolastiche e para-scolastiche, ecc.) alla organizzazione di uno spettacolo teatrale o di musica leggera. Ci sono poi le attività «da adulto ad adulto». Un bel corso di cucina, ad esempio, su piatti tipici nazionali, sicuramente riscuoterà l'adesione entusiastica delle signore straniere e costituirà per tutte un'occasione per conoscersi meglio e migliorare le conoscenze linguistiche. Un corso di lingua è un'altra delle attività di sicuro successo. Per non parlare, se le capacità lo permettono, di corsi di ceramica, pittura, lavorazione del legno, ecc.. E per finire, non devono essere trascurate le attività di assistenza sociale quali raccolta di fondi per handicappati, assistenza agli ammalati, aiuti ai meno abbienti, ecc.. C'è, in sostanza, ampio spazio per partecipare attivamente alla vita della comunità, facendo molto per essa ma traendone forse anche di più in materia di soddisfazione e gratificazione personale. Le occasioni per dare non mancano in una comunità internazionale.

Vi sono grandi possibilità, per ciascuno, di poter fornire un contributo originale e tipico. E ciò è la migliore campagna promozionale per il paese di provenienza.

### **Nomi e nomignoli**

La prima preoccupazione di uno straniero, quando si viene presentati ad una cena tra amici, è scoprire il nome di battesimo del nuovo venuto. Ma non si ferma qui. Desidera conoscere il diminutivo con il quale si è chiamati, od eventual-

mente anche il nomignolo. È per questo che, spesso, all'invito ricevuto per partecipare ad una manifestazione sociale, si trova acclusa la lista completa degli invitati (una buona cosa: consente di orientarsi sull'incarico, sul Paese di provenienza, etc., tutte cose che rendono più agevole la conversazione) con i nomi di battesimo anche della signora: Admiral Jackson (David), wife's name Anne. Non c'è che da studiarli bene prima di uscire di casa (una rubrica su cui annotarli, giorno per giorno, è altamente raccomandabile). Bisogna fare attenzione, però! Il nome di battesimo viene indicato per consentirne l'uso tra signori e signore (quale che sia il grado rivestito dal marito della signora) e tra i colleghi nel solo senso discendente. Se il vostro capo vi chiama "Gigi", assolutamente non si deve a sua volta chiamarlo "David": non se lo aspetterebbe!

### La moglie

La moglie occupa un posto particolare nel contesto generale del NATO environment. La troviamo dappertutto, e guai a dimenticarsene nei discorsi di commiato. I ringraziamenti, in simili circostanze, ci giungeranno da «Betty and I», gli auguri andranno a «Betty and you».

Ricordarsi anche, come accennato in precedenza, che quale che sia il grado rivestito dal marito, la signora intende essere chiamata per nome (Betty); la stessa, quale che sia il grado dell'interlocutore, lo chiamerà per nome (David, non Admiral).

La moglie di uno straniero è, infine, molto addentro, in genere, alle questioni di servizio, e spesso si adopera per essere di aiuto al marito. Non meravigliarsi, pertanto, in caso di aggancio su un argomento di «business». Per ultimo, un consiglio. Anche le signore italiane si adeguano al costume delle straniere e finiscono col darsi del tu, indipendentemente dal grado rivestito dai mariti.

### Cosa fare all'atto dell'assegnazione ad un incarico internazionale

Chiunque sia passato attraverso l'esperienza di un incarico all'estero conserverà per sempre il ricordo delle prime settimane. Ricordi legati ai problemi più diversi, privati e di servizio. Certamente c'è un periodo di affiancamento con il predecessore, le famose «consegne», che dovrebbero servire a far comprendere ai nuovi venuti il lavoro che li aspetta. Ma, ahimè la realtà è diversa. L'uscente è impegnato per effettuare le operazioni di «check-out», per salutare superiori, colleghi, collaboratori, amici, conoscenti.

Il nuovo arrivato è preso da problemi familiari di sistemazione, dalle operazioni di «check-in», da una infinità di presentazioni, dalla preoccupazione per un lavoro nuovo di cui nessuno gli ha prima parlato. I due itinerari raramente si incontrano. Il «newcomer» procederà spesso solo, passando da una presentazione all'altra, tutta gente di cui a stento riuscirà a ricordare la fisionomia. Cosa consigliare al nuovo arrivato? Coraggio! Finirà col trovarsi così bene che chiederà, col tempo, di restare nell'incarico un anno di più (la tanto agognata «extension»).

Fatta comunque questa iniziale iniezione di fiducia vediamo di aggiungere qualche altro consiglio, di natura più pratica. Sarebbe opportuno che l'Ufficiale, non appena ricevuta comunicazione dell'assegnazione, prendesse contatto con colui che lo precede nell'incarico. Potrà ricevere da lui materiale di utile lettura, nonché riferimenti di documenti consultabili presso il Ministero della Difesa. Si consiglia di farsi inviare, se il cedente dovesse dimenticarsene il materiale riportato nella «check list» che segue sotto il titolo «Background reading prima di raggiungere la sede di assegnazione».

### Background reading prima di raggiungere la sede di assegnazione

NATO facts and figures - Un volume pubblicato dal «Public information service» della NATO. Sarà utile per conoscere l'organizzazione generale della NATO.

Il libro è disponibile in italiano, inglese, francese e tedesco. Oltre alla versione integrale, ne esiste una ridotta.

*Terms of reference* - Quelli relativi all'organizzazione (Divisione, Agenzia etc.) nella quale si presterà servizio. Ne definisce scopo, compiti, responsabilità, metodo di lavoro. È bene studiare anche i «Terms of reference» di eventuali Gruppi di lavoro dipendenti.

*Job description* - Quello relativo al posto che si andrà ad occupare. Elenca mansioni e responsabilità individuali.

*Policy documents and regulations* - Documenti permanenti che regolano l'attività dell'organizzazione nella quale l'Ufficiale è chiamato ad inserirsi.

*Work programme* - Annuale, semestrale o trimestrale, elenca i vari progetti di lavoro dell'organizzazione relativamente al periodo considerato.

*Newcomer's guide* - Non tutti i Comandi o Organizzazioni ne dispongono. Dove esiste è bene procurarsela in tempo.

### Cosa fare arrivando sul posto

L'Ufficiale giunto nella sede NATO in possesso delle conoscenze di base relative al suo incarico, potrà completarle con l'esame del «Background reading all'arrivo sul posto» (Sez. 1.4.1). Si consiglia, comunque, di integrare tale lettura con la presa visione - realizzata mediante briefing o presentazione di una situazione scritta - di una serie di documenti da richiedere ai diretti collaboratori sugli argomenti sotto elencati:

- *Schedule of future main events*: calendario degli avvenimenti principali futuri (conferenze, seminari, riunioni, simposi) per i quali l'Organizzazione è responsabile o interessata.

- *Events of direct interest* quanto di possibile interesse specifico come eventuali corsi di aggiornamento da frequentare, riunioni alle quali partecipare personalmente, briefings da approntare etc..
- *Reports*: elenco dei rapporti (annuali, semestrali, etc.) da approntare con le date di scadenza.
- *Personnel* fornisce notizie relative al personale militare e civile dell'Ufficio di cui è opportuno prendere conoscenza, prima del colloquio iniziale, ("Individual info cards", con nome, età, componenti la famiglia, incarico, compiti e responsabilità, studi fatti, attività precedentemente svolte). Prendere visione inoltre: del «Military Personnel rotation schedule», per conoscere gli avvicendamenti futuri; del quadro relativo al «Civilian Personnel contract situation» contenente lo status di ciascun dipendente (permanente o temporaneo; scadenza del contratto data delle operazioni per un eventuale rinnovo o disdetta).
- *Handling of classified material*: elenca il materiale classificato in carico (pubblicazioni, documenti, etc.), per accertarne esistenza e ubicazione, e verificare se è custodito e trattato secondo norma, eliminando immediatamente eventuali irregolarità.
- *Liaison*. in aggiunta alla conoscenza dell'Organizzazione di appartenenza (Organizational Chart), prendere visione di quella relativa alle Divisioni/Uffici con cui si hanno maggiori contatti di lavoro, integrata dalla lista nominativa dei corrispondenti e dei relativi numeri di telefono. Nel caso di liaison con Gruppi di lavoro, prendere visione dei relativi Terms of Reference.
- *Budget matters*: fornisce informazioni sui «funds allocated to the Organization» (travel, hospitality, technical budget); sugli «inputs to budget estimates» (scadenze previste per inoltrare le richieste di fondi per l'anno successivo); sulla gestione del «monitoring of expenses» e sulla situazione dei fondi «spent, committed, available» (spesi, impegnati, disponibili); sulle «authorizations for expenses» (procedura da seguire, ad esempio, per garantire la copertura finanziaria di spese per manifestazioni collaterali ad una riunione).
- *Support services*: fornisce informazioni sulle procedure che regolano: il servizio sale conferenze ed interpreti; i servizi di riproduzione documenti; il funzionamento dei vari archivi (registries): centrale (central), divisionale (divisional); di ufficio (branch); il sistema di registrazione ed archivio della corrispondenza (filing system). Prendere visione eventualmente del «reading file» raccoglitore comprendente tutta la posta in arrivo ed in partenza dall'Organizzazione di appartenenza. Utile per tenersi aggiornati, sull'attività svolta dall'intera Divisione. Fornisce informazioni, infine, sul servizio traduzioni in francese: cosa deve essere tradotto, tempo richiesto, a chi deve essere inviata la traduzione, ecc..
- *Leave plan*: è la pianificazione delle presenze/assenze. In genere disponibile; in caso contrario richiederlo. È indispensabile per Summer, Christmas and Easter; è utile per i restanti periodi dell'anno.
- *Deadlines*: è la situazione delle «scadenze».

Questo lavoro iniziale è ovviamente il minimo per superare l'attrito di primo distacco, ma è sufficiente a creare le basi su cui costruire il resto. Consentirà, peraltro, al nuovo arrivato di superare con successo le prime difficoltà, facendogli rispettare le prime scadenze. Così operando apparirà agli occhi dei superiori, colleghi, ed inferiori come uno in possesso di una «clear mind», che sa organizzarsi anche in un «environment» diverso da quello di provenienza.

Un consiglio finale: non spaventarsi delle difficoltà, non farsi abbattere dalle prime frustrazioni linguistiche, non cercare di bruciare le tappe. L'inglese potrà migliorare con la frequenza di corsi a disposizione, anche se si dovrà rinunciare a qualche ora del tempo libero. Sarà uno sforzo altamente apprezzato. E non disperdere le forze cercando di impossessarsi anche ed immediatamente del francese: first things first!

Non scoraggiarsi inizialmente: un individuo dotato di normali qualità intellettuali comincia ad «ingranare» in un incarico NATO dopo circa un anno di permanenza. Se questo risultato potrà essere raggiunto in minor tempo, avrà dimostrato di possedere un quoziente di intelligenza molto alto!

### **Background reading all'arrivo sul posto**

*Standing operating procedures (SGPs)* - Disposizioni permanenti che regolano la vita dell'Organizzazione (servizi amministrativi, finanziari, di sicurezza; privilegi ed immunità etc.). Esistono in ogni campo di attività; niente viene lasciato al caso o al buon senso dell'individuo. Per rispettare le procedure bisogna conoscerle bene.

*Glossary of abbreviations used in NATO documents (AAP-15)* - Di questa pubblicazione si avvertirà subito la necessità, sin dalla lettura del primo documento o dalla partecipazione alla prima riunione.

*NATO standardization agreements and allied publications (AAP-4)* - Pubblicazione fondamentale, per le innumerevoli porte che può aprire a qualsiasi ricerca.

*Summary records of previous meetings* - Riepiloga l'attività svolta nel corso delle riunioni. Per presentarsi preparati ad una riunione è opportuno prendere visione del verbale della precedente.

*Main current projects* - Utile per approfondire la conoscenza sui principali progetti in atto. Un'idea generale su ciascuno è stata già fornita dalla lettura del «work programme».

### **Cosa fare apprendendo il nome del sostituto**

Si è parlato finora delle cose che deve fare colui che riceve un'assegnazione ad un incarico NATO. Ma verrà anche per lui il giorno in cui apprenderà il nome del proprio sostituto. Fare qualcosa per quest'ultimo è doveroso, altrettanto dove-

roso è farlo per l'organizzazione di appartenenza. Memori delle difficoltà incontrate ed alla luce dell'esperienza maturata si conoscono i punti da toccare.

Con un pizzico di buon senso e di generosità si agirà di iniziativa per offrire una mano di aiuto al sostituto, prima ancora che quest'ultimo si faccia vivo. È opportuno scrivergli per rallegrarsi; dandogli nel contempo informazioni sul lavoro che lo attende, su come condurre una preparazione preventiva e sugli aspetti pratici della sua nuova vita. Se occupiamo un posto «non-quota» saremo, con ogni probabilità, sostituiti da uno straniero. E questi, abituato come è alla «sponsorship», se l'aspetta.

È opportuno perciò inviargli del «background reading material»; notificargli eventi di interesse (riunioni, corsi, seminari, simposi) di previsto svolgimento prima del suo arrivo ed ai quali sarebbe utile partecipasse; mettersi a disposizione per qualsiasi altra esigenza; e rallegrarsi, ovviamente, per essere stato selezionato a ricoprire il posto.

Non dimenticare, nell'interesse dell'organizzazione, che se il subentrante farà bene nel nuovo incarico, parte del merito sarà dovuto all'impegno messo dal cedente nell'assicurare una «smooth transition».

Si allega, come «specimen», una lettera personale inviata al successore alla notizia della nomina.

### Letter to replacement

Dear Colonel....

Congratulations on your selection as Chairman ARFA. I'm sure you will find the job an interesting and rewarding one. I'm also sure that with your qualifications and experience you will bring additional vitality to the Agency and to the Staff.

I trust that through the German ARFA representative you will become familiar with our issues and problems. If, however, there is any thing I can do before you join, I will be very pleased to do so.

It would be beneficial to you, I believe, to attend our forthcoming meetings (plenary meeting on 23-25 March and joint civil/military meeting on 14-16 June) in order to become acquainted with the proceedings and problems and to have an opportunity to meet the ARFA military and civil representatives. It would also be appropriate to find time to discuss, well in advance of your reporting date, how best to arrange the hand-over and what kind of background reading would be most useful to you.

For planning purposes, I can inform you that you have been scheduled to attend a command and control course at the Oberammergau School from 29 August to 2 September 200... . This can be cancelled if you have already attended one of these courses.

Another point relates to the date when you will start as Chairman ARFA. Since I will retire from active duty on 15 July 200... will chair the joint civil/military meeting (14-16 June) and complete the follow-on activities. My planned departure date is .....

A final point concerns the Frequency Management Course we will be running at the NATO Communications School-Latina from 11 to 22 April 200... . All the seats have been allocated but I believe we can get round this point and have you as an observer. At least it would help you to become acquainted with a topic which will probably develop with increased commitments in the future.

If your present commitments do not leave you enough time to contact me in writing, please do not hesitate to contact me by phone. My IVSN number is..., my extension through the NATO switchboard (241.4400) is 2977.

For any detailed points concerning life at NATO HQs you can contact L TG...

(EXT...), GE ARMY, Staff Officer in the Plans and Policy Section of ARFA Staff.

Looking forward to meeting you  
Yours sincerely.

## CAPITOLO 1 PRIMA DI LASCIARE L'ITALIA

Dopo aver ricevuto l'ordine di trasferimento, oltre alle più note incombenze di carattere pratico, quale il trasporto dei mobili e delle masserizie e per il quale l'Ufficio incaricato fornirà tutte le indicazioni necessarie, molte altre cose restano ancora da fare, ancorché, all'apparenza, di minor importanza. Si vuole far riferimento ad un corollario di documenti/pre-disposizioni/accorgimenti che una volta predisposti consentiranno di facilitare da un lato la gestione ed il controllo degli interessi familiari nella vecchia residenza e dall'altro l'inserimento nella nuova realtà, disponendo di tutto quello di cui si potrebbe avere bisogno nelle fasi iniziali. Di seguito, pertanto, verranno trattati gli aspetti relativi alla riduzione al minimo contrattuale delle utenze per i proprietari di abitazione propria (acqua, luce, gas, ecc.), tassa di possesso del televisore, disdetta contratto Telecom, gestione posta ordinaria, conto corrente bancario, disdetta/sospensione assicurazione macchina/moto, certificati e documenti vari, ecc..

### **Riduzione al minimo contrattuale delle utenze**

Questo paragrafo, ovviamente, è dedicato al solo personale che, fino al momento del trasferimento all'estero, viveva nell'appartamento di proprietà. Recandosi presso l'ufficio delle imposte del comune di residenza, c'è la possibilità, attraverso la compilazione di uno specifico modulo, di richiedere la riduzione del 30% della tassa sulla nettezza urbana. Nella richiesta deve essere dichiarato che l'interessato permarrà all'estero per motivi di lavoro per un periodo minimo di sei mesi. Non è altresì indispensabile indicare la data di partenza e quella di rientro. Ugualmente per le altre utenze: ENEL, gas ed acqua è consigliabile telefonare al numero verde delle società che forniscono i servizi per segnalare che a partire da una certa data non si effettueranno più consumi perché destinati all'estero per un periodo minimo di tre anni. Successivamente si può inviare una raccomandata A/R con la segnalazione dell'ultima lettura del relativo contatore. Conseguentemente saranno addebitati solo i costi di gestione dell'impianto. Tale soluzione (congelamento delle bollette), consentirà all'interessato, qualora decidesse di trascorrere qualche periodo di vacanza nella propria abitazione, di poter disporre di un appartamento completamente efficiente. Si consiglia, inoltre, di domiciliare su CC bancario il pagamento di tutte le utenze attive. Per quanto concerne la TELECOM, in considerazione della disponibilità di un cellulare, ormai diffusa in tutte le famiglie, si consiglia di disdire tale servizio.

Per quanto riguarda il pagamento dell'ICI, nel caso non si abbia nessuno (genitori/fratelli altri parenti) cui lasciare l'impegno, può essere pagato anche attraverso Internet. Infine, per il canone RAI è consigliabile disdire l'abbonamento RAI/TV segnalando con raccomandata A/R all'Ufficio URAR di Torino che il titolare dell'abbonamento è in fase di trasferimento all'estero e che l'apparecchio televisivo sarà portato al seguito. Prima di inviare la lettera potrebbe essere opportuno contattare il numero verde per ulteriori informazioni.

### **Assicurazione bollo auto**

All'atto dell'arrivo nella nuova sede l'auto di proprietà proveniente dall'Italia deve essere immatricolata nel paese di destinazione e assicurata con una delle compagnie nazionali locali. Pertanto, non ha più senso continuare a pagare l'assicurazione italiana. A questo problema si può ovviare in due modi: il primo, più drastico, prevede la disdetta dell'assicurazione dalla data di scadenza della polizza stessa. La disdetta deve essere richiesta nei termini previsti con invio di raccomandata A/R presso l'agenzia assicuratrice. Il secondo, invece, consiste nel richiedere alla compagnia assicuratrice di congelare la polizza fino alla data del rientro. Tuttavia, occorre precisare che non tutte le compagnie offrono tale possibilità ed inoltre alcune chiedono la riattivazione della polizza almeno per un giorno durante l'anno contrattuale. Ciò con conseguenti intuibili difficoltà. Anche per il bollo bisogna fare un distinguo. Una volta immatricolata la vettura nel nuovo paese, la targa nazionale non occorre più e potrebbe essere restituita al PRA, tramite il Consolato d'Italia. Ovviamente la consegna della targa può anche essere fatta direttamente in Italia seguendo le normali procedure burocratiche. Detta operazione è conveniente farla soltanto se si decidesse di vendere l'auto all'estero durante il corso del mandato, altrimenti, conviene conservare la targa italiana, continuando a pagare annualmente il bollo, per poi reinstallarla al momento del rientro in Italia (possibilità ancora temporaneamente consentita al solo personale avente diritto alle targhe CD), evitando così di dover immatricolare nuovamente la vettura in Italia.

### **Documentazione per l'assistenza sanitaria**

L'assistenza sanitaria all'estero va programmata su base annuale nel senso che ogni anno bisogna seguire la procedura

di iscrizione al Servizio Sanitario Nazionale. Il primo passo da fare è quello di recarsi presso l'ASL di competenza o presso la Sezione distaccata del Ministero della Sanità presso il Ministero degli Affari Esteri in piazza della Farnesina a Roma, con il messaggio di trasferimento. Sulla base di questo documento, il predetto ufficio rilascia il modello E 106 che include il nome del titolare; i familiari, invece, saranno iscritti successivamente, ovvero dopo che gli stessi saranno in possesso di una carta d'identità in Belgio. In attesa di questo indispensabile documento e prima di rendere efficace il Modello EI06, è possibile farsi rilasciare dall'ASL di provenienza, il Modello E111, in modo da beneficiare di un'assistenza sanitaria temporanea anche se limitata ai casi di pronto soccorso. Il Modello EI06, viene consegnato, tramite l'ufficio competente di ITALSTAFF, all'organizzazione Sanitaria Nazionale del Paese di destinazione (detta *mutualité*), che rilascia i documenti sanitari del Belgio (carte magnetiche). Automaticamente avviene la cancellazione del nominativo dell'interessato e dei propri familiari, se questi ultimi seguono il titolare nella nuova destinazione, dalle liste del Servizio Sanitario Nazionale. Poiché l'assistenza sanitaria in Belgio è indiretta, cioè le prestazioni sanitarie ed i medicinali vengono pagati per intero dall'interessato (fatta eccezione per i ricoveri in ospedale) e solo successivamente, secondo un prontuario definito dalle Autorità Sanitarie locali, viene effettuato dalla Società Sanitaria un rimborso in termini percentuali, si consiglia di prendere contatti con l'ASL o la sezione distaccata presso il MAE sopra menzionati, al fine di poter disporre del documento di che trattasi e consentire così una più tempestiva iscrizione nella nuova struttura sanitaria belga. Ciò, con il beneficio di poter usufruire da subito dei rimborsi sanitari. Si ha diritto all'assistenza sanitaria in Belgio dalla data di assegnazione.

#### **Passaporto di servizio**

Con riferimento ai documenti di riconoscimento è necessario rammentare che è indispensabile procedere all'aggiornamento di tutti i documenti di riconoscimento posseduti prima della partenza (controllare anche la scadenza della patente di guida).

Per i figli minorenni, è necessario/auspicabile recarsi presso la Questura di competenza e richiedere un documento sostitutivo della carta di identità. La Questura provvederà a rilasciare un documento con foto e dati dei figli. Tale documento è necessario per l'eventuale imbarco in aeroporto. Di pari valore è, per i bambini, l'iscrizione sul passaporto di uno dei due genitori.

Tutto il personale e relativi familiari, che per motivi di lavoro risiede in Belgio, deve essere in possesso, come già detto, della carta d'identità belga. Tale documento potrà essere rilasciato al titolare su presentazione del Passaporto di Servizio mentre per la consorte, nel caso non ne fosse momentaneamente in possesso, è sufficiente la presentazione di quello Ordinario. Per i figli di minore età è sufficiente che essi siano iscritti sui passaporti di servizio / ordinario dei genitori. I figli di maggiore età invece dovranno essere in possesso di carta d'identità/passaporto ordinario, in corso di validità. Questi ultimi potranno ottenere una carta d'identità "speciale" belga, qualora lo status del genitore lo preveda, solo se iscritti ad una scuola in Belgio. Nel caso contrario dovranno essere registrati presso il comune di residenza come un qualsiasi "cittadino dell'UE".

Dette carte di riconoscimento belghe sono particolarmente importanti, tra l'altro, anche perché soltanto quando se ne sarà in possesso, ed eventualmente qualora previste per il personale che ne abbia il diritto, lo stesso avrà la possibilità di chiedere il rimborso IVA per gli acquisti fatti in Belgio e nei paesi comunitari. Pertanto, prima di lasciare l'Italia, è indispensabile che il personale sia in possesso dei sopra nominati documenti nazionali, in corso di validità.

#### **Foto tessera**

E' sicuramente consigliabile raggiungere il Belgio con un buona scorta di foto formato tessera relative al titolare ed al proprio nucleo familiare. Un discreto numero di fotografie sarà, infatti, necessario per ottenere la carta d'identità belga (n° 4 per ogni componente familiare), l'iscrizione dei figli alla Scuola Europea, quella eventuale presso centri ricreativi (es. lo Staff Centre della NATO e altri). Ovviamente non è indispensabile porre in essere quest'azione preventiva ma la medesima può evitare sicuramente perdite di tempo e disagi al momento dell'arrivo in Belgio.

#### **Stipendio - accredito in Italia**

Le competenze nazionali, lo stipendio e gli assegni fissi, continueranno ad essere accreditati sul cc bancario italiano. L'amministrazione delle competenze che vengono erogate in Belgio sono effettuate dai Servizi Amministrativi responsabili (es. ITALSTAFF).

#### **AIRE**

L'iscrizione all'AIRE (Associazione Italiani Residenti all'Estero) per i militari all'estero non è più prevista.

#### **Anticipo vestizione militare**

Tutto il personale militare ha la possibilità di anticipare il ritiro dei capi di vestiario militare spettanti nei tre anni successivi dal momento dell'assegnazione all'estero. Tale facoltà è stata disciplinata da ciascuna F.A., in particolare per l'Esercito e la Marina valgono le seguenti disposizioni interne:

- E.I. circolare ISPEL n° 2672/11.1/173 del 25 marzo 2003;
- M.M. Tab. 68 SMM/ILI90.

#### **Ricezione / gestione corrispondenza in Italia**

E' un aspetto cui non si pensa quasi mai, ma con il passare del tempo, e soprattutto dopo essere arrivati nella nuova destinazione, ci si accorge della necessità di provvederne. Nel caso in cui nella località di residenza in Italia non si abbia-

no parenti, amici, o altre persone cui assegnare il compito di ricevere la propria corrispondenza, si consiglia di contattare il proprio ufficio postale di zona e disporre un ordine permanente di "transito posta" attraverso il quale è possibile indicare il nuovo indirizzo dove far recapitare la corrispondenza.

#### **Monitoraggio e gestione conto corrente bancario in Italia**

Questo aspetto sicuramente non è di fondamentale importanza come altri. Tuttavia può far comodo, anche a distanza, controllare le entrate e le uscite dal proprio conto corrente bancario soprattutto perché, com'è noto, decorso un certo numero di giorni dall'emissione dell'estratto conto bancario le eventuali trascrizioni inesatte, se non lamentate per tempo, diventano inoppugnabili.

#### **Documenti necessari all'atto dell'arrivo in Belgio**

Oltre il Mod 106 ed i documenti personali di riconoscimento, si consiglia di portare a seguito l'eventuale libretto sanitario, ove vengono registrate le vaccinazioni per i bambini e la dichiarazione della compagnia d'assicurazione relativa alla classe di merito d'appartenenza per sottoscrivere la nuova assicurazione auto in Belgio.

#### **Security Clearance - Nos**

Prima di partire dall'Italia, sarebbe consigliabile per il personale militare recarsi presso il Reparto dello Stato Maggiore responsabile della sicurezza per farsi consegnare personalmente il proprio nulla osta di segretezza. Tale documento è di vitale importanza in ambiente internazionale. In mancanza dell'apposito Nos si rischia di essere messi "in parcheggio" perché non ritenuti idonei allo svolgimento dell'incarico e di non poter accedere in determinati locali.

## CAPITOLO 2 PRIMA SISTEMAZIONE

### Informazioni Generali

La ricerca dell'alloggio non presenta in Belgio particolari difficoltà. Bruxelles, come Mons, dispone di un patrimonio immobiliare relativamente ampio che può soddisfare, nonostante le crescenti richieste dovute essenzialmente all'allargamento dell'Unione Europea e della NATO, esigenze e gusti diversi. Amministrativamente, la città è suddivisa in 19 comuni. E' possibile trovare appartamenti di tutte le dimensioni, nonché le tipiche "maison", case unifamiliari a due, tre o quattro facciate che hanno la caratteristica di svilupparsi su più piani. Le case, spesso, hanno la caratteristica d'essere alte circa 2,50 mt e tale aspetto, sicuramente non secondario, è da tenere in considerazione in caso di trasloco dei mobili. Bisogna, infatti, preventivamente calcolare l'altezza del proprio mobilio altrimenti si corre il rischio di non poterli assemblare nella nuova abitazione.

Allontanandosi dal centro urbano, vi è la possibilità di trovare delle vere e proprie ville unifamiliari con ampi giardini, spesso situate in prossimità di parchi o boschi. Il periodo più favorevole per la ricerca d'immobili in locazione è quello compreso tra i mesi di maggio e settembre, allorquando s'intensifica l'avvicendamento della popolazione straniera residente. Anche negli altri periodi dell'anno, il mercato locativo mantiene in ogni caso un sufficiente dinamismo. Il mercato è in larga misura controllato dalle numerose Agenzie immobiliari. Esse sono di solito in grado di offrire un'ampia gamma d'opportunità in funzione del quartiere e del tipo d'abitazione che si richiede. L'onorario dell'Agenzia è a carico del proprietario nei casi di locazione, è invece ripartito in caso di compravendita. Se si dispone di un maggiore lasso di tempo per la ricerca dell'alloggio, essa può essere condotta anche attraverso l'esame dei numerosi annunci individuali che sono pubblicati su alcuni dei principali giornali. Anche per la ricerca individuale, attraverso la lettura dei pannelli affissi alle abitazioni sul mercato, può talora dare buoni frutti.

Per quanto riguarda più specificatamente le "maison" non è sempre agevole trovarne di veramente piacevoli ed in accettabili condizioni d'abitabilità. Nei casi in cui ciò è possibile, i prezzi sono ormai decisamente elevati. D'altro canto, ove il canone richiesto per questo tipo d'abitazione sia più modesto, va effettuata un'attenta verifica onde evitare di trovarsi più tardi nella necessità di far fronte a notevoli spese di manutenzione, soprattutto degli impianti idrici, elettrici e di riscaldamento (a volte poco funzionali e non del tutto sicuri). Occorre quindi grande cautela e controllare in parte l'entusiasmo per l'innegabile fascino che promana da questo tipo di abitazioni. Le soluzioni dell'appartamento, della villa o casa moderna risultano ovviamente meno suggestive ma anche meno problematiche. Tutte le spese relative al condominio denominate "charges" da pagare mensilmente insieme all'affitto sono a carico del locatario e possono, a volte, non includere il consumo dell'acqua, dell'elettricità, del gas, del riscaldamento che rimangono di competenza dello stesso soggetto. A queste spese, inoltre, devono essere aggiunte, se del caso, anche quelle per il telefono e per la televisione (in Belgio è necessario l'abbonamento ad una società di distribuzione via cavo). La manutenzione ordinaria dei relativi impianti è a carico del locatario, quella straordinaria invece al proprietario. La questione riveste un certo rilievo nei casi - non infrequenti - in cui l'immobile locato sia una villa o una "maison" antica. Gli impianti di questi immobili hanno, infatti, periodicamente bisogno di revisione che eccedono l'ordinario ma che i proprietari hanno la tendenza di accollare ai locatari con conseguenti possibilità di contenzioso.

Per coloro che abbiano l'intenzione di effettuare una ricerca prima del trasferimento definitivo a Bruxelles o di ricercare soluzioni temporanee in attesa di una soluzione definitiva, occorre mettere in conto di dover pernottare in città almeno per un tempo minimo e le possibili soluzioni possono essere del tipo albergo o residence. Anche per le prime due soluzioni occorre tuttavia fare un opportuno distinguo. Gli alberghi a Bruxelles sono generalmente alquanto onerosi. E' quindi consigliabile la soluzione del residence o "appart-hotel" (in gergo locale). Tale soluzione permette, infatti, di poter usufruire degli stessi servizi offerti dagli alberghi (con l'aggiunta di un piccolo cucinino autonomo o di un angolo cottura a prezzi relativamente più contenuti). In generale, i prezzi sono fissati su base settimanale. In estrema sintesi quindi, la scelta dell'abitazione sarà vincolata dai seguenti fattori:

- desiderio di affrontare spese di affitto più o meno elevate;
- preferenza per gli spazi indipendenti piuttosto che in condominio;
- desiderio di sistemarsi vicino ai luoghi di ritrovo o meno;

- opportunità di trasferire o meno il proprio mobilio;
- scelta di sistemarsi in prossimità della scuola frequentata dai figli, ovvero di sistemarsi in prossimità della sede di lavoro.

### Contratto di locazione

I contratti di locazione in Belgio hanno natura interamente convenzionale. La definizione delle disposizioni che regolano il contratto è quindi affidata alla piena autonomia delle parti contraenti; per quanto non esplicitamente disciplinato dal contratto stesso, valgono le vigenti norme del Codice Civile belga. Come detto, essendo il mercato immobiliare belga controllato dalle varie Agenzie operanti nel settore, i contratti di locazione sono stipulati sulla base di formulari predisposti dalle Agenzie stesse, che contengono clausole-tipo. Va comunque premesso che questi contratti standardizzati tendono ad allargare la sfera delle prerogative del proprietario riducendo conseguentemente la tutela del locatario. Per tale motivo, si raccomanda di procedere sempre ad una lettura accurata di tutte le clausole (anche quando appaiano di "routine"). In queste circostanze, un po' di tattica negoziale non guasta: non va, infatti, dimenticato che per il proprietario di un immobile è estremamente vantaggioso dal punto di vista economico affittare ad un cittadino comunitario ovvero straniero. Passando ad un rapido esame delle principali clausole-tipo, si possono fare le seguenti osservazioni:

- durata: i contratti di locazione sono normalmente stipulati per tre anni, fatta salva la possibilità di mutua riconduzione per ulteriori periodi di un anno. Tale riconduzione va in genere concordata tre mesi prima della scadenza del triennio iniziale;
- indicizzazione del canone: in generale, i contratti di locazione prevedono questa possibilità per adeguare annualmente il canone agli aumenti del costo della vita. Anche questa clausola può essere derogata nel caso in cui le parti contraenti lo dispongano. Tuttavia se è prevista, le modalità di applicazione e calcolo sono regolate da precise disposizioni. L'indice è rapportato all'aumento dei prezzi al consumo, pubblicato periodicamente sul "Moniteur Belge". In pratica, sarà cura del proprietario effettuare annualmente il calcolo e trasmetterlo al locatario il quale ne potrà verificare l'esattezza consultando la predetta rivista nonché le tabelle che appaiono sui principali quotidiani;
- registrazione del contratto: per quanto non obbligatorio, è interesse del locatario far registrare presso il competente ufficio il contratto di locazione (le relative spese amministrative non sono particolarmente elevate). Tra l'altro, la registrazione rende il contratto di locazione opponibile all'avente causa se il proprietario alieni successivamente l'immobile;
- recesso: il contratto di affitto ha normalmente durata triennale. Chi recede anticipatamente è soggetto al pagamento di una penale pari a tre mensilità se il contratto è disdetto entro il primo anno, a due se è disdetto entro il secondo anno e ad una se la disdetta avviene entro il terzo anno.
- l'inserimento nel contratto di una clausola di recesso denominata "clausola diplomatica" che consenta al locatario di interrompere il contratto stesso senza che si dia luogo ad indennità compensatorie a favore del proprietario. Tale clausola va espressamente indicata nell'atto. Essa peraltro è applicabile solo se il contraente è costretto ad interrompere la permanenza in Belgio per motivi di servizio quale ad esempio il rimpatrio anticipato rispetto al termine previsto. Ovviamente detta clausola non si applica se l'inquilino decide di cambiare casa per motivi personali prima della scadenza del contratto stesso.

### Garanzia

E' ormai generalmente diffusa la previsione, a carico del locatario, di una garanzia finanziaria legata alla corretta esecuzione degli obblighi che su di lui incombono in virtù del contratto di locazione. Dei vari possibili modi di costituzione di tale garanzia (conto vincolato, deposito di valori, deposito di contanti) il più pratico, e consigliabile è quello della garanzia fornita dalla banca del locatario. Generalmente l'ammontare della garanzia è pari a 2-3 mensilità. Attualmente le banche percepiscono una commissione annua circa del 2%, calcolata sull'ammontare della somma garantita, oltre ad una commissione costitutiva che si aggira sui 25 euro.

La garanzia viene liberata previo accordo tra le parti (normalmente dopo la ricognizione dei luoghi che avviene al termine del rapporto contrattuale), ovvero, in caso di contenzioso, a seguito di giudizio del Tribunale o a seguito di un "arbitrato". In ogni caso la garanzia cessa automaticamente tre mesi dopo la fine del contratto a meno che il proprietario non ne esiga l'esecuzione per lettera raccomandata prima della scadenza del termine.

### "Stato dei luoghi (*état des lieux*)"

Indipendentemente dal fatto che l'immobile sia arredato o meno, è prassi costante prevedere una ricognizione dei locali sia al momento della consegna che a quello del rilascio del bene conferito in locazione. La "ricognizione dei luoghi" viene effettuata da un esperto designato dalle parti di comune accordo ovvero nominato da un Giudice in caso di mancato accordo. Può esserci, infine, la possibilità che la "ricognizione dei luoghi" possa essere effettuata anche a cura delle parti a costo zero. In generale sono comunque le agenzie immobiliari a fornire i nominativi di esperti disponibili. Si consiglia comunque, ove possibile, di farsi assistere da un esperto di propria fiducia. Le spese relative alla ricognizione dei luoghi sono di regola divise in parti uguali tra proprietario e locatario. Le tariffe sono fissate "dall'union Belge des Géomètres" (a titolo indicativo il costo si aggira sui 250 euro per ciascun contraente per un appartamento di circa 170 mq non ammobiliato). La ricognizione finale dei luoghi che avviene anteriormente alla restituzione delle chiavi rappresenta

un'operazione delicata in ragione delle sue connessioni con la liberazione della garanzia prestata al locatario. La valutazione dell'esperto determina, infatti, l'ammontare di eventuali danni da soddisfare attraverso un trasferimento totale o parziale della garanzia a favore del proprietario. In questa fase non sono infrequenti sgradevoli controversie che possono perfino condurre a contenziosi legali. Poiché si va affermando una certa tendenza dei proprietari immobiliari locali a condurre le ricognizioni finali in spirito di estrema meticolosità, si consiglia di assumere informazioni presso colleghi o conoscenti prima di concordare la scelta dell'esperto designato.

### **Assicurazione per la casa/familiare/furto**

Tutti i contratti di locazione stipulati attraverso le Agenzie prevedono ormai l'obbligo del locatario di assicurare la propria responsabilità civile almeno per l'incendio e i danni derivanti da allagamento dell'appartamento. E' altresì possibile stipulare un'assicurazione familiare per eventuali responsabilità civili attribuibili ai membri del proprio nucleo familiare (casi fortuiti - danni arrecati involontariamente ecc.) ed un'assicurazione per furto in appartamento.

### **Imposte**

Il cosiddetto "precompte immobilier" è per legge locale a carico del proprietario. Salvo esenzioni specifiche, ricadono sul locatario tutte le imposte che si collegano a servizi resi dalle Autorità pubbliche agli occupanti dell'immobile (ad esempio la tassa sulle "agglomerazioni urbane" che corrisponde ad un'imposta per la rimozione dei rifiuti domestici e la manutenzione delle strade comunali). L'estrema frammentazione amministrativa in Belgio e la notevole pressione fiscale rendono molto diversificato il numero e l'ammontare di tali imposte comunali.

### **Scuole**

Bruxelles offre una vasta scelta di scuole in varie lingue ad ogni livello. Le scelte però quasi sempre ricadono, prevalentemente, sulla Scuola Europea, poiché gli studenti hanno la possibilità di seguire le lezioni in lingua madre, e sulla scuola belga (specialmente per la materna e le elementari), anche se in città sono presenti altri tipi di istituti come la British School e la Deutsche Schule. Entrambe le soluzioni sopra menzionate, tuttavia, offrono un corso di studi che differisce lievemente da quello italiano.

La Scuola Europea dispone di tre sedi in città ed è organizzata su corsi triennali per la matema, quinquennali per le elementari, triennali per la media inferiore e quadriennale per le superiori (sulla base dei cicli di studio del Belgio). Essa prevede otto sezioni linguistiche (fra cui quelle: italiana, francobelga, tedesca, inglese, spagnola, greca, danese e olandese).

La scuola materna accetta bambini che abbiano i 3 anni d'età, anche se non compiuti prima dell'inizio dell'anno scolastico. Il ciclo si conclude al compimento del sesto anno d'età ed il bambino/a potrà iscriversi alla prima classe della scuola elementare (primaire) se le maestre ed una psicologa (quest'ultima in base a dei test) lo/la riterranno idoneo/a alla promozione. Le primarie sviluppano programmi simili a quelli della corrispondente scuola elementare italiana. L'insegnamento della lingua straniera (inglese, francese, tedesco) ha inizio dalla seconda classe. Durante le cosiddette "ore europee" i bambini sono occupati in varie attività (principalmente manuali) il cui scopo non è tanto far apprendere nozioni quanto stimolare la capacità di relazione sociale ed interpersonale.

Per quanto riguarda la scuola secondaria, il piano degli studi è modulare e variabile da allievo ad allievo. In altre parole, mentre alcune materie sono obbligatorie altre sono liberamente scelte in un'ampia gamma così che il corso può essere strutturato in modo da avere indirizzo scientifico, classico, linguistico, ovvero una combinazione degli stessi. L'insegnamento delle materie fondamentali è condotto nella lingua madre mentre le lezioni relative ad alcune materie complementari sono tenute nella lingua ufficiale scelta per l'intero corso (inglese - francese). La perfetta corrispondenza fra l'ordinamento belga e quello italiano, nel caso della scuola primaria e del primo triennio della secondaria, consente l'iscrizione alla classe immediatamente superiore all'ultima frequentata in Italia. Nel caso del quadriennio finale della scuola superiore, chi proviene dall'Italia può, in generale, "guadagnare" un anno; tale possibilità però è preclusa a chi proviene dal quarto anno italiano in quanto, per essere ammesso alla settima belga uno studente deve frequentare in Belgio anche la sesta e questo è l'unico caso in cui lo studente, in realtà, perderebbe un anno.

Le iscrizioni alla Scuola Europea terminano il 19 aprile di ogni anno, sebbene poi tutte le domande pervenute, anche in date successive, vengono prese in considerazione.

La scuola locale belga a livello di *Maternelle* e *Primaire*, presenta un altro tipo di organizzazione degli studi e più esattamente: 3 anni di matema, 6 anni di elementari; 3 di medie e 3 di superiori. Essa però, a differenza di quella europea, è completamente gratuita (libri compresi), salvo la mensa ed alcune attività facoltative. Le lezioni, che secondo il comune di residenza (francofono - fiammingo) prevedono come prima lingua il francese e come secondaria il fiammingo o viceversa, sono distribuite su cinque giorni dalle 08,30 alle 15,30, tranne il mercoledì, che terminano alle ore 12,30. E' previsto, inoltre, per le scuole maternelle e primaire un servizio di assistenza "garderie" a partire dalle ore 07,30 e dopo l'orario di lezione, fino alle ore 18,00.

### **Assistenza Sanitaria**

L'assistenza sanitaria in Belgio è di ottimo livello così come le prestazioni sanitarie; è un Paese all'avanguardia in par-

ticolare nella cura dell'infertilità e per alcuni tipi di trapianto (cuore, fegato, rene). Ciò è il risultato di due fattori ritenuti fondamentali: l'elevata professionalità del personale (per il conseguimento della laurea in medicina è previsto un ciclo di studi di sette anni, ai quali vanno aggiunti mediamente cinque anni per la specializzazione) ed il totale pagamento da parte dell'interessato delle prestazioni sanitarie, anche se, in un secondo momento, una parte di esso sarà rimborsato. Il rimborso delle prestazioni, limitatamente alla percentuale prevista, copre fino a 2/3 della spesa totale e viene erogato da un organismo chiamato Mutualité, al quale l'interessato dovrà inviare la ricevuta di pagamento della prestazione sanitaria ed una "vignetta", rilasciata dalla stessa organizzazione, che riporta le generalità dell'assistito. Il rimborso avviene tramite bonifico bancario direttamente sul conto corrente che si avrà cura di indicare. La Mutualité in Belgio non è unica, come invece lo è per l'Italia il Servizio Sanitario nazionale, ma è composta da numerose società, dette "mutuelles" ad una delle quali sarà necessario iscriversi all'atto dell'arrivo. L'operazione di iscrizione è gratuita così come lo è il servizio fornito dalla *mutuelles* per il periodo di validità del Mod. E106 che ha validità di 1 anno. Alla scadenza del Mod. E106, l'Ufficio preposto, provvederà per il rinnovo. Altrettanto efficiente è il servizio di pronto soccorso. Le ambulanze giungono in tempi molto rapidi, è sufficiente comporre il numero di emergenza 100 per contattare il centralino che predispone l'arrivo dell'ambulanza in provenienza dall'ospedale più vicino al luogo della chiamata. Nel caso di intossicazioni gravi o di complicazioni cardiache è possibile richiedere la presenza di un medico a bordo del mezzo di soccorso. Quasi tutti gli ospedali e le principali cliniche dispongono di un Pronto soccorso aperto di notte e durante i fine settimana. Molto spesso tali strutture forniscono assistenza anche per emergenze di tipo dentistico. All'ingresso di ogni farmacia è affisso l'elenco di quelle aperte per turno, negli orari notturni e nei giorni festivi, con l'indicazione di quelle più vicine. Le farmacie di turno applicano un supplemento di circa 2 euro al prezzo base per i medicinali acquistati durante le ore notturne ed i giorni festivi. In Belgio è pressoché obbligatoria la presentazione della prescrizione medica per ottenere i farmaci. Nel caso di assunzione regolare o periodica di medicinali è quindi consigliabile premunirsi delle relative ricette. Le vaccinazioni dei bambini possono essere effettuate presso il proprio pediatra di fiducia (il calendario delle vaccinazioni seguite in Belgio non è molto dissimile da quello italiano).

Nel caso si rientri per brevi periodi in Italia (ad esempio in estate), è consigliabile richiedere alla propria Rappresentanza diplomatica o consolare il rilascio di un'apposita attestazione che consente di far ricorso al Sistema Sanitario nazionale italiano per il periodo in questione (che va precisamente indicato nell'attestazione). Tale attestazione equivale ad un libretto sanitario provvisorio e va presentata alla ASL territorialmente competente.

### **Ospedali e medici specialisti**

In caso di necessità di assistenza sanitaria è possibile rivolgersi al servizio di guardia medica degli ospedali o delle farmacie di turno, oppure al medico generalista di quartiere, i cui nominativi si possono ottenere presso gli uffici del comune di residenza. Ad adiuvandum, nell'allegata scheda "Assistenza sanitaria indirizzi utili", sono elencati alcuni indirizzi e numeri telefonici dei centri ospedalieri più importanti e di alcuni medici specialisti che parlano, oltre al francese, anche l'inglese e/o italiano. Si soggiunge, infine, che alcuni di loro effettuano visite anche a domicilio.

### **Le Banche**

In Belgio la maggior parte delle operazioni in denaro (accredito stipendio pagamento delle utenze, affitto ecc.) avviene tramite transazioni tra conti correnti bancari. Per questo motivo una delle prime cose che il neo assegnato dovrà fare, non appena arrivato, è l'apertura di un conto corrente.

La procedura è semplice e rapida e non richiede necessariamente il contestuale deposito di una somma. La scelta dell'istituto di credito è libera e dipende da gusti o da valutazioni personali sulla qualità ed il numero dei servizi offerti. Di norma presso la sede dei principali Comandi o delle Istituzioni comunitarie operano degli sportelli bancari per facilitare il disbrigo delle pratiche da parte degli utenti.

### **Immatricolazione dell'auto usata**

Tutto il personale che all'atto dell'assegnazione all'estero porta con sé una autovettura usata, per godere degli eventuali privilegi che nascono dal riconoscimento dello status speciale, con applicazione, quindi, nei loro confronti delle esenzioni (carburante, esenzione pagamento bollo, ecc.) deve immatricolare l'autovettura in Belgio. Ciò richiede un controllo tecnico del veicolo da parte delle locali autorità (fatta eccezione per le targhe CD che lo effettuano ad un anno di distanza dalla immatricolazione). Poiché in Belgio i controlli tecnici sono molto rigidi ed in considerazione che le riparazioni sono mediamente molto più costose rispetto all'Italia, si consiglia di effettuare un accurato controllo dell'auto in campo nazionale prima di trasferirla in Belgio. Un altro aspetto importante, sempre ai fini della immatricolazione dell'autovettura, è il possesso del certificato di conformità dell'auto, che spesso, non viene rilasciato al momento del suo acquisto. Nel caso in cui l'interessato decida di non vendere l'autovettura durante il suo mandato all'estero, è consigliabile conservare le targhe italiane, il libretto originale e pagare il bollo in Italia per gli anni di permanenza in Belgio, al fine di evitare di dover immatricolare una seconda volta la stessa vettura in Italia al momento del rientro definitivo.

### CAPITOLO 3

## ATTI PROPEDEUTICI AL RIENTRO IN ITALIA

#### **Disdetta del contratto di affitto**

Normalmente la disdetta deve avvenire previo invio di lettera raccomandata con ricevuta di ritorno, indirizzata al proprietario entro sei mesi o tre mesi dalla data di scadenza del medesimo, in caso di contratto triennale. Non rispettare questa clausola o dimenticare di disdire il contratto di affitto, avrebbe come causa immediata il rinnovo automatico del medesimo. Questo significa che sareste costretti a disdire il contratto appena rinnovato con conseguente pagamento della penale prevista per la disdetta anticipata.

#### **Stato dei luoghi (Etat de lieux)**

La riconsegna dell'appartamento al proprietario viene effettuato dopo aver eseguito unitamente al proprietario o dopo aver fatto eseguire da un perito il famigerato e temutissimo "Etat de Lieux". La ricognizione dei luoghi è consigliabile farla dopo aver effettuato il trasloco, aver pulito l'appartamento ed eliminato eventuali inconvenienti. Ricordate che a carico dell'affittuario vi è, ad esempio, l'incombenza di stuccatura dei buchi presenti nel muro, procurati in sede di posa dei quadri. Molto spesso l'appartamento sarà lasciato in condizioni migliori di quelle in cui lo si è trovato. Per esempio voi avrete sostituito la rubinetteria del bagno che avevate trovato ossidata e fatiscente. In questo caso si possono fare delle "compensazioni", se il proprietario è d'accordo, su altri eventuali inconvenienti rilevati dell'esperto di "Etat de lieux".

#### **Assicurazione casa**

Ricordate di visionare il contratto relativo all'assicurazione per la casa ed all'assicurazione familiare al fine di verificare le date entro le quali è stato stabilito che si debba segnalare la disdetta del contratto previo invio di lettera raccomandata con ricevuta di ritorno.

#### **Affitto Garage**

Nella ipotesi in cui il contratto di affitto del garage non sia incluso in quello, dell'appartamento, ricordate di controllare le clausole di disdetta del "contratto" e di seguire le procedure ivi contemplate.

#### **Assicurazione Automobile**

L'assicurazione o le assicurazioni delle automobili potranno essere disdette anche dall'Italia. Ciò in relazione alla necessità che avrete di poter usufruire di qualche tempo in Italia della assicurazione belga, al fine di poter circolare in attesa di definire le procedure di immatricolazione italiane. Ricordate altresì di richiedere un attestato al vostro assicuratore o altro documento attestante lo stato della classe di rischio al momento della disdetta. Vi servirà per dimostrare all'agente di assicurazione italiano che in Belgio occupavate una determinata classe. A questo punto ritorna utile anche l'attestato di rischio dell'assicurazione disdetta in Italia prima della partenza per il Belgio. L'assicuratore italiano tenderà infatti a farvi ripartire dalla classe più alta.

#### **Disdetta utenze domestiche**

Sia che voi passiate il "testimone" ad un collega nuovo arrivato sia che voi lasciate definitivamente l'appartamento, una delle vostre preoccupazioni dovrà riguardare la disdetta definitiva delle utenze domestiche oppure le procedure di voltura a favore del subentrante. Normalmente le procedure di voltura dovrebbero essere curate da chi rileva l'appartamento ma, tenuto conto della scarsa dimestichezza del nuovo arrivato con le procedure locali, è consigliabile che le stesse siano seguite da chi lascia l'appartamento.

#### **Autovetture**

Le procedure di immatricolazione delle automobili acquistate in Belgio potrebbero essere considerate quelle che richiedono una maggiore spesa di risorse sia in termini di tempo che in termini burocratici. Sarà necessario acquisire una serie di documenti così come riportato di seguito:

libretto d'immatricolazione:

- originale;
- copia tradotta in italiano e su carta semplice;
- fotocopia dell'originale.
- certificato di conformità:
- originale;
- copia tradotta in italiano e su carta semplice;
- fotocopia dell'originale.

Al Consolato - Ufficio Notarile (munirsi di dichiarazione di servizio con date inizio e termine mandato):

- una dichiarazione indirizzata "Al Competente Ufficio periferico della Motorizzazione Civile" attestante il rientro definitivo in Patria e i dati del veicolo;
- le copie dei documenti, di cui sopra, tradotti in italiano dovranno essere vistate, con timbro Consolare, per copia conforme e per traduzione conforme all'originale.

Queste sono le procedure standard. È bene però accertarsi presso l'organismo a cui si è destinati e/o previo controllo delle disposizioni contenute nei Vademecum dello stesso la piena validità di quanto sopra riportato.

### **Assistenza Sanitaria in Italia**

Sarà necessario richiedere un documento necessario alla successiva registrazione presso la ASL di competenza italiana. In tal guisa potrebbe risultare utile un "Attestato di Servizio", da presentare presso gli Uffici competenti italiani, nel quale sia specificata la durata del mandato svolto all'estero ed il relativo Ente di servizio. In ogni caso la Segreteria Generale di Italstaff provvederà a comunicare via fax al Ministero della Salute la data del rientro in Italia per attivare la successiva iscrizione alle liste del Sistema Sanitario Nazionale.

### **Certificato di viaggio**

Fra le ultime azioni propedeutiche al rientro in Italia vi sono quelle connesse alla richiesta del Foglio di Viaggio. Al riguardo occorre rammentare di richiedere l'autorizzazione al rientro con mezzo proprio (se necessario) e di farsi rilasciare una dichiarazione dell'agenzia di viaggio per il costo del biglietto del treno 1<sup>a</sup> cl. A/R da Bruxelles alla sede di destinazione.

### **La Banca**

Potrebbe essere necessario contattare la banca al fine di segnalare la conclusione del contratto di affitto e relativa chiusura dell'ordine permanente di pagamento in favore del proprietario (questa operazione può essere fatta anche via Internet direttamente dall'interessato).

Inoltre occorrerà prendere accordi per la riconsegna delle carte di credito, la chiusura del conto ed il passaggio degli importi residui su un conto corrente italiano. Anche quest'ultima operazione può essere fatta via Internet.

È possibile, peraltro, lasciare il conto corrente attivo in Belgio anche per un periodo successivo a quello del rientro in Italia. E' inoltre possibile comunicare l'indirizzo dove inviare gli estratti conto successivi avendo cura di concordare anche la frequenza delle spedizioni dei medesimi ed il costo dell'operazione (l'operazione degli estratti conto può essere evitata alla luce del servizio di homebanking che vi consentirà di consultare il vostro conto anche dall'Italia).

Infine, potrebbe essere necessario richiedere un libretto degli assegni per eventuali pagamenti iniziali in Italia.

La disdetta delle carte di credito VISA/MASTERCARD/ecc. devono essere fatte previo invio di lettera raccomandata con ricevuta di ritorno alla società bancaria che gestisce il servizio. Maggiori dettagli devono essere richiesti alla Banca.

## CAPITOLO 4 LE RIUNIONI

Partecipare ad una riunione internazionale in qualità di Chairman o di delegato, non è compito dei più semplici. Cominciamo dalle difficoltà linguistiche, che sono preminenti. Il grado di conoscenza iniziale della lingua inglese non aiuta molto a presentare una proposta, ad esprimersi a favore di un progetto, a chiedere chiarimenti, a fornire spiegazioni o suggerimenti, a sollevare obiezioni, a sollecitare opinioni, a rassicurare; a contribuire attivamente, insomma, alla discussione.

Nelle pagine che seguono si è cercato di mettere insieme, raggruppate per categorie, le espressioni più comuni per inserirsi con proprietà di linguaggio nelle varie situazioni appena descritte. Sono state inserite a parte, accompagnandole con opportune spiegazioni, due situazioni particolari, entrambe estremamente delicate. La prima riguarda la manifestazione del «disaccordo». La seconda il «prendere tempo», quando cioè il delegato nazionale, per ragioni spesso indipendenti dalla sua volontà, non è in condizioni di assumere impegni. Le riunioni, infine, prevedono sempre un «Chairman» ed un «Secretary». Questi due ruoli saranno certamente ricoperti da tutti gli assegnati ad un incarico internazionale. Alcuni saranno chiamati a farlo saltuariamente; per altri si tratterà di un incarico «istituzionale», cioè di un incarico esclusivo della durata di alcuni anni. Considerato che le attività di Chairman e di Secretary vengono svolte nell'ambito dei vari Comitati e Gruppi di lavoro NATO è opportuno cominciare a parlare di quest'ultimi, «in order to set the stage».

### Comitati e gruppi di lavoro NATO

La terminologia è abbondante, in questo campo. Spesso, poi, per identificare lo stesso tipo di attività si usano termini diversi, di cui, purtroppo, mancano le definizioni ufficiali.

Si premette, comunque, che per capire che cosa fa un Comitato o Gruppo di lavoro non c'è altra strada che quella di studiare i «*Terms of Reference*» del Comitato stesso, i famosi TORs. .

Una sintetica rassegna dei principali tipi di Comitati e Gruppi contribuirà certamente a chiarire meglio la situazione.

Un *COMMITTEE* è costituito da un gruppo di persone, nominate da una Organizzazione, per adempiere ad una determinata funzione. A titolo di esempio, il NATO ATLANTIC COUNCIL ha nominato una serie di «COMMITTEES» che si occupano uno di infrastrutture, un altro di comunicazioni, un terzo di finanza, etc..

Un primo tipo di COMMITTEES è lo *STANDING COMMITTEE*, cioè un comitato permanente, che dura finchè resta in vita l'organizzazione che lo ha nominato (è il caso citato in precedenza). A livello inferiore, ad esempio *WORKING GROUP*, se il gruppo funziona con carattere di continuità si parla di *PERMANENT WORKING GROUP*.

Contrapposto al concetto di standing/permanent c'è quello di special/ad hoc:

*SPECIAL WORKING GROUP*; *AD HOC COMMITTEE*. Si tratta di Comitati o Gruppi creati per uno scopo specifico e disciolti al venir meno dell'esigenza per cui erano sorti, o a lavoro completato.

C'è poi lo *STEERING COMMITTEE*, Comitato di direzione, incaricato di coordinare, realizzare e controllare un programma. Esempio: Lo *STEERING COMMITTEE of an equipment procurement programme which has qualified as a NATO project* ». In questo specifico caso si tratta di un «*Body composed of national representatives, established by an intergovernmental agreement between two or more NATO Nations*».

Si parla poi di *JOINT COMMITTEE* con riferimento ad un Comitato di composizione mista. Può trattarsi di rappresentanti civili e militari, di rappresentanti di due Organizzazioni diverse, etc. al fine di coordinare le loro attività.

Il termine *EXECUTIVE (EXECUTIVEWORKING GROUP)* è utilizzato per indicare una funzione esecutiva in contrapposizione, ad esempio, ad una funzione di «policy».

Un *EXECUTIVE COMMITTEE* «is responsible for the overall management of the Organization».

Il «*PROJECT GROUP*» è un gruppo responsabile dell'elaborazione e della realizzazione di un progetto.

Altre volte, anzichè parlare di comitati o gruppi si parla di «*PANEL*». La carenza è spesso inesistente ed è solo dovuta al fatto che ciascuna Organizzazione predilige una sua propria terminologia. Il «*PANEL*» è più simile ad un «*KING GROUP OF EXPERTS*», incaricato di trattare problemi essenzialmente tecnici.

Esempi: *PANEL XIV*, sulla guerra elettronica; *MBC/WORKING GROUP OF EXPERTS*. incaricato di fare uno «screening» tecnico preventivo delle proposte di bilancio fornire così consulenza tecnica al Comitato Militare di Bilancio

(MBC = *Military Budget Committee*).

*Committees, Groups, Panels* possono articolarsi in *Sub-Committees, Sub-groups, Sub-panels*, ciascuno con il compito di coprire una certa area dell'attività assegnata al («parent body») o per risparmiargli di venire coinvolto in lavori di dettaglio. Riferiscono, ovviamente, al «PARENT BODY».

C'è, infine, il «WORKING PARTY» o «WORKING TEAM»: gruppo di lavoro di dimensioni limitate.

E, per ultimo, lo «STAFF COMMITTEE»: include le rappresentanze delle varie categorie di personale, in genere personale civile, e si occupa di questioni relative al trattamento economico, alle condizioni di lavoro etc..

Circa la funzione dei vari comitati o gruppi essa può essere: direttiva, consultiva, di controllo, esplorativa, di studio, di redazione, per lo scambio di informazioni, etc..

Prima di chiudere con questo argomento, si sottolinea, ancora una volta, la differente terminologia adottata dalle varie Organizzazioni. La stessa denominazione (gruppo, sottogruppo) assume, a volte, significati diversi. Un esempio chiarirà meglio il tutto.

Il «TRISERVICE GROUP ON COMMUNICATIONS», che lavora nell'ambito della CNAC (CONFERENCE OF NATIONAL ARMAMENTS DIRECTORS) si articola in «SUB-GROUPS» che a loro volta, si articolano in «WORKING GROUPS». Le definizioni di Sub-groupe Working group date in questo specifico contesto, anche se molto parziali, sono le seguenti:

- *Sub-group*:

«it is functionally oriented, of a permanent nature and results in a reasonable span of control»

Si hanno il «Sub-group on communications»; il «Sub-group on navigation and identification», etc..

- *Working-group*:

«it is task oriented and temporary in nature».

Si hanno, ad esempio, sotto il «Sub-group on communications», il «Working group on area communications»; il «Working group on communications», etc..

In sintesi, nella struttura del *Triservice GROUP on Communications i Sub-groups sono «management oriented, policy level coordinating groups able to address all matters in its functional area »*, mentre i *Working groups sono «technical experts in a specific portion of the fundamental area»*.

Si ribadisce che, indipendentemente dalla terminologia adottata, occorre sempre risalire ai terms of reference (TORs) di un comitato/gruppo/sottogruppo/commissione per conoscerne compiti, responsabilità, metodo di lavoro. Segue una tabella riepilogativa, per denominazione e per funzione, nelle due lingue ufficiali NATO e nella corrispondente traduzione italiana, dei vari tipi di Comitati e Gruppi di lavoro NATO.

TABELLA RIEPILOGATIVA DEI TIPI DI COMITATO E GRUPPI DI LAVORO NATO

Per denominazione		
INGLESE	FRANCESE	ITALIANO
Steering Committee	Comité Directeur	Comitato di Direzione
Standing Committee	Comité Permanent	Comitato Permanente
Special Committee	Comité Special	Comitato Speciale
Ad Hoc Committee	Comité ad Hoc	Comitato ad Hoc
Staff Committee	Comité du personnel	Comitato del Personale
Joint Committee	Comité Mixte	Comitato Misto
Working Group	Groupe de Travail	Gruppo di Lavoro
Permanent Working Group	Groupe de Travail permanent	Gruppo di Lavoro Permanente
Special Working Group	Groupe de Travail Special	Gruppo di Lavoro Speciale
Ad Hoc Working Group	Groupe de Travail d'Experts	Gruppo di Lavoro ad Hoc
Executive Working Group	Groupe de Travail	Gruppo di Lavoro Esecutivo
Working Group of Experts	Groupe Responsable du Project	Gruppo di Lavoro di Esperti
Working Party	Commission	Gruppo di Lavoro
Project Group	Sous Comité	Gruppo Responsabile del Progetto
Panel	Sous Groupe	Commissione
Sub Committee	Sous Commission	Sottocomitato
Sub- Group		Sottogruppo
Sub Panel		Sottocommissione
Per Funzione		
Policy Committee	Comité Directeur	Comitato Direttivo

SEGUE

Per denominazione		
INGLESE	FRANCESE	ITALIANO
Coordinating Committee	Comité de Coordination	Comitato di Coordinamento
Supervisory Committee	Comité de Surveillance	Comitato di Sorveglianza
Advisory Group	Groupe Consultatif	Gruppo Consultivo
Monitoring Group	Groupe de Control	Gruppo di Controllo
Exploratory Group	Groupe d'Exploration	Gruppo Esplorativo
Study Group	Groupe d'Etude	Gruppo di Studio
Drafting Group	Groupe de Rédaction	Gruppo di Redazione
Planning Group	Comité de Plans	Gruppo di Pianificazione
Special Consultative	Groupe Consultatif Special	Gruppo Consultivo Speciale
Information Exchange Group	Groupe d'Echange de Reinseignements	Gruppo per lo scambio di informazioni

### Il Chairman

Il compito del chairman è estremamente difficile. Non c'è riunione senza critiche da parte dei delegati per il modo in cui il chairman ha trattato determinati argomenti: ha concesso troppo tempo alla discussione a scapito degli argomenti ben più importanti; ha limitato la discussione indirizzandola verso una certa soluzione; si è disinteressato della soluzione limitandosi ad un atteggiamento notarile; si è mostrato debole e remissivo; è stato troppo autoritario, etc.. A parziale discolta del chairman si possono dire due cose: che accontentare tutti è sempre stato difficile e che ... nessuno ha studiato da chairman!

L'esperienza in questo specifico incarico, gioca senz'altro un ruolo molto importante come d'altronde la padronanza della lingua ed il possesso di indubbie qualità di base. Tra le principali qualità intrinseche che un chairman dovrebbe possedere, elenchiamo:

- capacità di esposizione chiara e sintetica;
- obiettività;
- comportamento calmo ed amichevole;
- controllo dei nervi;
- rispetto delle procedure;
- humour.

La capacità di esposizione chiara e sintetica è indispensabile per evidenziare tutti i lati del problema in discussione prima di giungere ad una conclusione.

La chiarezza discende da una conoscenza approfondita del problema: non è raro, ad una riunione, sentire qualche delegato chiedersi, sconcertato; «*what is the problem?*».

Procedere con assoluta obiettività è indispensabile per evitare di pilotare la discussione in maniera da influenzare le decisioni.

Il comportamento calmo ed amichevole serve a creare la giusta atmosfera, dalla quale tutti ne beneficeranno.

Il controllo dei nervi è poi vitale per un chairman. Il mancato controllo di essi o, peggio ancora, l'irascibilità hanno un impatto decisamente deleterio sull'andamento di una riunione.

Il rispetto delle procedure comporta la conoscenza delle stesse.

Per impedire che ciascun delegato intervenga a ruota libera, è opportuno attenersi alla «formal procedure». Il dover, poi, passare sempre attraverso il chairman evita scambi diretti tra i delegati e contribuisce a mantenere calma la discussione. Il rispetto delle procedure comporta inoltre un altro aspetto positivo, non certo meno importante: come «processare» le decisioni prese, nel contesto generale dell'organizzazione della NATO.

L'humour, infine, ha un effetto tonificante, sdrammatizzante, stabilizzante.

L'antidoto migliore cui far ricorso quando la temperatura della riunione sale.

Di seguito alcune regole di comportamento per il chairman, con alcuni «DOES» ed alcuni «DONT'S».

- Iniziare la riunione esattamente all'ora convenuta. Chi è puntuale non intende aspettare i ritardatari.
- Essere breve e conciso nell'introduzione dei problemi da discutere. «Un chairman che parla troppo è un pericolo». Gli si addice benissimo la nota massima: <It is better to be a good listener than a good talker».
- Evitare considerazioni che incanalino subito la discussione verso sbocchi obbligati, anche se si è pienamente convinti della validità di una certa soluzione.
- Far procedere la riunione secondo il «Time Table» (o schedule). Una certa flessibilità è d'obbligo, ma evitare che la riunione si blocchi su un argomento.
- Se è il caso, rimandare l'esame più approfondito dell'ITEM alla successiva riunione o nominare un Gruppo di lavoro ristretto (working party, working team) con il compito di riferire successivamente.

- Evitare di non concedere la parola a chi la richiede. In caso di richieste contemporanee è buona norma prendere nota e rassicurare gli interessati:  
«First ...; Second...; Third...; Let's start with....» - Non consentire che la discussione proceda a gruppi intorno al tavolo.

Se una situazione del genere comincia a materializzarsi è meglio intervenire con immediatezza «I see there is a need for an exchange of information, let's have a 5 minute free discussion and then we reconvene»; or «I think you may like to talk this over amongst yourselves, so we will have a 5 minute free discussion»). La pausa consentirà ai delegati di scambiarsi idee sull'argomento controverso e permetterà al chairman di consultarsi con il suo staff.

- Presentare, sempre, un oratore, anche se noto, mettendo in luce studi, esperienze, incarico. L'uditorio seguirà l'intervento con maggiore attenzione ed interesse. Evitare espressioni del tipo: «You all know Mr. X, he doesn't need any introduction from me», «there is no need to introduce the presenter, whose notable work is familiar to all of us», etc..
- Ringraziare sempre l'oratore alla fine della sua esposizione.
- Evitare che l'oratore si dilunghi oltre il tempo stabilito per il suo intervento.
- Per stimolare l'uditorio a partecipare alla discussione si ricorre ad espressioni del tipo «After that most stimulating talk there are surely questions many of you will wish to ask». Comunque per evitare situazioni di disagio a seguito di mancanza di domande da parte dei presenti, il chairman le porrà egli stesso.
- Le domande non devono essere poste direttamente all'oratore, ma vanno sempre convogliate attraverso il chairman (Mr. chairman, may I ask the speaker... may I ask through the chairman... Mr. chairman will the speaker tell us...) che le autorizza.
- Ampliare la discussione su argomenti importanti e tagliare, invece, su quelli irrilevanti.
- Evitare di far monopolizzare la discussione da parte di qualche delegato eccessivamente loquace.
- Incoraggiare, ovviamente con tatto, interventi attinenti al tema, scoraggiare quelli ripetitivi.
- Mai dare l'impressione di essere annoiato. Qualsiasi punto di vista, anche se a contributo nullo, deve risultare «welcome».
- Evitare gesti di impazienza.
- Lavorare in perfetta sintonia con il «secretary». Ma tenere ben presente che le due funzioni sono complementari, non intercambiabili.

Una raccomandazione ancora al chairman: deve conoscere bene i suoi interlocutori.

I partecipanti alle riunioni possono essere suddivisi in cinque categorie:

- *THE SEERS*. coloro che parlano solo quando hanno qualcosa di valido da dire.
- *THE TALKIES*. coloro che parlano sempre.
- *HE PASSIONATES*. coloro che parlano solo se vedono compromessi i propri interessi.
- *HE MUMS*. coloro che, accada quel che accada, restano zitti. Con cortesia, tipicamente anglosassone vengono definiti «quiet».
- *THE UNKNOWNNS*. ... i militi ignoti!

È merito del chairman individuare a quale categoria i partecipanti appartengono ed agire di conseguenza ascoltandoli, limitandone l'invadenza, richiamandoli a considerare gli interessi generali, sollecitandoli ad intervenire, a seconda dei casi. Presiedere una riunione in maniera efficace comporta, per il chairman, lavoro che va al di là della semplice attività compresa tra il colpo di «gavel» iniziale e quello finale. Cerchiamo perciò di vederlo in azione fin dalla fase di preparazione alla riunione, per continuare poi con la condotta della stessa.

## Prima della Riunione

### Agenda

L'agenda, come il «notice» preventivo, sarà preparata e diramata sentiti i pareri e le richieste degli altri membri dello staff e previa approvazione del chairman.

### Documenti di supporto

Ogni «item» dell'Agenda comporta la presenza di un documento di supporto (supporting document), diramato molto prima della riunione, in genere 6 settimane come minimo, per permettere lo «staffing in capitals». Il documento di supporto fornisce il background di un determinato problema, proponendo soluzioni o «course of action».

Mancando il documento di supporto, i singoli rappresentanti non saranno in condizione di esprimere la posizione nazionale. Dei documenti di supporto si occupa il segretario: il chairman controlla affinché le scadenze siano rispettate.

Il pericolo maggiore è che qualche staff officer, non riuscendo a produrre in tempo il documento di supporto, decida di cavarsela con un «hand-out» da distribuire alla riunione. L'hand-out è, in genere, insufficiente, se si deve arrivare ad una decisione su un argomento importante.

### Speaking brief

Sono riferiti al documento di supporto e forniscono al chairman un quadro generale del problema in discussione con la formulazione della decisione ipotizzata dallo staff stesso.

Gli speaking briefs per il chairman devono essere preparati almeno due settimane prima della riunione.

È consigliabile da parte del Chairman non rinunciare mai per evitare che nel corso di una riunione intervengano «scollamenti» con lo staff.

### **Pre-meeting briefings**

Approntati gli speaking briefs, il segretario radunerà gli staff officers per un pre-brief al chairman. In questa sede il chairman potrà apportare correzioni o conciliare eventuali punti di vista diversi esistenti nell'ambito dello staff e definire poi la posizione ufficiale alla quale tutti dovranno attenersi.

Il risultato del pre-meeting briefing può materializzarsi in un «revised speaking brief» o può rimanere sotto forma di «verbal guidance».

### **Durante la riunione**

#### **Opening**

Dopo il discorso di apertura esaminiamo due punti particolari.

Il primo riguarda gli «Aob items» (varie), croce e delizia delle riunioni, perché non si sa mai dove vogliono arrivare. Non c'è dubbio che il chairman li deve accettare. Ma deve anche cercare, con un po' di diplomazia, di capire perché sono stati presentati.

Sono veramente esigenze insorte dopo la formulazione della «Final Agenda», oppure si tratta di un problema esclusivamente nazionale che si intende presentare come un problema NATO (items of purely national interest, cleverly cloaked in NATO clothing).

È opportuno che lo staff «out-of-session», acquisisca le necessarie informazioni. Il secondo punto riguarda l'accettazione del «Summary Record» della riunione precedente. Ci può essere un ripensamento, su questioni non di sostanza, da parte di qualche delegato, specialmente se non era presente alla riunione precedente. È bene in questo caso che il chairman tagli corto invitando, chi lo desidera, a presentare uno statement da allegare al nuovo summary record tenuto presente che le decisioni prese alla riunione precedente sono state sottoscritte da tutti. Vediamo infine il «Time Table», l'ordine cioè di discussione dei vari items dell'Agenda. In modifica ad eventuali proposte di merito è opportuno procedere con cautela prima di esprimere parere favorevole. Il chairman si consulterà con il segretario ed il suo staff, per valutare le possibili implicazioni.

#### **Conduct of the meeting**

Il chairman introduce ogni item dell'Agenda citando il riferimento del documento di supporto e all'eventuale hand-out distribuito alla riunione. Utilizzando il suo speaking brief attirerà l'attenzione sui punti salienti del problema. Inviterà poi, eventualmente, l'action officer a fornire un quadro completo sull'argomento. Seguirà la discussione.

Se si tratta di dover decidere su un documento è opportuno che il chairman proceda affrontando ciascun paragrafo e passando al successivo soltanto dopo aver completato e raggiunto un accordo su quello precedente. Farà ben attenzione, in ciò aiutato dallo staff officer (che siederà, preferibilmente, accanto a lui per la discussione dell'item per il quale è responsabile), a considerare la interdipendenza tra un paragrafo e l'altro.

Il chairman si rivolgerà ai delegati, per invitarli ad intervenire, chiamandoli per grado e nome (Colonel Rossi) o dicendo semplicemente il nome della nazione di appartenenza (Italy). Utilizzare il nome della nazione di appartenenza è il sistema più sicuro quando la delegazione è numerosa: si evita di chiamare Jim, Jack e viceversa. E' opportuno, in ogni caso, che il chairman abbia ben presente davanti a sé la lista con i nomi dei delegati. Colui che interviene nella discussione comincia e finisce l'intervento con «Thank you, Mr. chairman».

Il chairman ringrazia (Thank you, Italy; o Thank you, Colonel Rossi).

Il chairman deve guidare la discussione, incanalandola (senza darne l'impressione: qui sta l'abilità!) verso le conclusioni raggiunte con lo staff durante il premeeting briefing. Se le cose, malauguratamente, dovessero evolvere in senso del tutto diverso sarà compito del chairman ricercare il consenso possibile, eventualmente facendosi aiutare dal delegato che ha preso maggiormente parte alla discussione o che ha addirittura formulato una controproposta.

Nell'ipotesi di un documento da approvare, se i cambiamenti proposti sono sostanziali, occorre in genere decidere di farlo rivedere dallo staff che lo diramerà come «revised draft» per approvazione alla riunione successiva. Se motivi di urgenza richiedono l'approvazione dei documenti durante la riunione in corso non resta che nominare un «draft-group», comprendente soprattutto i delegati più interessati e più battaglieri, che si raduni «out-of-session» per elaborare una proposta da sottoporre successivamente all'approvazione di tutti.

Se infine il chairman dovesse accorgersi che esistono malintesi, specie di natura linguistica, un «break» potrà risultare utile per il chiarimento.

#### **Decision sheets**

L'argomento è stato ampiamente trattato tra i compiti del segretario. Solo qualche precisazione. È opportuno che l'Action Officer per un determinato item collabori con il segretario nella formulazione della decisione, quando questa si discosta da quella ipotizzata nello speaking brief. In caso di difficoltà sarà opportuno che il chairman inviti anche i delegati a collaborare con il «working» più appropriato. Una volta prese le decisioni è necessario tradurle anche in francese.

Il tutto dovrà essere approntato per l'esame e l'approvazione, prevista per l'ultimo giorno della riunione. In caso di diversità tra la versione inglese e quella francese ricorrere agli interpreti, a meno che il delegato francese non fornisca la versione esatta.

**Voting**

In ambiente NATO non si fa ricorso al voto. Se il consenso unanime non è stato raggiunto è bene concludere che c'è un « broad agreement », con una o due delegazioni che sono di avviso diverso per le ragioni riportate in « the record of the meeting ».

**Guest speaker**

Nel caso di un « guest speaker », occorre innanzitutto individuarlo attraverso contatti informali con il suo staff. Accertata la disponibilità si procede all'invito formale, accompagnato da brevi note sullo scopo ed il contenuto della riunione, e l'offerta di un « draft opening speech ».

Ciascun ufficiale, anche se non ricoprirà la carica di « Secretary » full time, sarà chiamato a svolgere questo compito in qualche gruppo di lavoro. Come dire che tutti, prima o poi, finiranno col fare il segretario. Apprenderne il mestiere è perciò necessario. Vediamo in che cosa consiste.

La posizione del segretario è una posizione molto importante. Se il lavoro procede in maniera scorrevole il merito è essenzialmente suo. In ambito NATO la figura del segretario acquista, talvolta, ancora maggiore importanza in relazione alla posizione del chairman. Questi è, spesso, non residente, per cui il punto di contatto, la continuità, l'organizzazione delle riunioni, il lavoro tra due riunioni successive si identificano con il segretario.

Un buon segretario dovrebbe:

- essere un buon organizzatore, preciso, metodico e ordinato;
- possedere calma;
- avere tatto;
- essere socievole.

Il suo lavoro si svolge in tre distinte fasi:

- prima della riunione;
- durante la riunione;
- dopo la riunione.

Esaminiamolo sotto il titolo « Il Secretary in azione »

**Prima della riunione**

In linea generale il segretario è responsabile di tutto quanto attiene alla preparazione e alla organizzazione della riunione: di seguito il lavoro di competenza in questa fase.

**Notice**

Con congruo anticipo, previa consultazione con il chairman, il segretario informa gli interessati sulla riunione: luogo, data, ora di inizio, argomenti in discussione. Inoltre la nota informativa (information notice) comprenderà anche elementi di natura amministrativa: disponibilità/richieste alberghiere; disponibilità/richieste di ausili audiovisivi per proiezione slides/vieuphoils/films; eventi sociali pianificati.

Circa gli argomenti in discussione, si è soliti inserire l'Agenda.

Molto spesso, comunque, le date delle riunioni sono stabilite da un calendario annuale o vengono fissate durante la riunione precedente. In questo caso il « Notice » è un « Reminder », con incluse le informazioni aggiuntive.

Il segretario compila, poi, una lista di tutte le attività connesse con la riunione, completandole con la data di svolgimento di ciascuna di essa. La lista viene distribuita a tutti gli interessati (chairman, action officers, etc.).

**Agenda**

L'agenda della riunione è la lista degli argomenti in discussione.

Il segretario la distribuisce in una prima versione (« provisional agenda ») come proposta, e successivamente, arricchita e completata sulla base delle richieste e raccomandazioni pervenute, nella versione definitiva (« final agenda »).

Nella preparazione dell'agenda il segretario si consulta con gli uffici interessati, se è il caso, ed in ogni modo con il chairman.

Nel corso di una riunione si discute soltanto ciò che è stato inserito in agenda. Unica eccezione è rappresentata dall'AOB (Any other business = Varie) ma è bene sottolineare che sotto questo item vanno discussi o sollevati problemi di poco conto, che non richiedono una preparazione preventiva da parte dei delegati. Oltre tutto l'AOB è l'ultimo argomento della riunione. Non è quindi il momento migliore per introdurre questioni di una certa importanza. Per maggiori dettagli vedasi lo specimen di agenda, opportunamente commentato, riportato in questo capitolo.

**Supporting documents**

L'agenda riporta, in genere, i riferimenti dei documenti di supporto relativi ai singoli argomenti in discussione. Sarà cura del segretario distribuirli in tempo (in genere 6 settimane prima della riunione), o se annunciati come « hand-out », all'inizio della riunione. Il segretario provvede inoltre ad organizzare il prelievo di quei documenti che potrebbero risultare di necessaria consultazione durante la riunione (regulations, agreements, policy documents, calendar of current and coming year, english dictionary etc.).

**Conference room**

Dopo la prenotazione della sala idonea per la riunione, il segretario in caso di elevato numero di partecipanti, provvede ad approntare un « seating plan » da esporre all'entrata ed i necessari ausili audiovisivi (proiettori di lastre/diaposi-

tive e per films; pointer; eventuale microfono mobile per domande da parte dei partecipanti). Provvede inoltre alla assegnazione dei posti apponendo i «name tags» (Nazione - Comando - Organizzazione). Dispone per la cancelleria necessaria, si accerta che non manchi la «water-jug» e il martello del chairman (chairman's gavel).

#### **Time - table**

Il segretario, sulla base degli argomenti in discussione e della durata della riunione, prepara un «time-table» (detto anche schedule) nel quale riporta l'ordine in cui i vari argomenti verranno discussi ed il tempo orientativamente assegnati a ciascuno. Il time-table, al contrario dell'agenda, è preparato all'ultimo momento, quando sono note le esigenze particolari dei delegati.

Il chairman lo fa distribuire all'inizio della riunione, ma spesso è costretto a modificarlo ancora.

#### **Direct support to the chairman**

Il segretario prepara la lista dei delegati a cui dare il benvenuto perché partecipano per la prima volta alle riunioni dell'Agenzia o Comitato, o da salutare perché è la loro ultima riunione.

Per ciascuno aggiunge quei dati e quelle informazioni (anni trascorsi nell'incarico, incarichi precedenti e futuri, promozioni in vista, pensione) necessarie al chairman per l'intervento. Ricorda infine al chairman i delegati promossi al grado superiore con cui congratularsi e gli eventuali ammalati ai quali augurare una pronta guarigione.

Circa il supporto da dare al chairman relativamente agli argomenti in agenda («the meat of the meeting») le cose variano a seconda dell'Organizzazione. Il chairman viene, in genere, provvisto di uno «Speaking brief» nel quale sono riportati gli elementi essenziali utili all'introduzione dell'argomento. C'è ovviamente uno Speaking brief per ogni item dell'Agenda che si chiude con quelle che potrebbero essere le decisioni da proporre. Sarà cura del chairman provvedere diversamente nell'ipotesi che la situazione dovesse evolvere in senso diverso da quello ipotizzato.

#### **Administrative announcements**

È compito del segretario illustrare, all'inizio della riunione, quanto organizzato in materia di: eventi sociali (dinner, cocktail, party etc.); «information kit» per i partecipanti (ovvero opuscolo informativo); custodia documenti classificati durante la riunione; eventuali trasporti organizzati; funzionamento mensa e foresteria; personale da contattare per eventuale assistenza amministrativa.

#### **Durante la riunione**

Occorre premettere che il segretario, in genere, non fornisce il suo punto di vista personale durante una riunione, a meno che non glielo chieda il chairman.

Ed è bene che sia così. Il suo compito è quello di produrre il «Summary Record» (verbale della seduta). Restando fuori dal problema, specie se molto dibattuto, è considerato neutrale e perciò è più probabile che la formulazione data alle decisioni non sia contestata. Lasciamolo perciò al suo compito di «*humble servant of the committee*»!

Il compito principale del segretario durante la riunione è quello di prendere nota di tutto quanto occorre per compilare «*Decision Sheet*» (foglio decisioni) ed il «*Summary Record*» della riunione. Senza ricorrere ad una segretaria di supporto che stenografa o alla registrazione su nastro, si preferisce, item per item, chiudere la discussione e ascoltando il testo delle decisioni che il segretario propone di riportare nel Decision Sheet che dovrà essere approvato dai delegati prima di lasciare la riunione. A riunione ultimata il segretario procederà alla redazione del Summary Record (detta anche Minutes) che riporta, in aggiunta alle decisioni approvate: i punti principali esaminati durante la discussione; eventuali «*state-mentes*» da parte dei delegati; «*introductory*» e «*closing remarks*» del chairman.

Parlando di «*Decision Sheet*» occorre precisare che non sempre riportano decisioni (agreed... approved... endorsed... invited... etc.). Spesso pullulano di «*Noted*»... come dire che non si è deciso nulla!

Circa la redazione della «*Minutes*» i punti più importanti da considerare sono comunque i seguenti:

- ha valore legale per i privati, di decisione collettiva in ambito NATO. Va da sé che, trattandosi di un impegno sottoscritto da tutti, «*accuracy is a must*»;
- ha valore pratico, in quanto consente di seguire gli sviluppi di un progetto. Deve esprimere perciò chiaramente cosa deve essere fatto, da chi ed entro quale data;
- deve riflettere quanto realmente avvenuto alla riunione, non eventuali «*after meeting discussions*» o conversazioni informali;
- deve essere priva di ambiguità;
- deve fornire le ragioni («*rational*») che hanno portato ad una certa decisione. Ciò è importante per giustificare la decisione a suo tempo presa, qualora l'argomento dovesse essere rimesso in discussione;
- deve riportare, in forma temporale passata, i punti essenziali in modo conciso ma chiaro e comprensibile anche per coloro che non hanno partecipato alla riunione.

Il segretario dovrà comunque intervenire alla fine della discussione su un item, qualora le conclusioni raggiunte non risultassero chiare.

In questo caso le espressioni più appropriate sono le seguenti:

- Can I check, for the minutes, what we have exactly decided?
- I have difficulty to sort out the discussion into some minutes that make sense.
- What do you want me to record?

- Can anybody help the poor secretary and summarize the discussion?

Se invece per formulare una decisione, sono necessari solo tempi tecnici si può proporre di rimandare la stessa ad un altro momento (well, we seem to agree on the main points. We can sort out the detailed wording for the minutes afterwards). Un'ultima cosa, da non dimenticare: all'inizio della riunione far circolare un foglio su cui ciascuno dei partecipanti potrà apporre nome, grado o titolo, comando o organizzazione di appartenenza, indirizzo e numero di telefono. È la lista dei partecipanti, da riportare poi nella minutes. E, per finire, fare sempre riferimento, in caso di varianti o citazioni, al numero del paragrafo, mai al numero della pagina in quanto la traduzione francese del documento comprenderà un numero di pagine maggiore di quello del corrispondente testo inglese.

#### **Dopo la riunione**

A riunione terminata, in aggiunta alla preparazione della minutes, è cura del segretario occuparsi:

- di eventuali lettere di ringraziamento: a presentatori, a esperti intervenuti; a coloro che hanno fornito le «facilities» ed ospitato la riunione;
- della lista delle «Actions arising from the meeting» (per poterne seguire gli sviluppi ed evitare che finiscano nel dimenticatoio).

Specimen di lettere di ringraziamento sono riportate in altra parte del libro.

#### **Riunioni presso il comando NATO di Bruxelles**

Riunioni, conferenze, simposi vengono tenuti presso qualsiasi Comando od Organizzazione. In particolare presso il «NATO Headquarters, Brussels» le riunioni costituiscono un'attività di tutti i giorni. Praticamente non esiste delegato nazionale impegnato in attività all'estero che non metterà piede in una delle tante sale conferenze del Comando NATO di Bruxelles.

### **Conduct of meetings at NATO Headquarters, Brussels**

#### **General Information**

Meetings of NATO Bodies at NATO Headquarters are carried out in a formal manner. Multinational agreement is generally the goal and the procedures reaching agreements must be well-defined, i.e. formal. In addition, the requirement for simultaneous interpretation necessitates order in meeting procedures. One cannot allow several attendees to try and speak at once, or to carry on uncontrolled and rapid interchanges.

#### **Procedure**

The chairman is in charge of the meeting. He calls the meeting to order, determines the order of the Agenda, and usually summarizes the discussion and decisions under each Agenda item.

The chairman also determines who will speak, and questions and comments are addressed to him. Members are normally addressed by the name of the country they represent (Germany, the floor is yours). NATO personnel are addressed by the name of their Agency or Command (SHAPE/NACISA, go ahead please).

#### **Security Clearance**

Any delegate attending a NATO meeting has to be cleared to receive NATO secret classified information and to have a «need-to-know» for the information discussed. This will be checked at each meeting by the chairman by requesting confirmation from each principal National Member that all members of his team have the necessary security clearances.

#### **Microphones**

When called upon to speak it is necessary to press the red microphone button, whereupon the red light will come on. Your microphone will remain active until another member (other than the chairman) speaks. It will, therefore, be necessary to activate the microphone when responding to a question from anyone other than the chairman. The Chairman's microphone remains on line unless he switches it off.

#### **Interpretation**

The audio systems in the main conference rooms at NATO provide three different channels:

D Direct (whoever is speaking) A English (speaker or interpreter) F French (speaker or interpreter) Simultaneous interpretation issued throughout the meetings and it is essential to speak slowly. Whenever possible please provide the interpreter with written copies of statements.

#### **Official statements**

To ease the interpreters task and improve the efficiency of the whole session, members are reminded that they should provide the secretary in advance (or at least just before the meeting) with full, clearly typewritten texts of any official statements or presentations which they intend to read out. If possible, these will be photocopied in sufficient number and circulated.

Any text, statements, or comments felt to be worthy of full and detailed reproduction should be supplied to the secretary in typewritten form with title, originator and classification, so as to avoid any distortion, errors or omissions.

#### **Decisions**

Decisions are made by voluntary national agreement. There is no system of a majority vote being forced on dissenting Nations. This does not mean that all decisions are by universal agreement, although this is the aim. Nations have the right to opt out of a decision and to have a different view recorded.

### **Handouts**

Handouts provided by nations at meetings are not normally attached to the Summary Record. This is to avoid making the record too lengthy and hence further delaying its translation.

However, in the case of important national positions copies of statements will be attached to the record.

### **Presentation aids**

Vugraph projectors are normally available at all meetings. Please notify the secretary at NATO if you require a slide projector or a television monitor and video cassette unit (state system: UMATIC, VHS OR BETAMAX)

### **Participants**

National representatives, NATO representatives, representatives of non Government organizations may take part in NATO meetings. National representatives are officially appointed by their governments. Each Nation may be represented by one or more government officials. It is necessary that the principal representative is clearly designated so that the chairman knows who is the official spokesman for that nation when an official national position is required.

NATO representatives are personnel from NATO Commands, Agencies, Organizations.

Representatives of non-government organizations, such as industrial firms or universities, may be allowed to take part in NATO meetings. University staff who have no ties with Industry (Le. who do not work as consultants to industry), as well as staff from private, non-profit-making organizations working solely for a government are assumed to be government officials.

In the case of industrial experts or consultants, participation is subject to the following two rules:

- the individuals concerned, unambiguously identified as industrial experts or consultants, must be officially appointed by their national authorities and have the necessary security clearance.
- Their participation must be unanimously accepted by the other participating.

In the case of a presentation to a NATO Group, participation in the meeting is limited to the duration of the presentation and the ensuing discussion, but the lecturer may be allowed to attend the rest of the meeting subject to the unanimous approval of the other participating nations.

### **Dress**

Civilian dress is normally worn in all NATO meetings, symposia and workshops.

### **Passes**

Passes are issued by the HQ Security Service upon submission of your NATO security clearance by the security officer of your National Delegation, Military representation, NATO Command or Agency in advance of the meeting (too many participants have to wait outside the meeting room area every week because they lack passes to enter the secure area). Passes can be collected at the reception desk, upon arrival, and on presentation of an acceptable identity document (identity card, passport). If passes are not at the reception desk you should contact your national delegation, military representation etc. as applicable. At the end of your visit to NATO HQs you are asked to hand in your pass at one of the guard posts.

### **Conference room**

The conference rooms are located in the immediate vicinity of the main entrance hall. A notice board at the entrance to the conference area gives the cc. schedule of meetings and the numbers of the corresponding conference rooms. The documents counter in the center of the conference area is manned: representatives from the registry, the HQ Security Service and the conference Service, who are there to give you any assistance you need in their respective fields. Telephones for local calls are also available at this counter.

### **Documents**

Classified documents required for meetings in NATO should be forwarded to National Delegations at NATO for collection, and returned through the same channel. National delegations should also hold copies of NATO documents classified SECRET and above for use by nationals at meetings.

They are not available through the secretary.

The Security Service will be glad to look after your classified documents both during and outside office hours, if you are not able to hand them over for safe keeping to your National Delegation, Military Representation or Command Representative. They should be placed in a locked document case or scaled envelope and deposited with the Security Duty Officer at the main entrance (reception hall), who will issue you a numbered receipt.

When documents are not placed in a locked document case or a scaled envelope, you are asked to make a list of the documents for checking by the Duty Officer, who will then issue a receipt. During breaks in meetings (including the lunch hour) you may leave your documents in the conference rooms, unless otherwise instructed.

At the end of the day or when the meeting is over, you are asked to ensure that you have collected all your documents. Classified documents left in a conference room after a meeting will result in a security violation.

No classified document can be taken outside the NATO security zone without a proper courier certificate. Delegates are invited to contact their National Authorities to determine the correct procedure.

### **Support to National Representatives**

Support to national representatives within NATO is provided by the national delegations to NATO. This includes

passes, copies of secret documents, dispatch of classified documents, long distance and international phone calls (pay tele-phones are also available in the service area) hotel reservations, transportation.

#### **Services at NATO Headquarters, Brussels**

The *cafeteria*, restaurant and bar are located in the service area, in building Na. The business hours are:

- cafeteria: 11.45-14.30
- restaurant: 11.45-14.30
- bar 08.00-18.30

#### **Library**

The NATO library, in room Nb 123, is open from Monday to Friday (09.00 - 12.30; 13.30 - 17.00 hrs.)

#### **NATO Publications**

Enquiries concerning publications and other information in the Alliance should be addressed to the NATO Information Service Distribution Unit (Office Nd 103)

#### **Lost property**

If you lose or misplace anything during your visit to NATO, please inform the reception at the main entrance.

The loss of classified documents, however, should be reported to the HO Security Service Secretariat (Room OA 118)

#### **Travel Agency**

The CIT Travel Agency is at your service from Monday to Friday (09.00 - 18.00 hrs.) for tickets, reservations, car hire etc.

#### **Bank**

A branch of the Banque Brussels - Lambert is open from Monday to Friday (10.00 - 16.00 hrs.).

#### **Post office**

Open from Monday to Friday (09.00 - 18.00 hrs) for all postal transactions.

On Saturday, 09.00-12.00 hrs., only for routine business, e.g. sale of stamps, posting of registered mail, etc. The NATO postal address is: NATO, 1110 Brussels, Belgium.

#### **Souvenirs**

NATO souvenirs are on sale at the reception desk at the main entrance and the press area.

#### **Laundry, Dry Gleaning and Shoe repairs**

A laundry, dry cleaning and shoe-repairs service is open, in building Nb, on Tuesday and Friday from 11.30 to 14.30 hrs. (except during ministerial meetings). Articles turned in on Tuesday will be ready on Friday. Articles handed in on Friday will be returned the following Tuesday.

#### **Bookshop**

A branch of the «Agencies et Messageries de la Presse» is open from Monday to Friday (08.00 - 18.00 hrs.) and on Saturday from 08.00 to 12.00.

#### **Hair dresser**

A ladies' and gentlemen's hairdresser is open from Monday to Thursday (08.30 - 18.00 hrs.) and on Friday (08.30 - 17.00). You are advised to make an appointment.

Toiletry articles are also on sale.

#### **Staff Center**

A separate complex of buildings, at the East side of the HQs, houses the «Bob de Vries» Staff Center. Representatives on mission to NATO are authorised to use the facilities of the Staff Center Office.

The business hours of the Staff Center are as follows:

- Office: daily, from 09.00 to 19.00 hrs.
- restaurant from Tuesday to Sunday: 12.00 - 16.00; 18.00 - 20.30 hrs. On Monday 12.00 - 14.00 (cold buffet only).
- bar (restaurant). Tuesday to Sunday 10.00 - 21.00. Monday: 10.00 - 17.00 hrs.
- bar (bowling alley); Monday to Friday 12.00 - 14.30 and 17.00 - 23.30 hrs.
- Saturday and Sunday 12.00 - 23.30 hrs.

#### **Notice**

##### **Notice (specimen)**

The 14th... meeting will be held, as scheduled, from 16 through 20 November 1987, starting at 14.00 hrs. on Monday 16 November. The meeting will convene in the main conference area at NATO Headquarters, Brussels.

A provisional Agenda is provided hereafter...

NATO Secret Security Clearance will be required for all persons attending the meeting.

It is requested that accommodation and passes for participants be arranged.: through the national delegation or MNC representative at NATO Headquarters\_ The reception desk at the main entrance to the Headquarters will be open from 08.00 hrs. for delegates to collect their security passes.

Addressees are requested to inform the secretary... of the names of attendees by 30 October 1987, notifying whether accompanied or not.

Addressees wishing to add, change or delete from the Agenda are to advise the secretary in writing before 15 October 1987. Any additional Agenda item ;3 to be proposed by message, include a brief analysis of the subject and be followed by supporting documents as necessary.

It would be of great assistance to the secretary and interpreters if three copies of any prepared statement to be used during the meeting could be made available to the secretary prior to the discussion of the item. It is requested the:

- prepared statements or documents be typed or printed on A4 size paper and be clear enough for reproduction. A slide projector (24x36 mm. size, 5x5 cm. frame) and overhead projector (25x25cm.) will be available in the conference room. Please notify any requirement for additional audio-visual equipment such as film projector, television monitor and video cassette unit (state system: UMATIC, VHS or BETAMAX).

There will be a no-host dinner for all delegates and their wives on the evening of Tuesday 17 November at the NATO Staff Center. For planning purposes we would like to be informed about the likely number of participants. Cost will be about 700 Belgian Francs for person. Civilian clothes will be worn through the meeting. Point of contact at NATC Headquarters is L TG X, Ext.2135. In questo capitolo viene approfondito l'argomento Agenda già accennato.

L'Agenda di una riunione è la lista, come già detto, degli argomenti in discussione alla riunione stessa. Può presentarsi, nella forma più semplice, come una successione di titoli relativi agli argomenti da trattare, ma può includere ulteriori elementi. Si analizza lo specimen di Agenda riportato in questo stesso capitolo per illustrarne le diverse voci. Nell'esempio riportato si tratta di una riunione di un sottogruppo, che lavora sotto la direzione del «parent group».

#### **Basic documents**

Si tratta della documentazione di base e di consultazione in preparazione alla riunione stessa. Alcune organizzazioni diramano un documento di supporto (supporting document) per ciascun argomento in Agenda. In questo caso la voce «Basic documents» non appare o include soltanto i documenti di interesse generale; ed i riferimenti relativi ai documenti di supporto sono riportati sotto ciascun item dell'Agenda.

#### **Introduction by the chairman (or introductory remarks by the chairman)**

Trattasi del discorso di apertura del chairman, di cui si è predisposto uno «specimen» in altro capitolo.

#### **Adoption (or approval) of the Agenda and organization of meeting**

L'Agenda è diramata, in genere, come «provisional Agenda» e, successivamente, sulla base dei commenti e delle proposte delle organizzazioni interessate, come «final Agenda» nella quale possono essere inserite eventuali richieste di discutere argomenti di natura varia, i noti «AOB items» (any other business). Le richieste possono essere avanzate il giorno stesso della riunione o inviate in precedenza come aggiunta agli argomenti proposti nell'Agenda. L'inclusione degli AOB items può avvenire all'inizio della riunione, e ciò dà la possibilità di pianificare il tempo necessario per la discussione ed avere, nel contempo, un orientamento anticipato sul problema da discutere. Può però anche essere rimandato alla fine della riunione. In merito agli argomenti da sollevare alla voce AOB. Circa poi la «organization of the meeting» essa si materializza nel «time-table» o «schedule», che fornisce la successione in cui i vari argomenti in Agenda saranno discussi, ed il tempo ad essi orientativamente dedicato. Il «time-table» è preparato sul momento per considerare gli ultimi elementi pervenuti, quali indisponibilità di un briefer ad essere presente, necessità da parte di un delegato di lasciare la riunione in anticipo, etc..

#### **Approval of the summary records of the previous meeting**

È l'approvazione del verbale della riunione precedente.

Tenuto presente peraltro che prima di chiudere la riunione il «decision sheet», precedente era stato approvato, con indicate le decisioni adottate per ogni singolo argomento in Agenda, il «Summary Record», cioè il verbale completo della riunione, potrà pertanto prestarsi a eventuali richieste di emendamenti del testo relativi all'andamento della discussione, ai commenti introdotti, agli «statements» forniti o alla correzione di eventuali errori di battitura. Non sussiste la possibilità, in altre parole, di cambiare decisioni già approvate da tutti («decision sheet»).

#### **Decision and directions of the group**

Nel caso di un Sottogruppo saranno rese note, sotto questa voce, le disposizioni impartite dal gruppo.

#### **Review of outstanding actions**

È uno «screening» dei compiti attribuiti ai singoli partecipanti nel corso della riunione precedente, allo scopo di fare il punto della situazione e evidenziare quello che resta ancora da fare.

#### **Liaisons with other NATO Groups and Agencies**

Si riferisce alle attività di altre organizzazioni con le quali il gruppo ha una stretta interdipendenza. Tali organizzazioni inviano, in genere, loro rappresentanti alla riunione, per fornire «progress reports», «statements», «information» su argomenti di comune interesse. In caso di difficoltà a presenziare (riunioni lontane dalla sede, ecc.) uno «statement» scritto, da leggere alla riunione, viene passato in anticipo al segretario del gruppo.

#### **Dates and Places of future meetings**

Si spiega da sé. C'è solo da aggiungere che sottintende il desiderio di convincere qualcuno a farsi avanti con l'offerta di organizzare ed ospitare la prossima riunione!

#### **A.O.B. (Any Other Business)**

Sotto questa voce vengono trattate le questioni «varie».

**Closing Remarks**

Trattasi dei commenti finali da parte del chairman, riportati in altra parte del libro. Qualche altra considerazione sull'Agenda. Altri «items» possono essere aggiunti a quelli in discussione, ad esempio briefings, rapporti, studi.

L'Agenda può poi essere completata specificando, per ogni item, l'«objective», cioè lo scopo per il quale è in Agenda e cosa ci si ripromette di conseguire, come ad esempio:

- to note a briefing by...
- to note a report by...
- to agree a course of action...
- to agree the recommendations of the supporting document...
- to exchange information...
- to agree the venue of the next meeting....

L'Agenda può infine essere organizzata per «session», una dedicata ad informale; un'altra dedicata alle materie sulle quali adottare una decisione «*the meat of the meeting*». Il tutto completato dalle «sessions» standard, iniziali e finali (*introductory remarks, adoption of the Agenda... date / place of next meeting, closing remarks*). Se la riunione è la prima che si svolge, in quanto il Gruppo è stato appena costituito, l'Agenda includerà la «*Election of the chairman*». Il segretario del Gruppo, se è stato già nominato, o il più anziano dei delegati assume la presidenza per sovrintendere alle operazioni di elezione del chairman, al quale cederà la sedia ad elezione avvenuta. La elezione del chairman, in questo caso, figurerà al primo posto nell'Agenda.

**Agenda (specimen)**

Group on .....

Sub-group on .....

Meeting to be held at NATO Headquarters, Brussels, on 22nd and 23rd October 1987, commencing at 14.00 hrs. on the 22nd.

**BASIC DOCUMENTS**

a. b. c. d.

**AGENDA**

I. Introduction (or opening remarks) by the Chairman

II. Adoption (or approval) of Agenda and organization of the meeting

11. Approval of the summary record of the previous meeting Reference: document ..... dated

IV. Decisions and directions of the Group Reference: document ..... dated

V. Review of outstanding actions Reference: handout to be issued at the meeting

VI. ....

VII. Briefing on threat

VIII. Report from Eurocom

IX. Liaison with other NATO Groups and Agencies A. Allied Tactical Communications Agency (ATCA) B. Allied Naval Communications Agency (ANCA) C. Allied Radio Frequency Agency (ARFA)

X. Dates and places of future meetings Reference: none

XI. Any other business

A. ....

B. ....

References:

document dated

document dated

XII. Closing Remarks.

I briefings possono essere di vario tipo. Si tratta, in genere, di una presentazione su un argomento e può essere verbale o scritta. In questa sede s'intende trattare una particolare categoria di briefings, quelli preparati in supporto del chairman per ciascuno degli argomenti che figurano in Agenda. Servono al chairman per introdurre un problema, un documento, uno speaker; per sottolineare aspetti di particolare interesse; per guidare la discussione. Debbono pertanto riflettere lo stile colloquiale normalmente usato dal chairman. Stile parlato, non scritte: frasi brevi, parole semplici, aggettivazione scarsa o nulla. Prendono il nome di speaking briefs. Notare che i punti da toccare, a parte i commenti introduttivi, sono esclusivamente due:

- «in-case remarks for the chairman's use during discussion, in answer to likely questions»;
- «anything, already known which would help the chairman in summing up..»

Essenziale è lo scopo per il quale l'argomento è in Agenda: «to agree a document»; «to give guidance to»; «fa have a general discussion fa collect views... ecc.».

Se l'argomento è più complesso lo speaking brief può essere accompagnato da un «background briefing». Esso fornisce gli elementi essenziali del problema in esame e tutte le informazioni necessarie alla sua comprensione, inclusi i riferimenti ai documenti da leggere per una conoscenza completa del problema.

<b>TIME-TABLE (SPECIMEN)</b>			
<i>Fifth A.R.F.A. Plenary Meeting (28-30 Oct 1987)</i>			
<b>HOURS</b>	<b>WEDNESDAY, 28 OCTOBER 1987</b>	<b>THURSDAY, 29 OCTOBER 1987</b>	<b>FRIDAY, 30 OCTOBER 1987</b>
10.00	- Introductory remarks by chairman - Adoption of agenda - Approval of summary records of previous meeting - Review of outstanding actions	- Item H....  - Item K.....	Item: E.....  Item: O.....
10.45		<b>COFFEE BREAK</b>	
11.15	- Item: A.....	- Item: L/.....	- A o B1 - A o B2
12.30	- Item: C.....		- Decision sheet - Closing of the meeting
		<b>LUNCH BREAK</b>	
14.00	- Item: F .....	- Item: N.....	
15.15	- Item: D.....	- Item: M.....	
		<b>COFFEE BREAK</b>	
15.45	- Item: B.....		
17.30	- Item: G .....		

Include anche, se noti, i punti di vista delle Nazioni e dei Maggiori Comandi Alleati.

Per completare il quadro due parole sull'«In case-briefing». Tale tipo di briefing si riferisce ad argomenti che non sono in Agenda, ma potrebbero essere sollevati, ad esempio, come AOB items. Vengono redatti come speaking briefs e, se richiesto, accompagnati da un «background brief».

ARFA Plenary Meeting (17-12 Dec. 1987) Speaking brief for the Chairman (specimen)

ITEM H - FREQUENCY COORDINATION

1. SUPPORTING DOCUMENT Message ARFA/P/3570, DTG 123045Z August 1987 (also available in hand-out).
2. BACKGROUND

By reference message Nations were warned that their military terrestrial stations operating in the frequency band ..... may be adversely affected by satellite ..... planned for operation in the same band They were invited to investigate the problem and report to this meeting.

3. DISCUSSION

Our aim today, gentlemen, is to collect your views and to agree a course of action. To whom may I offer the floor?

4. DECISION

To sum up, gentlemen, I believe there is a consensus of opinions around the table that we have to take action with our Civil Administrations. As a decision I propose, therefore, the following:

The Committee agreed that Nations will ask their respective Civil Administrations to take appropriate regulatory actions to protect military interests.

Summary record (specimen)

Summary record of a meeting held at NATO Headquarters, Brussels, on 22nd and 23rd October 1987

Working Group on .....

PRESENT

Chairman: .....

Secretary: .....

BELGIUM

CANADA

DENMARK

ALSO PRESENT

SHAPE

Colonel DENTON (part-time)

GERMANY

ITALY

NETHERLANDS

NORWAY

SPAIN

UNITED STATES

Mr. Siash

CONTENTS

ITEM	SUBJECT	PARAGRAPH nos
I	Introduction by the Chairman	
II	Approval of the Agenda and organization of the meeting	
III	Approval of the summary record of the previous meeting	
IV	.....	
V	.....	
VI	.....	
VII	.....	
VIII	.....	
IX	.....	
X	.....	
XY	.....	
XII	.....	
XIII	Dates and places of future meetings	
XIV	Any other business (A.O.B.)	
XV	Closing remarks	

**ITEM I - INTRODUCTION BY THE CHAIRMAN**

The Group:

- noted the welcome expressed by the chairman to all representatives;
- noted the introduction of new representatives;

Colonel ..... from ... ;

LTG ..... from .....

- noted the congratulations expressed by the chairman to... on his recent promotion;
- regretted the absence of... due to other commitments;
- acknowledged the presence of Brig. Gen. ... from ...;
- expressed its pleasure that the secretary, Mr. .... had recovered from his illness;
- wished Colonel Jackson, absent through illness, a full and speedy recovery.

**ITEM 11- APPROVAL OF THE AGENDA ANO ORGANIZATION OF THE MEETING**

The Group:

- noted and agreed to add to Item XIV-ANY OTHER BUSINESS, the following:
- approved the Agenda ....., dated ..., as amended by the previously stated additions.

**ITEM 111- APPROVAL OF THE SUMMARY RECORD OF THE PREVIOUS MEETING**

The Group:

- noted that the Summary Record of the previous meeting needed amending on page 1 to show
- approved the Summary Record ..., dated ..., subject to the above noted amendments.

**ITEM I V - .....**

The Group:

Agreed to request Nations to provide their inputs on ...

Agreed to advise the Military Committee on the need...

Agreed to delete this item from the Agenda of future meetings of the Group Agreed to forward comments to the secretary on ... prior to the next meeting of the Group Agreed to the promulgation of document ... dated ...

Agreed the revised wording of para 5 of document ... Agreed to return to this subject at the next meeting Agreed to a minor amendment against item 17 on page E-5 Agreed editorial amendments to para 13 and 16

**ITEM V - .....**

The Group:

Invited the chairman to provide a report on the progress made on ... at the next meeting;

Invited the chairman to produce quarterly written progress reports on ..., the first report being provided by 15 Jan. 1987.

Invited the chairman to continue to monitor closely the development of the project and to report at the next meeting.

Invited the chairman to prepare a revised document based on the results of the discussion held at the meeting.

Invited the chairman to consider the matter raised by... and to report at the next meeting.

Invited the chairman to write a letter to the NA TO Council on ...

Invited the chairman to express the (great) concern of the Group to ...  
 Invited the chairman to report on progress on ... at next meeting.  
 Invited the chairman to request Nations to provide their inputs on ... as a matter of urgency.  
 Invited the chairman to request the Infrastructure Committee to reconsider and clarify ...  
 Invited Nations to continue work on ...  
 Invited Nations to ensure that ...  
 Invited Nations to examine the possibilities ...  
 Invited Nations which had not yet done so to inform the ... of their requirements not later than ..., to enable appropriate progression of this matter.

Invited the U.S. representative to provide a copy of their presentation for further circulation to Nations/NATO Organizations.

ITEM VI - .....

The Group:

- noted the remarks by the chairman on ...
- noted the progress report on document... and the up-dating statement by ..., on the ...
- noted a verbal report by... on ...
- noted an overview briefing by... on the progress made on ... in the past six months noted with appreciation, an information briefing by...  
 noted a summary report by ... on ...  
 noted a statement by ..., supported by ..., on the requirement for ...;  
 noted a report on the activities of the Agency covering the period ...  
 noted the remarks by the ... representative noted the progress made on ...  
 noted a statement by... seeking clarification on how projects such as ... were to be handled noted the reply by... in response to the query by ... on ...  
 noted that further work is required noted, with concern, the serious manpower deficiencies ...  
 noted a German paper on ...  
 noted the concern expressed by ...  
 noted that a further report will be made at the next meeting of the Group noted the draft second edition of ...  
 noted that the date for the first 1987 meeting was now 1 st October ...

ITEM VII - .....

The Group:

approved the use of... as the NATO methodology for ...  
 approved the TORs as amended at the meeting approved document ..., dated ...

ITEM VIII - .....

The Group:

- endorsed the conclusions and decisions reached at the Military Session, of the meeting endorsed the work programme for 1987 - accepted the text for para 3, presented by the Netherlands.

ITEM IX - .....

The Group:

- expressed appreciation to ... for the work done in producing the revised document - expressed appreciation to ... for the excellent work during the past six months and urged them to continue their useful effort

ITEM X - .....

The Group:

- encouraged Nations to support the revised proposal in the light of the critical situation in respect of ...
- encouraged the Sub-group to proceed on ... .

ITEM XI - .....

The Group:

- recognized the likelihood of continuing shortfall in the funding of... to meet the requirements.

ITEM XII - .....

The Group:

- acknowledged the efforts of the Ad hoc Working Group in preparing the document ...
- acknowledged the progress made on ... .

ITEM XIII - DATES AND PLACES OF FUTURE MEETINGS

The Group:

- agreed that the next meeting of the Group will be held all ... from 7th to 9th March 1987 inclusive, commencing at 10.00 hrs. on 7th March.

- confirmed that the 2nd meeting will take place during the week of 10th November 1987 at

- agreed to hold subsequent meetings (3rd and 4th meeting) on the following dates:

3rd - week of 11 May at ...

4th - week of 9 Nov. at ...

ITEM XIV - ANY OTHER BUSINESS

The Group:

- took note of the concern expressed by... on ... and invited Nations to investigate the problem.

ITEM XV - CLOSING REMARKS

The Group:

noted the closing remarks by the chairman in which he . thanked everyone for their efforts · bid farewell to ...

wished everyone a safe and pleasant journey home acknowledged that this was the fast meeting far ... and wished him well in the future.

- on the occasion of the departure of ... endorsed the farewell speech by ..., on behalf of the Committee, paying tribute to his outstanding contributions to NATO and wishing him all the best in his retirement (or future career).

ANNEXES:

opening remarks by chairman valedictory address by ...

statement by ...

### Course of actions related to a meeting (specimen)

<b>Course of actions related to the 4<sup>th</sup> meeting of....Committee</b>			
<b>SERIAL</b>	<b>ACTION</b>	<b>DATE (1987) NLT</b>	<b>REMARKS</b>
1	Notice and provisional Agenda		
2	Booking conference room		
3	Booking restaurant		
4	Other administrative arrangements		
5	Information Kit		
6	Final Agenda		
7	Draft supporting documents		
8	Dispatch of supporting documents (English)		
9	Dispatch of supporting documents (French)		
10	Draft speaking briefs		
11	Rehearsal		
12	Final speaking briefs		
13	List of personnel requiring passes		
14	Meeting		
15	Decision sheet		
16	Summary record		
17	Actions arising from the meeting (documents to be drafted, implementation directives, thank you letters etc.)		

<b>ACTIONS ARISING FROM A MEETING</b>								
Action arising from the....meeting on 10 december 1987								
Reference: Summary record.....dated.....								
<b>SERIAL</b>	<b>SUBJECT</b>	<b>PARAGRAPH</b>	<b>CLASSIFICATION</b>	<b>MEETING DECISION</b>	<b>ACTION REQUIRED</b>	<b>OPR(1)</b>	<b>WG(2) AFFECTED</b>	<b>REMARKS</b>
				to provide draft document for consideration	to comply with the decision			action ongoing
				to forward a letter to				action... completed
				to continue to monitor...				action ongoing
				to review the study				
				to produce an overall plan				
				to complete preparation				
				... to examine the role of...	to form a small ad hoc group...			action to be taken
				to develop a concept document	to comply with the decision			

## CAPITOLO 5 GLI INTERVENTI AD UNA RIUNIONE

### Interventi del Chairman

In aggiunta alla necessità di far fronte, da parte del chairman, alle situazioni che verranno esaminate in questo capitolo (come aprire e chiudere una riunione, come sollecitare interventi, come trarre conclusioni, etc.), è necessario impararsi della terminologia di uso più generale per condurre la discussione, come concedere la parola, come ringraziare per l'intervento e come svolgere in definitiva, gli «affari correnti» di una riunione. Si premette che: «A meeting is called to order by the chairman. To do this he may use his gavel and tap for order or he may say: will the meeting, please, come to order?».

### Terminologia generale ad uso del chairman

Aperta la riunione il chairman impiegherà durante la stessa varie espressioni comuni di seguito riportate.

- The first Item on the Agenda is the meeting schedule for 1988 A hand-out has been distributed and is in front of you, gentlemen. To whom may I offer the floor?
- Is there anyone who would like to start?
- Who would like to have the floor first?
- Who would like to begin?
- Who would like to keep the ball rolling?
- This item has been proposed by Germany. May I ask the German Representative to introduce it.
- May I ask Mr. X to introduce his baby.
- I am sure, gentlemen, that this item is very controversial and we are going to have a very spirited session: who would like to start shooting?
- Thank you very much, UK, for your presentation. Are there any comments?
- Any other comments in response to the UK presentation?
- Germany, go ahead please.
- Thank you very much, Germany, for your comments.
- Are there any comments or questions concerning the item presented?  
If not we will adjourn for lunch.
- Mine is a comment, rather than a questions - Does anyone have comments about...? If not, the chair has got one comment and two questions. The comment is... The questions are...
- Thank you for those useful points which were made.
- Thank you very much, UK, for your presentation. I would appreciate if you could provide the secretary with hard copies of what you have shown on the slides.
- Gentlemen, the scheduled cut-off time of the meeting is Friday, 12.30 hrs.  
I would like to stress my concern about the limited progress we have so far achieved. If we are going to accomplish anything and move on, I would suggest the following approach.
- I would like now to ask for concurrence around the table on this approach.  
Is it satisfactory to you? Or what alternate proposal have you got?  
I would like to solicit your ideas on the implementation phases suggested by US. Is it an acceptable time-frame? Do you consider it a realistic time-frame?
- May I ask the delegates to think about this problem overnight and let me know their position tomorrow.
- I would like to leave it for your consideration until tomorrow morning/after lunch, when I will go around the table to hear what your positions are.
- I appreciate your comments/your points/your offer/your suggestion.
- Thank you, UK, for alluding to all the things which should be done. You helped me a lot.
- Thank you, UK, for spotting all these clerical mistakes in the document

- I would like to comment on that myself.
- Thank you, France. You have wisely reminded us of the need to consider this problem in the wider context of the overall plan on communications.
- Thank you very much for your concise and valid comment.
- Thank you, that clarifies the point.
- I would say that what has been suggested makes sense/sounds reasonable to me.
- I don't think that at the present stage we should enter into detailed comments. I would appreciate if you could provide just your general views now.
- On the general views, before entering into a detailed discussion, to whom may I give the floor?
- Any other general comment at this stage?
- I don't want to be unfair to the UK representative, but this proposal opens up the prospect....
- I would like to give first my own interpretation and then ask for comments around the table. There are two or three points which I would like to make.
- I would like to make a plea to all Nations.
- Before discussing the item I would like to make some introductory remarks... May I now invite any general comment from the floor?  
After these introductory remarks the floor is now open.
- Another point I would like to touch on is....
- In order to ensure that the main points of your statement are included in the Summary Record could you provide the secretary with a short summary of it?
- I very much welcome your proposal to establish a Working Group... to hold a meeting... to draft a document...
- Your points are very well taken. But what course of action are you suggesting?
- We will now discuss item IX of the Agenda. Since this problem has been brought up by Germany I will now turn the floor over to Colonel Y. Colonel X, please, introduce your item.
- I am sure we all listened with interest to what you said and we certainly fully share your concerns. We are lucky, however, that a representative of the responsible Agency is here with us today: no doubt he took note of the problem.
- Unless the chair is missing something here, it would appear that ...
- I would like to turn the microphone to the secretary for some administrative announcements. Try to speak more slowly, please. I see that the interpreters are waving at me.
- Slow down, please, a little bit. The interpreters are having difficulties in following YOU.
- Gentlemen, I agree that this subject may be dry, but it has progressively become a very significant issue which deserves our attention.
- May I test, Gentlemen, this purely hypothetical proposition?
- We have so far concentrated the discussion on a point which is just the tip of the iceberg.
- Any further comments? I see no arms waving in the air, we can move then to....
- That is a witty remark.
- I don't believe that the next item on the Agenda needs much of an introduction.
- Without taking up any more time I would like to give the floor over to Colonel X.
- I realize we are behind time, we were supposed to finish at 11.30. I wonder whether I might detain you for just one minute. This is the last occasion when Mr.X is going to be here. He has been....
- All that matters now is that we define the necessary steps to be taken to implement the plan by 22 August.
- To answer your question, as a rule we should have a meeting away from NATO HQs every other year. Our Agency sticks to this rule, as opposed to other Agencies which travel more frequently.
- Normally we dispatch our supporting documents six weeks before a meeting. The case in question was an exception to the rule.  
You are quite right in saying that...  
It is worth pointing out....  
I take your point, but that is a borderline case.  
It would be inconsistent for us to ask for additional data while being unable to process those already provided.  
We should call a spade a spade.  
I would like to draw your attention to a point which has been overlooked.  
Frankly, I do not believe that Mr. X's opinion can be easily dismissed.  
Despite all the work that has been going on since 1983 there is still lack of an agreed full set of standards. A case in point: a channelization plan for the band... is still outstanding.
- We have not yet come to an agreement but our positions have at least been clarified.
- Contrary to my initial belief it now seems unlikely that work will be finished by the end of this year.
- Curiously/oddly/strangely enough, it does not seem that...
- That depends on three factors: first....

- Well, Gentlemen, what do we really intend to do? What is the scope of this project? We have to draw the line somewhere.

I am not willing to enter into a discussion about that.

I find your analysis of the problem to be fair and reasonable.

That is all very well. Now, let's go a step further.

We can discuss the problem, by all means, but we need not go into detail. A general view, for the moment, would be enough.

- There is another important aspect which has gone virtually unnoticed so far. That is....
- I think that this argument doesn't hold water. Instead, Mr.X hit the nail right on the head.
- I wouldn't go so far as to say that....
- In my opinion/In my view/To my mind these arguments are not at all convincing What would this imply?
- I believe that with an approach like this nothing but trouble will follow.
- The plan sounds good in theory, but I wonder whether it will work in practice.
- It goes without saying that it is very difficult to lay down a general rule.
- It is an accepted fact that...
- It is in the nature of things that....
- It is safe to say that...
- There is no use in doing....
- There is no point in doing...

The document was distributed on 1st February 1987. I trust that everybody has had time to review it.

The report has just been distributed to you as a handout. Mr.X will present it to you in a moment. May I draw your attention to the fact that the report is classified NATO CONFIDENTIAL.

- To be provocative I would like to ask two questions: is the document of any use to you? If this document were to disappear would anyone notice or care?
- I would appreciate if you could investigate the problem and let me have your comments, in writing, by 15 February. Of course there is no penalty for earlier submission!
- You will recall I the lively discussion we had on this subject at meeting. I am now advised that SHAPE would like to provide an up-dating. Colonel X please, go ahead.
- Can anybody contribute on the wording for the decision sheet?
- If you have got the language for a new paragraph, please, let us:-a \_ Can you accept this wording?
- I would like to go on record on this subject. May I have your statement please, to be attached to the Summary Record.
- I would like the subject to go on record.
- While I have your attention/While I have got the microphone may I add that:
- Is this new proposal by NACISA acceptable to Nations? I will give you a moment to consider it.
- The Report has been circulated under.... and the silence procedure .-a not been broken. However the German Representative would I like to provide some comments/clarifications. Germany, go ahead please.
- Well, your remarks should not go without comments.
- It strikes me that we use the same arguments over and over again whatever proposal is suggested.
- I do not exclude that there might be another way of tackling this problem(this situation). I am open to suggestions.
- That is a matter of opinion.
- That remains to be proved.
- That is out of question There is no sense in doing...
- There is no doubt that...
- There are always sides to every question. Since the terms of reference have been quoted, I would like to stress that.
- according to them, the responsibility for... lies with this Agency.
- This seems to be contradictory to what we agreed yesterday. If we are to be consistent we cannot accept what was suggested by Mr. X, since it is not in line at all with the decision already taken.
- I can assure you that I am not prejudiced against anybody.
- If we take this approach, our Agency will be on a collision course with...
- Frankly I have some difficulty in disproving (refusing) Mr. X's assertion.
- In return for all these concessions I would expect that you lift your reservation.
- A 5 minute break to stretch your legs, gentlemen.

### **Come aprire una riunione (Opening a meeting)**

Compete al chairman aprire la riunione all'ora fissata dal programma (agenda): dopo il classico colpo di «gavel» (martello), egli formula i convenevoli di rito, prima di addentrarsi nella discussione dei vari punti in Agenda. Qualora il «gavel» non fosse disponibile, darà inizio alla riunione con l'ormai famosa espressione «will the meeting, please, come to order?».

Per convenevoli di rito intendiamo i noti «introductory remarks», riguardanti essenzialmente:

- il benvenuto ai partecipanti;
- la presentazione dei nuovi delegati;
- la congratulazione ai delegati promossi;
- la comunicazione di mancate partecipazioni;
- l'espressione di rammarico per assenze dovute a tristi eventi (malattie, etc.);
- comunicazioni varie (sicurezza, eventi sociali, etc.).

In alcuni casi, inoltre, negli «introductory remarks» si forniscono ai partecipanti elementi d'informazione su argomenti non inclusi nell'Agenda, si aggiorna l'uditorio sugli sviluppi di determinati progetti d'interesse o, infine, si sollecitano risposte non pervenute entro la prevista scadenza.

Sulle questioni di natura amministrativa (trasporti, custodia documenti, eventi sociali, etc.) il chairman cede in genere la parola al segretario, diretto responsabile in materia.

Talvolta per eventi di una certa rilevanza (un simposio, una conferenza ad alto livello), può intervenire un'autorità per un «opening address»; in questo caso il chairman apre la riunione, ne assume il controllo e - al momento opportuno - cede la parola all'autorità presente.

Di seguito si riporta un esempio di discorso di apertura del chairman, ovviamente modificabile in relazione alle specifiche esigenze della riunione.

### **Discorso di apertura del Chairman (specimen)**

*(Opening remarks by the chairman)*

Ladies and Gentlemen, Good morning and welcome to this meeting. I hope it will be a fruitful and productive meeting, and enjoyable as well.

#### **New representatives**

Let me start by introducing the new Italian representative, Colonel Rossi, the UK representative, Colonel Denton and the French representative, Colonel Renard. To all welcome on board and good work.

I would like now to offer the floor to the Principals who would like to introduce those members of their staff attending a meeting of our Agency for the first time.

To whom may I offer the floor?..

#### **Promotions**

I would like now to congratulate the German representative, Brigadier General Steiner on his recent promotion. Congratulations, Brigadier, and all the best for your future career.

#### **Apologies for absence**

Apologies have been received from Norway. Their representative cannot attend this time due to other commitments/to sad circumstances.

#### **Regret for absence**

We regret the absence of Brigadier General Jansen, the Danish principal representative, who is recovering from an operation. We wish him a speedy recovery and we hope to have him with us at the next meeting.

#### **Security**

In accordance with the NATO Security Rules all persons attending a meeting where classified information is to be discussed must hold an adequate security clearance and have a need-to-know. May I have your assurance that all persons present possess a security clearance for secret material and I need to:know?... I take it this is the case.

#### **ADMINISTRATIVE ANNOUNCEMENTS**

- For assistance of any kind, please contact the secretary or the administrative clerk during the coffee or lunch breaks.
- There will be a cocktail party, tonight, at 17.50 hrs at the NATO Salon des Ambassadeurs, hosted by my staff and myself. Invitations are extended to all the people attending the meeting and to their accompanying ladies Interpreters, of course, are also welcome.
- For those who would like to leave their classified papers for custody night during the meeting, envelopes will be made available by the administrative clerk at the close of business. Please write your name on the envelope, seal and leave it on the table. You will find it on the table, in the morning, at the "opening of business".

#### **Agenda items**

The first item on the Agenda is now...

#### **Come chiudere una riunione**

*(Closing remarks)*

Esauriti i vari «items» dell'Agenda e le questioni sollevate (AOB), il chairman dichiara chiusa la «business session» e passa ai «closing remarks» che riguardano, essenzialmente:

- il ringraziamento ai partecipanti;
- il ringraziamento al personale di supporto e agli interpreti;
- il commiato ai partecipanti che lasciano la riunione;
- viaggio di ritorno, chiudendo con l'ormai noto colpo di «gavel» o con l'espressione «the meeting is over».

Si riporta di seguito un esempio di discorso di chiusura da parte del chairman anche questo - come quello di apertura - modificabile in relazione alle esigenze della riunione. Per esempio, se la riunione è stata ospitata da una Nazione o da un Comando NATO, ad essi va il primo ringraziamento (accennando a quanto hanno fornito: sala conferenze, supporto amministrativo, mezzi di trasporti con, naturalmente, l'immane «warm hospitality» ricevuta).

### **Discorso di chiusura del Chairman**

*(Closing remarks by the Chairman) (specimen)*

There being no further items to be discussed I consider the business session closed and I will pass to some closing remarks.

First I would like to bid farewell to Colonel X, who is attending a Plenary meeting for the last time. He has been with us for seven years, during which he has shown a knowledge on our problems rarely to be found. His contribution to the work of this Agency has been outstanding in every respect. I consider myself lucky to have had the help of a man of his experience and knowledge, always ready to take the floor, not to confuse the issue but to clarify it and offer constructive proposals. I would like to thank him, on behalf of the Agency, for his highly appreciated contribution. He will shortly be moving to a position of greater responsibility and we wish him all the best for his career (he will leave the Armed Forces in the near future and we wish him all the best for a happy retirement).

I would now like to express my sincere appreciation to the delegates for their active participation, their helpful contribution, their constructive attitude. Certainly they made my job easier. Allow me to extend my appreciation to my staff for the good work done and for coming to the rescue whenever required.

Last, but not least, my thanks to the administrative supporting Staff, those who work behind the scenes.

They are never in the limelight but their work is most valuable. I am speaking of those who type and re-type our statements or decisions sheet, who reproduce/distribute/secure documents, who assist in all administrative matters, who are the first to arrive and the last to leave this room, and in addition, they volunteer to perform an activity which is certainly not in their job description: to arrange and run the cocktail party.

Finally, thanks to the interpreters.

Well Ladies and gentlemen, thank you again and have a safe journey home, See you in March.

The meeting is closed.

### **Come riportare la discussione sull'argomento**

*(Bringing the discussion back to the point)*

Durante una riunione, i partecipanti possono dimenticare i punti essenziali del problema e divagare su aspetti secondari ed irrilevanti (in genere, lo fanno involontariamente, ma può anche avvenire intenzionalmente, per prendere tempo o evitare una decisione).

In altre occasioni, s'introducono in maniera surrettizia problemi non previsti dall'agenda. Il chairman deve perciò intervenire per evitare tali divagazioni di sorta, con espressioni sul tipo di quelle che seguono, utili per riportare la discussione nel suo giusto alveo (bringing the discussion back to the point):

Gentlemen, I believe there is a need to bring the discussion back to the point.

- That's very interesting but I don't think it's really to the point.
- Yes, but that isn't really what we 're discussing, is it?
- Could you stick to the subject, please.
- Perhaps we could go back to the main point.
- That's completely irrelevant, I think.
- That's irrelevant to the subject under discussion.
- That's completely off the point. We are talking about... not... about...
- Due to the short time left there is a need, gentlemen, to be brief and to the point.
- Gentlemen, we have invited Mr. X to give a presentation on... Questions should therefore address the point asking for clarifications or further information... not to introduce our in-house problems of policy, coordination and the like.
- Thank you. These are invaluable points that you have raised. Clearly, we must not lose sight of them. However, I wonder if I may turn the attention of the meeting to the major questions before us - What I have heard so far, gentlemen, is beside the point.
- I have listened with interest to what you said on the approach taken by your Country. Unfortunately this practice is far from universal and is not appropriate in our case.
- We don't have to beat about the bush, we have to come straight to the point.
- Please, come to the point.
- I would suggest leaving this question aside for the moment. It could lead us into a very lively discussion, to a large extent irrelevant to the aim for which this subject is on the Agenda.
- Gentlemen, I believe we are losing sight of what really matters on this issue. Let's go back to the purpose of this document.

- The arguments are starting to miss the point May I remind you that the main point at issue is whether it is possible to use this document as a guideline policy.  
To come back to what is our aim today..  
I believe we are departing from the may on question May I ask for substantive comments on this point? And positive comments, if any, rather than negative criticism.
- It seems to me that we are missing the point.

### **Come chiudere la discussione su un argomento per passare al successivo**

*(Closing discussion and passing to next item)*

Può accadere in una riunione che la discussione si areni su un argomento vuoi perché questo è complesso e controverso vuoi perché è così semplice chiaro che tutti i partecipanti - in omaggio ai «Peter's Principles» - sono in grado d'intervenire per «spaccare il capello in quattro».

Il chairman deve interrompere l'inutile dialogo e passare all'argomento successivo (closing discussion and passing to next item), con espressioni del genere:

- this subject, gentlemen, is certainly stimulating, but we have a pretty heavy Agenda in front of us. May I therefore suggest we leave this item and pass to the next one.  
Gentlemen, I would like to leave this point and move on I would like to close the discussion on this subject and pass to the next one.
- I would appreciate if we could move forward, if you intend to close business by Friday lunch-time.
- Gentlemen, two more questions or comments will be allowed before leaving this item. We have a long way to go before we to through the Agenda.
- Gentlemen, this quite lengthy discussion has provided us with all the pros and cons. Let me summarize the conclusions before passing to the next item..

### **Come ristabilire la serenità della discussione**

*(Calming the argument)*

In ambito NATO raramente una discussione degenera al punto da richiedere l'intervento del chairman per riportare la calma (calming the argument). Bisogna però prevedere la possibilità di uno scambio di battute tra i partecipanti e conseguentemente, occorre sapere come gestirlo.

È preferibile intervenire in tono scherzoso, perché spesso funziona. Nei casi in cui ad agitarsi sia un «mediterraneo», si può intervenire dicendo che: «essendo anche io mediterraneo, capisco la reazione ma invito a prendere esempio dai nordici, sempre flemmatici».

Nel caso in cui, invece, a perdere la calma sia un «non mediterraneo», si può fingere d'essere sorpresi: «ho sempre pensato che fossero gli anglosassoni (o i nordici) a sopportare le nostre intemperanze meridionali, ma vedo che oggi le posizioni si sono invertite ed è necessario l'intervento di un chairman, addirittura partenopeo, come pompiere!» In casi del genere, un altro intervento possibile può essere la concessione di un intervallo: caffè, sorbito con un comune amico dei litiganti contribuisce a calmare l'animosità. Se è prossima l'ora del pranzo, cogliere al volo l'occasione per aggiornare la seduta e spostarsi al bar, ricordando che «the more the delegates overheat, the cooler the chairman must remain».

Di seguito alcune espressioni tra le quali attingere all'occorrenza, in «order to calm the argument»:

- Gentlemen, let's try not to lose our calm.
- Gentlemen, let's not get upset/angry.
- Gentlemen, let's keep our temper.
- Mr. Y, I would appreciate it if you could set aside your feelings and explain the reasons why you are against the proposal/ why the proposal does not meet your requirements.
- Mr. X, I do not think that Mr. Y intended to offend you/to hurt your feelings. Rather he was trying to express his dissatisfaction for the lack of a reply/for delay in considering the matter.
- Mr. X, I am sure it was not Mr. Y's intention to offend anybody in this room.  
I think there has been a misunderstanding, only due to a language problem.
- Mr. X, being mediterranean myself, I can understand your feelings. But let's prove that people coming from the warm mediterranean shores can also remain as cool as the Vikings.
- Gentlemen, you certainly know the motto «be soft on people, hard on problems». Can we stick to it and come back to the problem without any hard feelings?
- Gentlemen, I see that it is almost lunch time. Let's break now and see if a drink will do us good.
- Gentlemen, I realize that all this emotion is the chairman's fault, for not having granted a break. Let's have one. I'm sure a good cup of coffee will reestablish the usual friendly atmosphere. Please be back in 20 minutes.
- Gentlemen, tempers have become rather frayed. To allow people to calm down let's adjourn the meeting. We will reconvene at 14.00 hours.

**Come sollecitare opinioni***(Eliciting opinions)*

Capita, a volte, che su determinati argomenti ci sia una partecipazione scarsa o nulla dei presenti.

Se l'asta «to whom may / otter the floor?» è andata deserta occorrerà escogitare qualcosa per sollecitare opinioni. L'intervento più ovvio è quello di costringere tutti i partecipanti ad esprimere il loro punto di vista, facendo il giro del tavolo (anche se, in questo modo, si potrà mettere a disagio qualcuno).

Comunque se il chairman ha elementi sufficienti per ritenere che qualcuno tra i delegati è più qualificato o interessato degli altri sull'argomento, può procedere ad un invito diretto.

Seguono alcune espressioni utili per sollecitare pareri (to elicit opinions):

- May I have your views, gentlemen, starting with Belgium and going on in that order?
- I see no reaction. Let's go around the table and see what the views are.
- Let's see, in the order, what your views are That's interesting, but I think Mr.X may have a different point of view.
- I wonder if you would like to comment, Mr. X.
- Would you agree with that approach, Mr. Y?
- What is your opinion on that, Mr.Z?
- I know that Mr.Y is going to tell us quite another story.
- Would you like to give us your opinion/point of view/comments, Mr. X?
- Well, gentlemen, may I ask what your attitude is towards the approach suggested by the Uk delegate?

**Come trarre le conclusioni di una discussione***(Summing up the discussion)*

Trarre le conclusioni di una discussione a più voci, è compito difficile, anche perché lo si deve fare in una lingua non propria.

Innanzitutto, bisogna aver individuato inequivocabilmente in quale direzione il gruppo ha proceduto.

A volte, si è verificata una chiara convergenza di vedute da parte di partecipanti alla riunione e il compito del chairman ne risulta agevole.

Altre volte, invece, non è facile identificare, tra gli elementi emersi nella discussione quello che consente di aggregare attorno ad essi una prima maggioranza iniziale, da trasformare successivamente - se possibile - in unanime consenso. Infine qualora le divergenze tra le opinioni o gli interessi espressi sono profonde il chairman farà meglio ad ammettere subito che non vedo vie di uscita sperando in ripensamenti che portino a sbloccare la situazione con nuove proposte.

Questo difficile compito non si presenta soltanto alla fine della riunione è un «protracted business» che occupa il chairman durante l'intera discussione dovendo egli destreggiarsi attraverso molteplici conclusioni parziali. Pazientemente e gradualmente egli individua, uno dopo l'altro, i punti intermedi di aggregazione, facendo progressivamente emergere una conclusione condivisa dai più fino a raggiungere un punto di equilibrio finale che si concreta nella decisione universalmente accettata.

Per giungere a questo risultato il chairman deve più volte intervenire per scartare le considerazioni irrilevanti ai fini del problema da risolvere, per evidenziare quanto di costruttivo è affiorato ed utilizzare così ogni occasione per indirizzare la discussione sul binario giusto.

Se la discussione è stata tanto complessa da porre difficoltà nel ricapitarla, si può invitare a trarre le conclusioni colui che ha avuto il ruolo principale nella discussione e nel formulare una soluzione per il problema trattato (I confess I have difficulty to recap the discussion... May I ask Mr. X, who has taken a large part in the discussion... who has formulated the proposal... to it up for the benefit of everyone).

In definitiva, concludere una discussione è attività complessa per la quale non esistono ricette semplici, se non l'ovvia raccomandazione di annotare dall'inizio della riunione gli elementi che si prevede integreranno la sintesi finale. La terminologia generalmente usata per agevolare il compito del chairman nel «summing up the discussion», è riportata di seguito:

We are in a position to wind up the discussion.

What can we usefully conclude?

To sum up then; most of you consider that....

In conclusion I would say that....

There seems to be general agreement about.... but a considerable area of conflict over...

- The most important points seem to be...
- The most important features/factors/elements to be taken into consideration seem to me to be....
- All interventions stressed the need for a...
- There seems to be a general consensus about...
- I have no doubt that you will agree with me that...
- Let me see if I got it right. A number of possibilities were mentioned, but there seem to be no strong views emerging on... the problem now is to explore more fully those possibilities which have only been partially addressed, and see which one could be converted into a collaborative programme with specific objectives.

- From what I have heard there seems to be some ideas/aspirations.  
Let's try to find out how they could best be converted into a work programme.
- Can I go over the main points raised? Evidence has been brought showing that... It has been proved that... Many of you think that...In practical terms this would mean... the consequence of this would be... in that case it would involve...
- Well, gentlemen, If I'm not mistaken there are no differences on major issues.
- Well gentlemen, do we have a solution... one fair solution might be...;
- If I have got it right the main point raised during the discussion envisages a programme, split into some short term measures and some long term measures.
- I believe that there is a great concern among the delegates on... and the belief that the problem should be reported to the higher Authorities. A letter will be prepared along the lines which emerged during the discussion and sent to...
- The discussion has identified two areas of concern, on which some work should be carried out. The major area deserving early consideration is... But not to be overlooked is... Fundamental to both, however, is the need for accurate data.  
Any difficulties in this area will impede the implementation of any plan and should therefore be identified immediately.
- There is certainly no consensus on this matter, but it seems to me that the prevailing opinion is...
- Since there are no adverse comments it would appear that there is no disagreement on....
- What can we usefully conclude? Do we have a solution? Can anybody put forward any constructive proposal?
- Gentlemen, in seeking perfection, agreement is often achieved too late or not at all. .
- An early decision is required in view of the urgency to commence procurement. Can you therefore agree the conclusions in the supporting document?  
As a temporary solution it is proposed that...
- A tentative suggestion could be....
- It is clear to me that we are divided on this subject (matter). We are not in a position to reach any agreement. The plan has not been well received by the Nations and I am afraid we have to put it in cold storage (on ice) for the moment.
- I am under the impression, gentlemen, that you are afraid to take the risk of committing yourselves to something which could have financial implications.  
I guess we have to leave it for the moment and resume the item at the next meeting.
- All the proposed solutions boil down to one: Nations intend to retain control of resources and will not accept any delegation of power.
- What I have heard so far boils down to this, that you do not accept any transfer of responsibilities from Nations to....
- What conclusions can be drawn from this lengthy discussion?
- From my part, I do not see any possibility of solving the problem in the near future.
- I confess I cannot make any sense of what has been said. Can anybody come to the rescue?
- In conclusion, I would like to express my belief that with some additional efforts we can enhance the prospect of having the plan finalized by the end of December. .  
In view of all the facts which have been quoted there is no other option but...  
I would conclude that, irrespective of which side one takes, there is agreement on the need for the elaboration of a plan.
- During the discussion many ideas have been put forward. But I do not see any chance of putting these ideas into practice. Unless anyone has a proposal.
- The long and the short of it is that further work is required before we can decide the way ahead. Let's leave it at that, for the moment. The US will redraft the document in the light of the discussion and we will reconsider the matter at next meeting.
- The two proposals, at first glance, appear to be divergent. As a matter of fact they have a lot in common.
- Well, gentlemen, I believe we have no other option but to accept the document as it stands, for the time being. We will revise it in due time.
- Let me recap the work in front of use In short, what we should do is the following....
- Well, gentlemen, I see from the discussion that we are in the presence of two different approaches. Is there a chance of meeting halfway?
- Gentlemen, to put it at its simplest, we need someone to volunteer and prepare a draft to be discussed by the Group later.
- The discussion amounts to this: we have to produce a work programme.
- I am more and more convinced that we are not in a position to take a decision.
- I see that the proposal has found wide acceptance .
- The difference of opinions is such that an agreement is impossible;
- I will now briefly summarize.

- In summing up the conclusions which can be drawn from the various opinions expressed I would say that...
- In closing...
- In conclusion...
- Both solutions have merit, but the deciding factor should be, in my opinion...
- Let me close with a word of caution.
- In conclusion, I would recommend that: we commit ourselves to achieving... with a period of five years; accept the appropriateness of the proposed approach, make every effort to obtain special funding for this major initiative.
- We have identified, gentlemen, a number of follow-on tasks.
- To summarize I believe that everyone recognizes that budgetary and man power constraints will prevent us from implementing every thing at the same time.  
Therefore there is a need for an overall implementation strategy.
- Well, gentlemen, there are several possible options/solutions. Advantages and disadvantages of each option have been discussed at length. It would appear that option I will give maximum benefits in the long run.
- If this proposal is unacceptable there is then little chance that other proposals will be.
- Well, gentlemen, we have already been round the table once but it seems to me that there is no consensus of opinions on the subject. The only thing we all agree on is that something has to be done. May I solicit your ideas on the way ahead?
- To move further on this subject something has to be done. It is not meant to exclude anyone, but I think we need a restricted Working Group, limited to some countries, with other participating as observers, if they so wish. If this is acceptable I suggest to have this closed session this afternoon.
- Gentlemen, I believe that the disadvantages of this proposal outweigh the advantages. Should we abandon it?
- I should suggest considering the matter closed.

#### **Interventi dei partecipanti ad una riunione**

Intervenire, ad una riunione, nella veste di delegato nazionale o come rappresentante di un comando o di un Organismo NATO, richiede innanzitutto sicura padronanza dell'argomento in discussione. È necessaria, ovviamente, una buona padronanza della terminologia da usare, per spiegare, proporre, chiedere chiarimenti, approvare o disapprovare.

Ecco un repertorio di espressioni utili, raccolte per una varietà di esigenze, e cioè «come»:

- presentare un piano o una proposta;
- introdurre nella discussione idee o suggerimenti;
- chiedere spiegazioni o chiarimenti;
- rassicurare o superare obiezioni;
- esprimersi a favore di qualcuno/qualcosa;
- manifestare il proprio disaccordo, in maniera garbata, normale o forte;
- esprimere riserve o guadagnare tempo;
- evitare di rispondere;
- infine, sciogliere una riserva;

#### **Come presentare un piano, una proposta**

*(Presenting a plan or a proposal)*

- I would like to explain/present/show you our proposal.
- It's a radically new/revolutionary approach to the problem of...
- It's a project with enormous scope for....
- I want to explain exactly why I am proposing...
- The project would offer marvellous opportunities for...
- The thinking behind my proposal is...
- I'm going to concentrate on three main points. First..., second..., and finally... .
- What I suggest/propose/advise is to...
- The most important features of my proposal are....
- Let's continue by looking at the figures... the estimated cost of... will be.
- have calculated that....
- Unless we are prepared to I ready to tackle this problem/take the initiative we will be unable to meet the requirement of...
- In conclusion, I would like to summarize what our proposal would offer Ithe big advantages of our plan....
- I would like to outline the main points of my paper.
- The underlying opinion of the whole project is.
- Without attempting to be exhaustive I should like to mention some of the features, leaving it to the specialists to eventually expound their ideas.

### **Come introdurre nella discussione idee o suggerimenti**

*(Introducing ideas or suggestions)*

- Let me introduce my suggestions. The basic/essential problem, in my view, is... also to be carefully considered is...
- Wouldn't it be a good idea to...?
- One way out would be to...
- In the present situation there seems to be no alternative to...
- In the present situation our only chance is to....
- An absolutely necessary step is....
- I think it's absolutely right to....
- Well, we could always....
- Couldn't we... ?
- I've got a suggestion We could...
- It seems evident to me/obvious to me that...
- I'm convinced that...
- There is only one thing to be done.
- There is only one way of dealing with the problem.
- I know from experience that it's only by... that we will get the results we want
- Well, gentlemen, anybody can see that... you can't deny that....
- May I just add one point.
- I would like to make a comment at this point.
- What you have just said suggests...
- I must make it clear that...
- I would like to voice my thoughts.
- would like to voice my feelings.

### **Come chiedere spiegazioni o chiarimenti**

*(Asking for explanation or clarification)*

- Could you explain what you mean by... ?
- Could you be more specific about... ?
- Could you give me all the facts and figures to back that up, please?
- Could you break down your calculations/estimates into more detail, please?
- Could you explain what this will mean in terms of... ?
- I'm not clear about...  
vBefore we go any further, I'd like to be quite clear/sure that...
- Please, excuse me but I don't follow you. What do you mean by... ?
- I am very worried about... can you prove that...?
- I'd like to see how you reached/came to these figures Let me ask for an explanation/clarification.
- I'd be grateful if you could go over the technical side again. Just what is the particular advantage of... ?
- I think we need further details of...
- We must have comprehensive information about...
- I'd like to know more about...
- I don't quite catch/grasp the full implications of... Am I to take that...?
- Will this involve... ?
- Does this mean that... ?
- Let me show you where I have trouble following some of your reasoning.
- Please, correct me if I am wrong. Do I understand that... ?
- I confess I am a bit lost in this discussion.
- I confess I am a bit confused on this issue.
- I assume you base your sweeping assertion on some evidence. Can you provide us with some facts?
- I wonder whether your proposal is really based on facts.
- It would be wise to have some specialists who make light of the technical difficulties of this project.
- I would like to put forward a question off the record.

### **Come rassicurare o superare obiezioni**

*(Reassuring, dealing with objections)*

- I understand you may feel hesitant/doubtful/suspicious about... but I can assure you that....
- our objection is understandable/reasonable, but on the other hand....
- While I realize you may have some doubts about... I can assure you that...

- I can put your minds at rest on that, there can be no question of...
- There is no need to worry about... our research shows that....
- Look at it in this way...
- It's been proved time and again that...
- Yes, we have thought about that. There will be no problem in...
- Yes, we have taken that into account.
- No, there is no danger whatsoever of....
- All things considered you should be able to....
- Previous experiences have shown that....
- Well, it will obviously be a problem, but we can solve it by... we can deal with it by...
- Taking into account factors like.... you can be fairly sure that...
- No, I can assure you that the problem of... has already been looked into...
- has already been investigated.
- All things considered you can be quite sure that....
- You seem to think that the chances of reaching an agreement before the deadline of 17 Oct. are slim. Far from it.
- Frankly I do not see any difficulty in solving the problem by the 31 July 1987.
- I think we are making a mountain out of a molehill. The problem appears to me to be less complicated. A solution can be found, with some good will.
- Despite protestations (statements) to the contrary the plan seems to be a workable one.
- The cost, roughly estimated, would only come to....
- The order of magnitude of the total amount involved is...
- There would be much benefit to be gained by everyone...

### **Come esprimersi a favore di qualcuno/qualcosa**

*(Expressing support)*

- I'm completely in favour of this proposal.
- I should like to express my total support for this proposal....
- I think this idea deserves our backing.
- I think this is an extremely valuable proposal. The plan will certainly be of benefit to NATO.
- I think that the scheme outlined could be of enormous benefit both to Nations and NATO Organizations.
- Everything I have heard has convinced me that the proposal is worth supporting.
- I'm completely behind the proposal to...
- I thoroughly approve of...
- I wholeheartedly agree with...
- I think there is a lot of truth in that argument.
- I think Mr.X has a very interesting point here.
- I couldn't agree more with your idea.
- The proposal to establish a Working Group to deal with this matter has my full support.
- I can go ahead with what has been proposed by....
- I would like to voice my total support on what Mr. X said on....
- I am in complete agreement with....
- I'd like to support Mr. X's point of view about...
- I support your initiative and proposal for...
- I agree wholeheartedly with what Mr. X has just said.
- I'd go along with that point of view.
- I'm sure we can rely on what MrX says.
- I found that a very convincing argument.. a very interesting suggestion We are not enthusiastic about the proposal, but we will conform with the majority.
- I am entirely of Mr. X's opinion.
- In order to simplify matters we are ready to accept the proposal.
- We are in the happy position to endorse what has been said by... and supported by...
- I can add a little to what has been said so well by my English and German colleagues in support of the proposal. I would only like to point out that costing will be very difficult.

### **Come manifestare il proprio disaccordo**

*(in maniera garbata, normale o forte)*

Capita, spesso, ad una riunione, di non trovare l'accordo; avere cioè idee e posizioni diverse su un problema. In altre parole, dissentire è più che normale, a tutte le latitudini. In questi casi è la maniera di esprimere il dissenso che fa la dif-

ferenza, al punto che, talvolta, il confronto si trasforma in uno scontro. I latini si esprimono, in genere, in maniera netta; gli anglosassoni procedono invece in maniera ovattata, tanto che un ascoltatore inesperto può scambiare per assenso entusiastico quello che è un dissenso netto.

Ad esempio se si chiede ad un inglese un giudizio sulle conoscenze linguistiche di un italiano che lavora per lui la risposta è: «He is improving» anche se in realtà non sta certo dimostrando miglioramenti degni di nota. In un caso del genere un latino avrebbe detto, in maniera più sincera: «Si sta impegnando notevolmente, ma è ancora lontano da un livello di conoscenza accettabile»; l'anglosassone invece si pronuncia con un: «He will improve». Quanto precede serve quale raccomandazione da impiegare, nelle riunioni nelle quali sussistono pareri disaccordi, un linguaggio franco ma garbato, senza ricorrere ad espressioni dure che potrebbero essere interpretate come una offesa personale. A tal fine si riportano nelle sezioni che seguono alcune frasi da utilizzare per esprimere un disaccordo in maniera: garbata, normale, forte.

Quest'ultima sezione è da impiegare in circostanze del tutto eccezionali.

Si evidenzia, inoltre, a fattor comune che, eccettuate le prime sei espressioni riportate in ciascuna lista, le rimanenti sono frasi sempre meno «garbate» e possibilmente anche queste da evitare.

Non bisogna dimenticare, in ogni caso, che la discussione è su un problema e non su un fatto personale: «Be soft on people, hard on problems!».

In sintesi nelle discussioni è opportuno affidarsi alla forza delle argomentazioni, piuttosto che ad un tono di voce alto ed aggressivo. Pensando ad una politica di forza il Presidente Roosevelt soleva dire: «Speak softly but carry a big stick».

Il concetto è lo stesso.

### **Come esprimere il disaccordo in maniera garbata**

*(Disagreeing politely)*

- I couldn't agree with you more, however....
- I couldn't agree with you more but, as a matter of fact....
- I couldn't agree more with what you said, however...
- You have certainly got a valid point, but....
- That's all very well, but you have got to take.... into account/ into consideration.
- I agree with you on the whole but it could be said that....
- Let's look at the whole question from a realistic point of view.
- Let's face facts.
- That's an interesting point of view but I'm not sure if...
- I am not sure it is feasible/possible to...
- I can see some difficulties ahead of us if we...
- There is certainly an element of truth in what I have heard, however...
- I would like to voice my concern The implementation of... is only in part a technical problem. It has a bearing on working methods and staff procedures;
- internal organization; personnel administration; equipment procurement and maintenance; security; staff officer and clerical retraining, and the budget. None of these issues have been clearly identified in the proposal which is before use - I can sympathize with a lot of what has been said, however I believe that there is some misinterpretation concerning...
- I am very sympathetic to what I have just heard, but other obvious considerations should prevent us from adopting unpopular decisions. What about, for instance....
- I do not believe that we have to agree now the dates of all Working Group meetings. It should suffice, at this stage, to agree and to record that the Working Group will meet on an as required basis.
- I do not think that this plan will arouse great interest.
- In contrast to most people I must confess that I am not at all enthusiastic about this plan.
- I must raise an objection here...
- I partly agree with the UK remarks about...., but....

### **Come esprimere il disaccordo in maniera normale**

*(Disagreeing normally)*

- I welcome the general thrust of your proposal, however, whilst I can give my broad support to many of the detailed points in your paper I have severe reservations on others. In particular the paper doesn't make clear...
- I can see no valid reasons for supporting a project of this kind.
- In my opinion this is not in/goes completely against NATO's interest.
- I am against the proposal since I consider it to be harmful to against/not consistent with the interest of Nations.
- I am not in favour of this proposal.
- Nothing I have heard has convinced me that the plan would be a benefit to NATO.
- You haven't convinced me that....

- There is nothing that will persuade me to...
- There is no evidence that....
- I don't accept that there is any need to....
- There is no point in change for the sake of change.
- I don't think you are being very prudent...
- I think you are being rather unrealistic/optimistic.
- This seems to me an oversimplified approach.
- I believe that this proposal will arouse some concerns We must not make the mistake of doing...
- The argument put forward is not convincing.
- Wouldn't it be rather risky embarking on an approach like this?
- This proposal doesn't make sense to me.
- You stated the pros but didn't mention the cons.

### **Come esprimere il disaccordo in maniera forte**

*(Disagreeing strongly)*

- I don't agree at all In my opinion... No. I don't accept for a moment that...
- I can see only dangers/difficulties ahead of us if we...
- I am rather worried about what you said about..
- I think it would be worth-while reconsidering the whole matter.
- I think it would be worth-while to think about the whole matter again.
- It seems to me an extravagant approach to the problem.
- You have completely missed the point.
- You are completely mixed up/confused/mistaken.
- You don't seem to realize I understand that...
- You are completely mistaken if you suggest that...
- You don't seem to grasp what I am getting at... I meant...
- No, that's not true at all.
- No, there is no truth in what you said.
- No, that's something I refuse to accept. No, that's something I reject completely. I am afraid I think that's utter non-sense.
- To tell the truth what you suggested is sheer madness.

### **Come esprimere riserve o guadagnare tempo**

*(Raising objections, gaining time)*

Capita, spesso, di dover partecipare, in qualità di rappresentante nazionale, a riunioni dove sono in discussione argomenti sui quali la Nazione di appartenenza non ha ancora definito una chiara posizione.

Le ragioni possono essere molteplici: assenza di precisi programmi, tempo insufficiente per un esame completo del problema, difficoltà ad assumere impegni di spesa, etc..

In questo caso il rappresentante nazionale dispone di istruzioni talvolta molto vaghe sulla linea da seguire: mantenere la posizione; tenere un atteggiamento interlocutorio; non assumere impegni, e così via. In sintesi, gli viene detto più quello che non deve da quello che deve fare invitandolo ad essere «diplomatico!».

Ma la diplomazia richiede una perfetta padronanza nel contempo, soprattutto del non «committallanguage» (il linguaggio che non impegna). Le espressioni che seguono vogliono essere di aiuto a chi, trovandosi in una situazione del genere, deve uscirne senza troppi danni salvaguardando il buon nome della Nazione di appartenenza e, allo stesso tempo, la reputazione personale. Tali espressioni suggeriscono come mettere in pratica una tattica dilatoria.

- I wish I could state a firm position but I am unable to do so. I have to make a reservation.
- The instructions that I have received from my Authorities prevent me from accepting any funding or manpower commitment.
- Since in the light of the discussion it appears that there will be financial and manpower implications I have to refer the problem back to my Authorities and reserve the position.
- I am afraid I have to state, frankly, that this programme doesn't enjoy high priority in my country.
- A decision, at this time, appears to be premature when we consider the missing data, the lack of financial estimates, the lack of qualification of mano power requirements. We would like to look into this project in depth.
- We are not sure we will be able to provide an answer by the 31st of January. We will try.
- Efforts are going on in fields closely related to this project such as... It would therefore be wise to await the outcome of these efforts before committing ourselves to a decision.
- Personally I don't feel strongly about this, but how can we ignore the criticism expressed by Germany? It is not known, at this stage,... Therefore it would seem premature...

- I would like to raise an objection.
- The plan is being studied by my Authorities and you will receive our comments as soon as possible.
- Surely we'd better wait till we get all the facts.
- We should consider all the consequences in depth before finally committing ourselves.
- Do we really dare go ahead without consulting..?
- There are matters in the document which are to be considered by Authorities other than the Ministry of Defence. This accounts for the difficulty in providing an answer.
- We accept the document, subject to confirmation in writing. We will provide an answer in two weeks' time.
- We have to carefully consider all the pros and cons before we take a decision.
- We didn't have a chance to study the document, we just glanced at it during the coffee break.
- I'm afraid I'm not in a position to say yes or no. I will report back to my Authorities and wait for instructions.
- The late arrival/submission of the document did not provide sufficient time to properly staff it in our MOD/did not allow for proper internal processing in our MOD. I cannot refer, therefore, to any official position. My personal, strictly personal, first reaction I feeling is ...
- The instructions I have received from my Authorities preclude me from subscribing to the proposal.
- The way I have been instructed by my Authorities doesn't allow me to join the general consensus on this matter.
- I'm afraid I cannot provide a definite answer. My national Authorities are now in the initial stages of preparing their input, which is expected to be completed in two weeks' time.
- The proposal has been read with interest by my Authorities. They would like to have, however, an indication as to how this project shall be funded before they commit themselves to any decision.
- It would seem more realistic to consider this project after the overall problem of... has been made clear.
- The problem against which we all are struggling is to get some feeling about the total cost of the project. We have just heard about the hardware. What about manning, training, facilities? In this situation we cannot accept any commitment.
- Up to now we haven't heard a word about what the cost is going to be.
- So I have to reserve my position.
- We are very sympathetic with the project but financial constraints 1 manpower constraints prevent my country from any commitment.
- Paragraph 3 of the document provides just estimates. They may be fairly accurate but we cannot be bound by them. I have to place a reservation on this paragraph, asking that the equipment listed at Annex 2 be costed.
- I'm afraid manpower requirements are not clearly quantified in the proposal. Unless they are defined we cannot provide our answer.
- We are of the opinion that, considering the complexity of the project, further time is needed for detailed consideration by Nations.
- We believe it would be prudent for us to collect further information on several aspects of this project and resume discussion at next meeting.
- Efforts are going on in our MOD on this project but, unfortunately, no definite programme of work has yet been formulated. We will continue, however, to urge...
- To allow for sufficient time to study the Report we would like to suggest deferring this item to the next meeting.
- We cannot agree the Report as it presently stands. The following comments are offered for consideration/the following amendments are proposed.
- I wish to reserve my Authorities position on the documentation paragraph 3 of the document.

#### **Come evitare di rispondere**

*(Expressing unwillingness to answer questions)*

- I'd rather not talk about that.
- I'd prefer not talk about this subject.
- I am afraid I am not competent to answer that question This is, unfortunately an unwelcome question! I will pass To be quite honest it would be embarrassing for me to embark on an explanation of the situation in my Country.
- I should like to be quite frank, I cannot answer that question - I should like to speak quite frankly. It is a very touchy issue and I prefer that an official answer be provided by my Ministry of Defence.
- I am afraid I have no clear recollection of....

#### **Come sciogliere una riserva**

*(Lifting a reservation)*

- At subject meeting the representative from the Italian Delegation reserved the position on document DS/3. Please be informed that the Italian Authorities have now lifted the reservation.
- We are pleased to inform you that MOD Italy is now in a position to lift the reservation on document at reference.

- The reservation placed by Italy on subject document is cancelled. Para 3 of the document is accepted as initially proposed.
- We now have our Authorities' agreement to go ahead with this project, and wish to proceed rapidly. Early permission to set up the project team would therefore be welcome.

### **Terminologia di uso generale**

Nelle pagine precedenti si sono forniti suggerimenti e un frasario essenziale per assolvere alle funzioni di chairman o di partecipante ad una riunione, rifacendosi a specifiche situazioni o circostanze: come riportare la calma, non invitare a non deviare dall'argomento o come guadagnare tempo, e così via.

Per quanto riguarda la terminologia generale, ci si è limitati a considerare le esigenze del chairman, anche se molte espressioni soddisfano quelle del partecipante ad una riunione.

Si ritorna comunque sull'argomento, per svilupparlo in maniera più esauriente, esaminando una terminologia di uso generale comprendente soltanto «based expressions» raggruppate sotto 25 titoli adeguati che riflettono le varie situazioni colloquiali.

I titoli sono in lingua inglese: la loro traduzione in lingua italiana è ovvia (non altrettanto ovvia potrebbe essere la traduzione inversa).

Si noti il gruppo dei «gap-fillers», espressioni «riempitive» alle quali: si ricorre quando si è colti di sorpresa da una domanda e bisogna organizzare le idee per elaborare una risposta: sono frasi di carattere interlocutorio, atte a superare una paura che denoterebbe sorpresa ed imbarazzo.

Infine, nel gruppo di frasi denominato MISCELLANEA si sono elencate tutte quelle espressioni che - pur difficilmente catalogabili - risultano spesso di grande utilità.

### **Introducing subjects and opinions**

- My considered opinion is...
- I think it advisable to..
- It would be of merit to....
- The task before us is to...
- The problem is one of... ing...
- To my mind....
- In my opinion...
- From my point of view...
- As far as I can see...
- The way I see it....

### **Expanding/Changing the subject**

- There is still a further point to be considered.
- The matter is to be considered from a new aspect.
- A further aspect arises.

### **Emphasizing**

- I should like to draw your attention to the fact that...
- It seems to me highly important that...
- I feel compelled to stress the importance of...
- I must lay particular emphasis on...
- I must stress....
- I must emphasize...
- I want to point out that...
- Don't forget that...
- At the risk of overstating the obvious I would like to say....
- I believe that consideration should be given to....

### **Agreeing**

- I am fully in accordance with...
- I am in full agreement with...
- I am of the same opinion as....
- I share your opinion...
- I quite agree with..
- I fully support..
- Yes, of course..
- Absolutely!
- Exactly!

- I am with you on that.

#### **Accepting**

- I should very much like to... , indeed.
- Yes, please. If you would be so kind.
- That's very nice of you.
- Yes, please. I'll look forward to it.

#### **Disagreeing**

- I rather feel that might be wrong....
- I can't support you all the way.
- I am afraid I am not in a position to agree.
- I am afraid I must disagree.
- That's not how I see it, I am afraid.
- I don't quite see it like that .
- On the contrary, I think that...
- I couldn't agree less!

#### **Criticising/Disapproving**

- There appears to be a serious weakness in this proposal.
- I fail to see the usefulness of this proposal.
- I am afraid I don't think very highly of it.
- I see little or no advantage in it.
- I am not too happy about it.
- It doesn't sound very good to me I don't think it's such a good idea.
- That's not so good.

#### **Rejecting**

- I am very sorry, but I have a previous engagement.
- It's very kind, but I am afraid I must decline.
- I am awfully sorry, but I am not in a position to...
- It's a great shame, but I am not able to....
- I'm very sorry, but I really can't.
- I feel greatly honoured, but I'm afraid I must decline.

#### **Expressing Doubts**

- I rather suspect that it's not quite correct.
- I find it rather difficult to believe that.
- I am afraid I rather doubt if this might work.
- I am not too sure if....
- Are you sure of your facts?
- Are you sure that....?

#### **Expressing Thanks**

- Let me thank the speaker...
- I am very grateful to Mr. Smith for...
- I wish to thank Mr. Smith on behalf of....
- I am much obliged to Mr. Smith for...
- I take very great pleasure in thanking Mr. Smith....

#### **Repetition**

- As I have already mentioned.
- I must draw your attention again to...
- Let me repeat what I have just said.
- To say it again...
- As I have already pointed out....
- As I have just said...

#### **Inviting**

- Let me ask you, Mr. ...
- May I invite you, Mr. Smith, to....
- We take pleasure in inviting...
- May we call upon Mr. Smith to... Mr. Smith, would you like to....

#### **Interruption**

- I hope you will forgive my interruption, but...
- If you will pardon me for interrupting...

- If you will excuse me, I must break in with a question...
- May I interrupt there?
- Excuse me for interrupting, but....

**Interruption rejection**

- I shall be happy to answer questions later.
- I would just like to conclude.
- I would just like to finish my point.
- Just let me finish, please.
- I shan't be long.

**Denial**

- I am afraid that does not represent the facts.
- Unfortunately this is not the case.
- I am afraid that this does not reflect the real facts.
- I am afraid this is incorrect.
- I am afraid this is wrong.
- That's just not right.

**Compulsion**

- I find myself compelled to..
- I see no alternative but to disagree.
- I have no option but to...
- There is no other way than to...
- I am afraid I am forced to...
- The only way is to....

**Economy**

- I will not waste your time with details.
- Let's not beat about the bush.
- Let me tell you briefly...
- I will try to be brief.
- I have only a few words to say.
- There is no other way but to agree.

**Confirmation Seekers***(for the speaker)*

- If I have made myself clear.
- If you see my point.
- If you see what I am getting at.
- If you are with me.
- Do you see my point?
- Do you follow me?
- Are you with me?

**Confirmation seekers***(for the listeners)*

- Am I right in assuming that you mean...
- If I understand you correctly, you are saying...
- If I am not mistaken your argument is that...
- In effect, what you are saying, then, is...
- In other words, then you mean that...
- What you mean, then, is...
- What you are getting at, then, is...
- Then, what are you driving at is...
- If I am right, then you are saying...
- Am I right in assuming that you no longer support our proposal? (in presenza di un cambiamento di scena)

**Closing/summing up**

- I shall now briefly summarize.
- In closing, let me say...
- In conclusion, let me say...
- To come to a close, let me say...
- Finally, let me say...

- In winding up, let me say...

**Gap-fillers**

- Well...
- Well, I should say...
- Well, that's a very interesting question ...
- Well, in fact...
- Well, if you ask me...
- Well, actually, I should have thought that...
- Well, as far as I know...
- Well, personally, I...
- Well, to the best of my knowledge...
- Well, I think perhaps...
- Well, personally speaking...

**Welcome**

- I would like to welcome you to... It is a great honour for us to...
- You do us a great honour by...
- It is a privilege to have you here at.
- We are pleased to have you here...

**Thanks**

- I would like to thank you for...
- I would like to take this opportunity to thank you...
- Thank you, also on behalf of...
- Thank you for the cordial reception extended/given/accorded to us

**Appreciation for**

- Tour of facilities installations/command.
- Excellent presentations on...
- Convincing picture of...
- Briefings/demonstrations, clearly showing...
- Things of particular interest to all of us What has been shown, which will leave a lasting impression on all of us The informative impressive/convincing/most interesting orientation presentation by you and your staff.

**Presentation**

- Permit me to present you with a gift from our Group.
- Would you accept, as a modest token of our appreciation, this crest of...
- Would you please accept this plate, which bears the crest of our college, as a token of our gratitude/appreciation.

**Miscellanea**

- I would like to raise an objection of principle.
- It is by no means my intention to...
- It is far from me to intend...
- I suggest we adopt the proposal/the draft/the report/the amendment.
- I do not think we are allowed to challenge the Authority of the experts.
- We should enter it in the Minutes, to put it on the record.
- I suggest we postpone the decision.
- I propose to suspend the discussion now.
- The deadline imposed upon us is too tight.
- The findings and the recommendations of the study are all very well. It is now time to develop an implementation strategy.
- To achieve maximum benefit from.... I recommend....
- My major concern is.... An early solution of this issue is essential.
- I have to invoke our terms of reference. They are very clear in defining our responsibilities.
- A decision is all very well it I therefore believe I have the right to challenge that decision.
- We can piece it on the Agenda... we can delete remove it from the Agenda.
- We have to stick to the Agenda.
- The matter requires our full attention.
- Let's make a systematic check of all figures in the document.
- We received your message but, due to garbled text, we couldn't understand it.
- It is difficult to assess the situation.
- Mr. X, I am pleased to note that you were able to parry all the unwelcome questions successfully.
- We'd better take note of that..

- I see that every approach here gives rise to controversy.
- We have to consider the matter carefully, we cannot just shrug our shoulders.
- Let's be optimistic. Why should one always depict a gloomy picture about the future?
- Your arguments are not always consistent.
- Your view of the matter is extremely one-sided.
- The reaction by... cannot be ignored.
- The whole idea is absurd.
- It by no means follows that...
- It is an undisputed fact that...
- Let's mention, in passing, that...
- If I may be forgiven the expression...
- If I may express myself in these terms.
- With your permission, Mr. Chairman, I will leave early. I have to catch the 14.30 flight. I won't be able to attend the afternoon session.
- So far this has not been crowned with success!
- You will not mind if I turn to one of my assistants for an answer. Your question is beyond my comprehension!
- I think this is a substantive point, and I feel very like the UK representative.
- Thank you Mr. X, you had a flash of intuition!
- That is debatable.
- That is a conclusion that can be challenged.
- Yours are certainly well-grounded fears:
- That is a reasonable offer to a reasonable demand.
- This argument is not consistent
- This objection cannot stand I'm glad to hear that piece of news I'm cheered by the news. We feel in better spirits, now.
- I'm seeking (for) the right word but it doesn't come to mind.
- I would like to rectify my statement.
- I don't intend to reopen the discussion.
- I hope I'm not asking for the impossible.
- Let's call a spade a spade, let's stop beating about the bush: is the proposal accepted or rejected?
- Let me explain myself better... Do you see what I mean... Did I make myself understood?
- That's clear. There is no question about it.
- It should be borne in mind that...
- It is an interesting proposal: let me think it over.
- I see that the proposal is accepted by unanimous vote.

#### **L'Inglese NATO visto dagli umoristi**

Per concludere, un esempio di inglese NATO visto dagli umoristi: un raffronto tra quello che si dice e quello che in realtà si intende dire. Altrove, in questo stesso capitolo, si è fatto un cenno all'«ovattata» ma di procedere degli anglosassoni: «I couldn't agree more, however...», «I fully agree with you, but...», «I share your point of view, but, as a matter of fact...». Qui, umoristicamente, la situazione è spinta al limite (come nelle espressioni del linguaggio diplomatico classico, «discussione franca e sincera» significa che ognuno è rimasto fermo sul suo punto di vista).

#### **NATO english**

- I am afraid your statement is not altogether correct.
- Your point is well taken.
- I couldn't agree more, however.
- Thank you for your interesting and provocative statement.
- There is no need to introduce the presenter, whose notable work is familiar to all of us.
- The next speaker does not need any introduction, since we have known him for years.
- Thank you very much for your most informative and illuminating presentation.
- We shall do our utmost to provide the Group with all the data required for the commonly agreed work.

#### **Ordinary english**

- Your statement is complete nonsense.
- You should have listened to what I said.
- Your proposal is sheer madness.
- What the hell did you mean?
- Never mind, we will soon find OUI what he does.
- I wish I could remember his name.
- I read a much more detailed account six months ago in the International Defence Review.
- We will do our best to release as little information as possible without running the risk of being kicked out.

## CAPITOLO 6

### LA CORRISPONDENZA SCRITTA

La corretta redazione in lingua inglese di un documento di lavoro (una lettera, un messaggio, un appunto, ecc.) presuppone una sufficiente padronanza di «formule» e di una terminologia particolari, spesso diverse - nell'ambito che ci interessa - da quelle di natura economico-commerciale o di altro genere. La struttura di una lettera militare - organizzata come noto per paragrafi, sottoparagrafi e commi - è più articolata di quella adottata in una lettera commerciale, più descrittiva. La terminologia, poi, è peculiare; possono sorgere difficoltà quando si debbono rendere in inglese espressioni comuni: «con riferimento alla lettera di codesto Comando»; «come noto...»; «oggetto» (che diviene subject!); «assicurare»; «segnalazione anche se negativa», etc.. Più oltre sono riportate varie espressioni raggruppate, ove possibile, per funzione, tra le quali attingere all'occorrenza. Non si dimentichi inoltre che in una lettera in lingua inglese, anche se stringata ed «austera» come si conviene per quelle tra Comandi e organizzazioni militari, non stona un'espressione finale di ringraziamento o di apprezzamento, («your cooperation on this matter is very much appreciated»; «thank you for your assistance»), perché sia che si obbedisca sia che si diano ordini la cortesia è d'obbligo (si metta da parte la convinzione che il più elevato in grado dà solo ordini ai suoi subordinati e che pertanto un'espressione di ringraziamento è fuori posto).

Esiste comunque in ambito NATO una regolamentazione sulla preparazione della corrispondenza. Infatti, la redazione dei documenti (lettere, memoranda, ordini, rapporti, etc.) è disciplinata dai seguenti STANAGS (STANDARDIZATION AGREEMENTS):

- STANAG 2066 - «Layout for Military Correspondence».
- STANAG 2014 - «Operation Orders, Warning Orders, and Administrative/Logistics Orders».

La preparazione dei messaggi è invece regolata dalla pubblicazione APP-5 «Message drafting in NATO».

Sia per i documenti sia per i messaggi, consultare ed attenersi - in ogni caso - alla Standing Operating Procedure (SOP) del Comando di appartenenza: il SOP sviluppa nel dettaglio le norme di base riportate nelle pubblicazioni valide «NATO-Wide» e costituisce il manuale di lavoro da impiegare in quel determinato Comando.

A titolo di esempio si riporta, di seguito in questa sezione, quanto prescritto dal SOP-1 dell'International Military Staff (IMS) presso il NATO Headquarters Bruxelles. Ogni ufficiale che vi ha prestato servizio ricorderà, le proprie difficoltà iniziali nel riconoscere la differenza tra i vari tipi di documenti da trattare o dovendoli originare egli stesso - nell'effettuare la scelta. Nota la triade lettera-messaggio-appunto, si può restare sconcertati di fronte ad una moltitudine di documenti (MC, MCM, IMSWM, ecc.), dal colore «white» o «pink», a seconda del contenuto o della versione (draft = pink, final = white).

Se ne elencano alcuni, più importanti, fornendo title-acronym-purpose-preparation (per l'esame completo si rimanda al citato SOP-1).

In materia di termini militari è utile ricordare, infine, che è in vigore la pubblicazione AAP-6, NATO GLOSSARY OF TERMS AND DEFINITIONS. In caso di dispute linguistiche la «reference source» THE CONCISE OXFORD DICTIONARY.

#### La Lettera

È noto che una «business letter» può essere schematicamente divisa in tre parti: INIZIO, CORPO, FINALE.

Nell'INIZIO, o introduzione, viene esposto lo scopo che la lettera si propone: è infatti una specie di preambolo con il quale il destinatario viene informato delle intenzioni del mittente. l'argomento trattato può essere completamente ignoto al destinatario, e allora bisogna definirlo chiaramente, oppure può riguardare materia già affrontata in precedenti discussioni, conversazioni, riunioni; in quest'ultimo caso il riferimento a questi ultimi può bastare a introdurre l'argomento.

Segue la stesura del CORPO della lettera, nel quale si esamina il tema da sottoporre all'attenzione dell'interlocutore.

La lettera si chiude con il FINALE, a seconda delle circostanze, con una richiesta di risposta, di parere, di ringraziamento, di assicurazione, ecc..

In questo capitolo si elenca una serie di espressioni impiegabili nella redazione delle tre parti della lettera, raggruppate per funzione come di consueto.

TITLE	ACRONYM	PURPOSE	PREPARATION
Military Committe Document	MC	Promulgates long term, enduring directives, policy, guidance or procedures wich have been approved by the MC or the NAC/DPC after approval by the MC. Permanently in force until cancelled.	Draft pink Final-white
Military Committee Memorandum	MCM	Issues MC views, guidance, requests or instructions for immediate or near term use	white
International Military Staff Working Memorandum	IMSWM	For issues to MILREPS as a pink Military basis for their comment, Staff Working approval or further Memorandum discussion and to MNC,s or other NATO Military Authorities for their comment	pink
International Military Staff Memorandum	IMSM	Normal means of white Military Staff communication between the Memorandum IMS and the MILREP,s Commands, Staff, Agencies, Offices, Groups, Boards Committees.	white
Military Staff Memorandum	MILSTAM	For Staff level communication inside or within NATO Headquarters.	white

È noto che una «business letter» può essere schematicamente divisa in tre parti: INIZIO, CORPO, FINALE.

Nell'INIZIO, o introduzione, viene esposto lo scopo che la lettera si propone: è infatti una specie di preambolo con il quale il destinatario viene informato delle intenzioni del mittente. L'argomento trattato può essere completamente ignoto al destinatario, e allora bisogna definirlo chiaramente, oppure può riguardare materia già affrontata in precedenti discussioni, conversazioni, riunioni; in quest'ultimo caso il riferimento a questi ultimi può bastare a introdurre l'argomento.

Segue la stesura del CORPO della lettera, nel quale si esamina il tema da sottoporre all'attenzione dell'interlocutore. La lettera si chiude con il FINALE, a seconda delle circostanze, con una richiesta di risposta, di parere, di ringraziamento, di assicurazione, etc.. In questo capitolo si elenca una serie di espressioni impieghabili nella redazione delle tre parti della lettera, raggruppate per funzione come di consueto.

#### **Inizio o introduzione della lettera**

##### **Con riferimento a precedenti documenti/riunioni/conversazioni/discussioni**

- Further to our earlier exchange of letters, you will recall that ...
- As requested by reference....
- You will recall that as discussed and agreed during the meeting held in Paris on 9 March 1981 ...
- As I mentioned in our earlier letter we would like to have a meeting on the subject of ...
- Further to reference b. it is confirmed that ...
- This is to confirm the telephone conversation between Mr.X and Capt.
- Y wherein you were authorised to proceed with the establishment of ...
- Reference is made to the telephone conversation between ...
- Reference is made to para 3 of your letter regarding ...
- You will recall that during the meeting held in SHAPE on the 2nd February 1985 it was decided ...
- Further to reference, the stations to which the manual is to be issued are listed below ...
- As a result of the decision taken at ... given in the reference ... you are requested...
- In reference, your assistance was sought to ...
- It is understood, from the information provided by your letter at reference that ...
- You were informed, under separate cover, of the need ...
- Following verbal notification it is confirmed that ...

##### **Senza riferimento a precedenti documenti/riunioni/conversazioni/discussioni**

- We are pleased to inform you that ...
- We have been informed by....
- We should be glad if you would let us know whether ...
- We are sending you herewith ...

- We are sending you, under separate cover ...
- We understand that ...
- As you are, no doubt, aware ...
- According to our records ...
- According to the information we have obtained ...
- If we are not mistaken ...

#### **Corpo della lettera**

##### **Come chiedere pareri/commenti/approvazione su documenti e proposte**

- It would be appreciated if you could review the attached draft proposal and forward your comments/suggestions to this HQs by 31 July 200... .
- To progress further on this matter your comments are requested. Your early attention would be appreciated in view of the fact that ...
- An early reply would be much appreciated by this HQs so that the appropriate steps can be taken to procure the required funds.
- Your input is requested for eventual consolidation and circulation to all concerned.
- Any information/comment/suggestion you may have concerning paras 2 and 3 of referenced letter would be appreciated.
- It would be appreciated if you could provide any comments you may have on the subject.
- Attached you will find ... You are requested to screen it and let us have your comments by 31 July 1983.
- An attempt is being made to ... Any information you may be able to provide would be of considerable help.
- It is requested that any comments on the document be forwarded by message (by signal) as soon as possible and not later than 6 Nov. 1981.
- Please evaluate the attached proposal and let us have your comments at your earliest convenience.
- The attached document is sent for your review before submitting it for approval to the Military Committee.
- Our request at reference has failed to produce a positive response. We would like to express our deep concern and urge Nations to reconsider their position/to reconsider the matter, with the aim of accepting to fill the vacant position.
- Your indication as to how this matter shall be funded would be appreciated.
- Photocopies of the references are attached. It would be appreciated if you could provide a reply to para 3 of reference C.
- It would be appreciated if you could advise this Headquarters of the status of your enquiries into the subject matter.
- You are requested to confirm/to approve ... or to comment thereon either by telephone or in writing by close of business on 9 March 1987. A proforma for a written reply is attached for your convenience.
- Attached you will find... You are requested to review it and let this Headquarters know of any comment you wish to make. To allow internal processing and submission to the Military Budget Committee for final approval it would be appreciated if your comments could reach this HQs by...
- It would be appreciated if you could look into this matter and advise this Division of the decision reached, so that all concerned may be notified.
- It would be appreciated if you could advise this HQs if you have any suggestion concerning ...
- This HQs would be grateful for your suggestions on this matter.
- It is requested that you screen the list and confirm it is correct so that it may be distributed in final form to all concerned.
- Your guidance on the subject matter would be appreciated.
- We would appreciate your assistance.
- We will appreciate any efforts made ...
- Would you let us know what action you recommend so that ... can be informed.
- In order to assist discussion at the forthcoming meeting of the Working Group, addressees are encouraged to forward initial comments on the enclosed draft to the secretary by 5 October 1987.
- The questions posed are by no means exhaustive. Any additional thoughts and ideas for inclusion in the document would be most welcome.

##### **Come fornire pareri/commenti/approvazione/disapprovazione, su documenti o proposte**

- The list of ..., received by reference, has been screened and is agreed by this Division.
- We fully support the immediate initiation of the study as proposed by you by reference.
- The Agenda for the visit is acceptable to this Headquarters.
- Your suggestion concerning ... is agreed by this Headquarters.
- The list attached to reference has been screened by this Headquarters and found appropriate. No additions/deletions/changes are suggested. I would like to stress, however, that the screening has been limited to those programmes which fall within the responsibility of this Headquarters.

- This Headquarters concurs with your proposal contained in references.
- This division agrees with the suggestion contained in references.
- This Headquarters has no objection to the proposal ...
- Arrangements suggested by reference are acceptable to this division.
- The proposed establishment for 23 personnel has been screened and found appropriate.
- The reference has been examined with interest by this HQs and the following comments are provided....
- The information contained in the referenced letter has been noted with interest by this HQs.
- The following remarks are raised after the screening of your plan.
- In reply to your referenced letter the following advice is given ...
- The information provided by reference has been noted with concern/with great concern by this HQs.
- This HQs does not concur with the comments provided by ... concerning... for the following reasons ...
- The UK Authorities are unable to agree reference a. in its present form.
- The purpose and aim of the paper remain unclear. The approach we would like to see taken is the following...; adoption of this approach would enable UK to ratify.
- The report is agreed. The following minor editorial comments are offered for consideration.
- We do not agree with the interpretation given in subject document about ... there would appear to be some confusion as to the meaning of the word ...
- We consider the plan to be generally sound. The exceptions to this general endorsement are listed in the attached enclosure along with our views.

**Come restituire o inviare ad altri organismi documenti pervenuti erroneamente o non di propria competenza**

Può accadere che si ricevano documenti non del tutto pertinenti o estranei all'attività svolta dall'organizzazione di appartenenza; oppure altri pervengono erroneamente perché mal indirizzati. In questi casi possono essere d'aiuto le seguenti espressioni:

- The letter at reference, addressed to us, was evidently meant for ... to whom has been passed for action.
- As the matter dealt with in your letter is outside the purview of this Division, the reference has been passed to ... for action.
- It is considered that this matter is beyond this Division's sphere of activities. The letter is therefore passed to you for the necessary action.
- This task falls outside the terms of reference for the Division. No action will therefore be taken by this Division.
- This task does not fall within our terms of reference. We would like, therefore, to inform you that no action will be taken by this Division.
- This letter is passed to you as it appears that the subject matter falls outside the scope of this Division.

**Come scusarsi per una risposta fornita in ritardo**

- We regret that we failed to comply with the deadline of 30 Oct, but the matter has only recently been considered and brought to conclusion by the responsible Army Staff Department. Any inconvenience caused by our late submission is regretted.
- Due to pressure of time and the difficulties presented by the summer leave period it has not been possible to achieve the required coordination in time to produce an answer by the deadline of 5 August. We regret any inconvenience caused by our delayed answer.
- The information requested by reference will not be available until a later date. We therefore regret not being able to assist you with an input before the meeting.
- We are sorry for not being able to provide you with the requested information by 30 October 200... .
- We apologize for the delay in answering your letter.
- The delay in replying is regretted.
- Further information is being sought concerning para. 1 of referenced letter and advice will be provided at a later date.

**Come prospettare un cambio di esigenze**

- Subsequent to the establishment of requirements in 1983 there have been some significant changes in responsibilities and method of work of this Agency. Specifically, we are no longer responsible for ... Consequently we have no further requirement for ..o - The above reference is superseded. The following is the programme for the visit to ... by ...
- The arrangement contained in this letter cancels all other previous instructions - The subject report has been discontinued in its present form.
- Due to a clash of dates with the forthcoming exercise the inspection is rescheduled as follows..o - With reference to my letter of 7 March 200... regret to have to inform YOL that circumstances have forced us to cancel the selection panel for 21 March 88. The panel has been rearranged for 25 April 200... All timings will be as shown in our original correspondence. I apologize for any inconvenience this may cause.
- I regret to inform you that arrangements for the interviews on 21 s1. March 88 have fallen through. We are attempting to arrange them for the reserve date of: 25th April.

**Come chiedere o concedere di rispondere oltre il termine temporale inizialmente fissato**

- We regret to have to inform you that we are unable to meet the deadline of 30 June 200... The screening of the document by my Authorities is still continuing and requires more time than that initially envisaged It would ease our problem if you could extend the deadline to 31 July 1987 Thank you in advance for your cooperation
- Due to o.. it is kindly requested to extend the response date for subject:report from 7 to 18 March 1985.
- The new proposed deadline for subject report is accepted.
- Your proposal to forward the Annual Report by 31 January instead of 1C January is accepted

**Come chiedere chiarimenti/esprimere difficoltà nel rintracciare i riferimenti**

- There is no record of ..o in our files.
- Reference to document has not been received by this HQs Tracer action has been initiated
- Document at reference has been destroyed by our Registry. We would appreciate it if you could send us a spare copy, as a matter of urgency, so that:an answer can be provided in time.
- Referenced document was not addressed to this HQs. We are therefore not in a position to provide our comments, unless we are provided with a cop of the document.

**Come proporre una riunione**

- We consider that a meeting should be arranged to discuss the subject: matter at your earliest convenience If you would be kind enough to propose a specific date during the week of 24-28 August or 2-6 September 200..., I can have my staff make detailed arrangements for the meeting.
- It would be appreciated if you could propose a suitable date and location for a meeting to discuss the problem and to come to an agreement on the definition of responsibilities and the tasks to be performed.
- A meeting has been scheduled on the subject matter for 6 Sept. 85,10.00 hrs., at NATO HQs, room T-1319. The participation of a representative from your organization would be very much appreciated. Attached is the Agenda for the meeting. Request following information be provided by 13 August about participants name and rank; security clearance; accommodation and transportation requirements; travel details; accompanied/unaccompanied. Further detailed information concerning arrangements made, social events etc. will be given at a later date. Point of contact at NATO HQs is Captain X, Extension 3131.
- A meeting is offered for the week 24-28 July. Items proposed for discussion are the following... For planning purposes we would like to be informed of the likely number of participants and their accommodation requirements by 15 June.
- A meeting is proposed for ... Please provide us with the names of participants. Accommodation requirements and travel arrangements are the responsibility of the National Delegations (of the individual concerned).
- Subject to your approval, I propose to have a meeting on this matter during the first week of March. If you subscribe to my view I would ask you to appoint an officer as your representative.
- It is felt that further correspondence may delay the implementation of the project. May I, therefore, suggest holding a meeting at your earliest convenience. The Agenda for the meeting will be forwarded under separate cover.
- A meeting will be held on subject matter on 17 May, 10.00 hrs., at NATO HQs. We would like to have either your comments or the participation of a representative of your Section.
- A meeting will be held ... Since there are a number of intelligence issues which will be discussed, we request that a representative from your organization participate to address questions on intelligence matters.

**Come accettare una riunione**

- Any day of the proposed week, 24-28 July, is acceptable to this HQs for the meeting. Items proposed for discussion, in addition to those already on the Agenda, are the following... The composition of the visiting team is the following...
- Request local hotel, single accommodation be reserved for nights 23 to 27 July inclusive for each of the team members.
- This HQs will be represented at subject meeting by ... Accommodation is requested for nights ... Request reservations be made convenient to meeting location. The draft Agenda submitted in reference covers the items of interest to this Headquarters.
- The proposed meeting is accepted. The composition of the team is ...
- Please advise if transport can collect the team from... airport/railway station on 18 September and convey them to and from the hotel to the site on 19 September. Upon confirmation of transport availability, travel details (arrival time, flight number etc.) will be provided.
- We regret to inform you that the 15 January is not a convenient date for our staff to attend the meeting, whereas any day of the following week would be suitable.

**Come effettuare una segnalazione negativa**

- With reference to your letter ... dated ... a negative reply is (hereby) provided.
- Your concern regarding subject matter is shared by this Headquarters. We regret, however, our inability to be of assistance to you.
- This Headquarter has no comments to make on the contents of the subject document.

**Finale della lettera****Come chiedere una risposta**

- Will you let us have your reply by 30 October 200... . Will you kindly acknowledge receipt of this letter.
- Please keep us informed about ... at your convenience.
- We are looking forward to your reply by return.
- Please note that candidates for the post must forward their completed standard NATO application form in duplicate to reach the office of Head of Personnel by 19 January 1988.
- Your early attention to this matter would be appreciated.
- Please be so kind as to wire your agreement.
- Kindly give the matter your prompt attention, in view of the fact that the budget estimates are due in by 25 September.
- We cannot stress too strongly the importance of this matter.
- Your response to this request is sought by close of business on 6 November 200.. .

**Come annunciare un seguito**

- We shall give you further details as soon as they become available.
- You will hear from us as soon as we are able to say anything definite about the matter.

**Come ringraziare, scusarsi, fornire assicurazione, esprimere fiducia o speranza**

- Please accept our thanks in advance.
- Thank you in anticipation for any information you may be able to give us.
- Your efforts on this project are very much appreciated.
- We regret we cannot be of assistance to you on this matter.
- You may rest assured that we shall do our best to bring this matter to a favourable solution.
- We trust that we shall be able to find a favourable solution.
- We hope that funds will be found to meet your requirements.
- Your efforts in this long affair have been much appreciated.

**Il messaggio**

Il «drafting» di un messaggio non «formattato» va condotto secondo quanto stabilito dalla pubblicazione APP-5. Per un messaggio «formattato», consultare la pubblicazione ADatP-3 e lo STANAG 5500. Il modulo per messaggio non è standardizzato e può variare da Comando a Comando. Consultare, perciò, il SOP del comando di appartenenza.

Gli indirizzi per esteso e quelli abbreviati (message plain language addresses and abbreviation acronyms) sono contenuti nella pubblicazione APP-17 «Plain Language Address Directory».

Il codice indicante la materia trattata nel messaggio, il cosiddetto SIC (Subject Indicator code), è riportato nella pubblicazione APP-3 «NATO SUBJECT INDICATOR SVSTEM».

Il testo del messaggio dev'essere, infine, breve e conciso.

**Il sollecito**

Talvolta si deve, garbatamente sollecitare una risposta (soliciting an answer).

Di seguito le espressioni che possono essere utilizzate per dare al sollecito la connotazione di «reminder» (o «hastener») implicita nel termine inglese che non è sinonimo di richiamo.

- By referenced letter you were requested to provide information concerning the status of the civil works at your sites. It would be appreciated if you could let this Headquarter know of the progress in this matter.
- The annual review of ... has shown that your answer is still outstanding.
- Would you please let us have it as a matter of urgency.
- No reply has been received yet to our letter reference a. and follow-up letters references b. and c. It would be appreciated if you could take the necessary steps and inform this Headquarter accordingly so that the issue can be brought to fruition.

This Headquarter would be grateful for an answer to our referenced letter.

- A reply to our request at reference will enable us to prepare the 1987 budget estimates in time.
- It would be appreciated if you could take the necessary steps to provide us with the information requested by reference.
- There is a pressing need for an answer to the question raised by reference. We would appreciate if you could provide it by close of business on 17 July 1987.
- You will recall that this matter was discussed during a visit to your centre on 17 June 1986. An early reply is solicited in view of the deadline of 30 September for the finalization of the document.
- To allow internal processing and submission to the Military Budget Committee for formal approval, comments requested by the lettera at reference should reach this Headquarter not later than 15 July 1987. An earlier submission would be, however, greatly appreciated.
- In order to satisfy SACEUR'S request we urge expeditious action on referenced letter.
- No answer received to reference. Please expedite (per messaggio).

- It would be appreciated if you could indicate what action has been taken on subject matter.  
Volendo insistere, dopo qualche tentativo andato a vuoto:
- The time elapsed from our first request should have allowed for careful consideration of the matter. We would therefore appreciate if you could now provide an answer on the subject.  
E per finire, se ci si rivolge direttamente al capo di un'organizzazione, dopo avere invano tentato di ottenere risposta dal suo Staff:
- I would be very grateful if you could urge your staff to provide a reply to this long outstanding matter.

#### **La risposta provvisoria**

*(interim reply)*

Risposta provvisoria (interim reply) è quella fornita quando non si è in condizione di darne una esauriente, per esempio perché abbiamo bisogno di tempo per la sua elaborazione; è quindi buona norma rispondere alla sollecitazione ricevuta e precisare che una risposta definitiva e completa verrà fornita successivamente.

Spesso la richiesta è di un Comando superiore che ha fissato una scadenza (deadline) per la risposta; occorre rispettare tale scadenza («to kill the suspense date» è l'espressione adoperata per dire che una risposta, anche se provvisoria, dev'essere data entro la data fissata). Un esempio: una Nazione intende proporre un proprio candidato per un posto a concorso internazionale ma la scelta della persona non è ancora avvenuta; s'invierà così una risposta provvisoria «Italy will nominate»), facendo riserva di fornire nome e curriculum vitae del candidato («candidate's name and curriculum vitae will follow»).

Fraasi appropriate per le risposte provvisorie:

- We acknowledge receipt of the draft Master Plan on ... the document is being studied and you will be provided with our comments as soon as possible.
- The questions raised at para 3 and para 4 of your letter at reference are under consideration and a reply will be forwarded by the end of this month.
- Due to internal processing we regret our inability to provide an answer by 31 July. You will be informed about our findings by the end of August. We regret any inconvenience caused by our late submission.
- You are hereby informed that Italy will nominate for post ... The candidate's name and curriculum vitae will be provided by 31 October 1987.
- The problem raised by you by reference is under investigation. You will be informed of our findings as soon as possible.
- I am afraid no definite programme of work has been formulated yet by my Authorities. We are, however, pursuing the matter and you will be kept informed on the outcome.
- We are in the initial stages of preparing... A definite answer is therefore premature at this moment.
- We are currently considering the requirements/capabilities the need ... but, due to the magnitude of the task/the leave period/the Christmas holidays we are unable to meet the deadline of 10 January. We will eventually let you have our views.
- The screening of the document has not been completed by my Authorities. I hope we can provide a definite answer in two weeks' time. I apologize for the delay.

#### **Il silenzio assenso**

*(Silence procedure)*

Il silenzio-assenso, in lingua inglese «silence procedure» si ispira al concetto anglosassone di «no news is good news». In altri termini: in assenza di risposta, questa è positiva, non vi sono obiezioni. Vi si ricorre quando l'argomento sembra non essere controverso o non richiede una risposta articolata. Per esempio, avendo selezionato un candidato per un incarico NATO «non quota», lo si propone alle Nazioni per l'accettazione; la nomina diventa definitiva a meno che qualcuno sia di avviso contrario.

Fraseologia:

- If no objections are raised by close of business on Friday, 19th February, I will assume that the ... has approved the request.
- Unless I hear from you to the contrary by 17 July 1987, I shall consider that you agree to ...

Nella organizzazione militare nazionale l'appunto - come noto - informa, chiede una decisione o propone la firma di un documento. Vi si ricorre per rappresentare un problema, accompagnare un documento in arrivo (sintetizzandone il contenuto) o proporre le azioni da svolgere in relazione a un piano o a una proposta.

Anche in ambiente NATO l'appunto ha la medesima funzione anche se vi si ricorre con maggior parsimonia perchè i capi tendono frequentemente a delegare decisioni non importanti.

L'appunto legato alla corrispondenza è il SUMMARY SHEET (o CORRESPONDENCE SUMMARY SHEET), breve e conciso (se è necessaria una spiegazione dettagliata si ricorre ad un ANNEX, intitolato «COMPLETE DISCUSSION»).

I documenti di riferimento allegati vengono designati, in sequenza alfabetica, come TAB A, TAB B, TAB C ... (i nostri «indicanti» 1,2,3 ...).

Un esempio di SUMMARY SHEET è qui riportato sotto il titolo SAMPLE LAYOUT FOR CORRESPONDENCE SUMMARY SHEET.

Consultare, comunque, l'apposito SOP del Comando di appartenenza per avere altre indicazioni al riguardo.

Ci sono poi tipi di appunto che, pur appartenendo sostanzialmente alla stessa famiglia, prendono nome e struttura diversi.

Quando, per esempio, la finalità è quella di fornire un quadro completo su un determinato argomento (anche a solo scopo informativo), si ricorre ad un «BACKGROUND PAPER» preparato, spesso, in funzione di un evento, che dev'essere conosciuto in maniera più approfondita da chi vi interviene. C'è infine il «TALKING PAPER», simile al nazionale «promemoria».

In conclusione, qualsiasi tipo di «appunto» discende dal classico «STAFF STUDY FORMAT», del quale è versione semplificata e adattata alla circostanza. Si ritiene pertanto opportuno riportare il LAYOUT OF A STAFF STUDY FORMAT, tratto da una pubblicazione USA.

### Sample layout for Correspondence Summary Sheet

CORRESPONDENCE SUMMARY SHEET				
ROUTE TO	ACTION: A = APPROV C = COORDINATION I = INFO S = SIGNATURE			
	ACTION	SIGNATURE	DATE	From...(Division)....
P/P OPS DIRECTOR IMS				Action Officer.....
				Telephone.....
				File Reference.....
				Date.....
				Subject.....

#### Summary

The summary should include a brief statement of the problem, pertinent background information, essential facts, and such discussion as are necessary to justify the action required. This information should be reduced to an outline on/y; the full explanation, if required, should be included as a separate Annex, entitled «Complete Discussion».

The Officer of primary responsibility (OPR) is to list reference and background documents tabbed in alphabetical sequence (A, S, C...) and include them, if necessary, as enclosures to this summary.

If correspondence is the result of a verbal request by the Commander/Director ... it should be so indicated.

#### Recommendation

State your recommendation: for signature, for information...

#### Enclosure

Complete discussion (TAB A).

#### Sample layout for Background Paper

*BACKGROUND PAPER FOR ...* (Rank, name and appointment for whom the paper has been prepared).

*IN CONNECTION WITH ...* (the event for which the paper is required).

*SUBJECT: ...*

#### INTRODUCTION

The introduction should include a short background of the subject, refer to relevant papers and give previous decisions. It should also say why the brief is needed.

#### CURRENT SITUATION

This section should give an explanation of the present state of events. If a number of paragraphs are required for this section, then each should be concerned solely with one aspect of the matter. Avoid excessive detail.

#### DISCUSSION

Only broad points should be covered in the discussion; detail should be put into an Annex or included as an enclosure if it is from a separate document; annexes or enclosures should be flagged.

#### CONCLUSIONS

The conclusion should be based upon facts brought out in the discussion and no new aspects introduced.

#### RECOMMENDATION

Recommendations should be included, if requested or if appropriate. If no recommendations are made the NIL should appear in this section.

*ACTION OFFICE* (symbol, Action Officer, phone).

### Sample layout for Talking Paper

*TALKING PAPER FOR...* (Rank, name and appointment for whom the paper has been prepared).

*IN CONNECTION WITH ...* (the event for which the paper is required)

*SUBJECT: ...*

A talking paper is a quick reference outline to be used as the speaker's aide memoire.

It may be used in isolation to substantiate the HQs position, oppose other views, pose questions or simply to provide information.

When used in conjunction with a background paper it should use key words and phrases from that paper and should group the main ideas in the headings and sequence of the parent paper.

It should always be logical, factual and concise.

It should take into account the position, background and knowledge of the subject of the person being briefed (neither overestimate nor underestimate).

Action Officer ... Ext ...

Authentication (signature element)

Date ...

### Layout of a Staff Study Format

*PROBLEM:* Concise mission statement of what is to be accomplished by the study and/or the problem.

*ASSUMPTIONS:* Influencing factors which are assumed to be true. May be nonfactual or incapable of being proved.

*FACTS BEARING ON THE PROBLEM:* Essential facts considered in the analysis and in arriving at the conclusions.

*DISCUSSION:* An analysis and evaluation of the facts as influenced by the assumptions and which present sufficient detail to support the conclusions.

*CONCLUSION (S):* Statement of the findings and the implications of an analysis and evaluation.

*ACTION RECOMMENDED:* Concise statement of what is to be done to solve the problem and who should do it.

*ATTACHMENTS:* Supporting detail on each of the above sections.

- My initial reaction, after a very quick look at the document, was ... I now Miscellanea attach my considered review.
- A detailed review has not altered my original views to any large extent and I remain convinced that there are misunderstandings to be removed. The allegation, then, that... is strongly contested. It is based on the supposition that... There is no merit in the proposed retiling, and the relevance of the final recommendation is not understood.
- I am personally unable to take up your invitation to visit your premises but Dr. X will attend
- Although verbally discussed during recent meetings I would formally like to gratefully acknowledge and accept your kind offer to sponsor/present lectures for the NATO Radio Frequency Management Course. You are currently scheduled for the following lectures ... Please advise if this is not consistent with your understanding. Request that a copy of the lecture scripts be forwarded to arrive at ARFA prior to 31 December 200... . An early submission is encouraged.

## CAPITOLO 7 ORGANIZZAZIONE DI VISITE O RIUNIONI

L'ufficiale, quale che sia l'incarico ricoperto, dovrà immancabilmente occuparsi dell'organizzazione di riunioni, conferenze, visite, simposi. Dall'annuncio iniziale dell'evento al documento finale che ne raccoglie i risultati, le azioni da intraprendere sono tante. Si tratta, per dirla in inglese, di un «protracted business». Ci sono aspetti organizzativi, di bilancio, sociali che vanno attentamente considerati a tempo debito. Alcuni di essi anche due anni prima della data di svolgimento prevista. Avanti sono riportati, sotto il titolo «CHECK LIST FOR A MEETING, CONFERENCE, SYMPOSIUM», gli aspetti a fattor comune da considerare in sede di organizzazione dell'evento.

Per le visite, è stato inserito un esempio di programma - PROGRAMME OF VISIT ed una lista delle cose da fare - CHECK LIST FOR A VISIT.

Quest'ultima è stata desunta da una pubblicazione americana ad uso degli Aiutanti di Campo; costituisce un memento completo delle cose da fare ed include, certamente, più di quanto occorre nella normalità dei casi.

L'argomento «simposio» è sviluppato più avanti. In particolare: un esempio di annuncio con relativa richiesta di concorso - SYMPOSIUM ANNOUNCEMENT AND CALL FOR PAPERS; una tabella, in ordine cronologico, delle cose da fare - SYMPOSIUM PREPARATION CRONOLOGY; una guida alla preparazione delle presentazioni - GUIDELINES FOR PREPARATION OF SYMPOSIUM PRESENTATIONS.

Inoltre è riportato un «information booklet for a meeting, a conference, a symposium». Si tratta di un esempio di opuscolo che l'ufficiale responsabile dovrà approntare sia per una visita o riunione che per una conferenza o un simposio, allo scopo di fornire ai partecipanti le informazioni di natura generale sul posto, sulle «facilities», sui dettagli organizzativi.

Si ritiene opportuno, inviare «l'information booklet», ai partecipanti molto prima dell'evento unitamente ai «proforma», riportati in «specimen», per essere compilati e restituiti al fine di poter predisporre l'alloggio, il trasporto, etc.. L'opuscolo prende a volte il nome di «joining instructions».

### Check list for a meeting, conference, symposium

-Proposal	proposta
-Approval	approvazione
-Notice	annuncio dell'evento
-Agenda or programme	agenda o programma
-Request for assistance (presentations)	richiesta di contributo (presentazioni)
-Conference services (room, seats, audiovisual aids)	servizi conferenza(sala, posti, ausili audiovisivi)
-Interpretation services	servizio interpreti
-Reproduction services (documents reproduction)	servizi riproduzione (riproduzione documenti)
-Typing assistance	assistenza dattilografica
-Seating plan	pianta posti a sedere
-Funding requirements	richiesta fondi
-Security (passes, access control)	sicurezza (passi, controllo accesso)
-Information booklet	opuscolo informativo
-Transportation Social events (cocktail party, dinner)	trasporti eventi sociali (rinfresco, pranzo)
-Opening address	discorso di apertura
-Decision sheet	foglio decisioni
-Summary record	verbale della seduta
-Proceedings (of a symposium)	atti (di un simposio)
-Closing address	discorso di chiusura

**Programme of a visit (specimen)**

Programme of a visit to ...

by Rear Admiral ...

On ...

7 October 16.05 hrs Arrive Naples Airport. Met by escort officer. Check-in Hotel.  
 19.30 hrs Depart Hotel  
 20.00 hrs Dinner at ... with ...

8 October 08.00 hrs Depart hotel  
 08.30 hrs Arrive ... Met by ACOS ...  
 08.45 hrs Office call on Command Group  
 09.00 hrs Command brief  
 10.00 hrs Discussion with Division Branch Chiefs  
 11.30 hrs Call on Commander ...  
 12.00 hrs Lunch at Officers' Club  
 16.00 hrs Farewell call an ACOS  
 16.15 hrs Depart.

Il simposio è un evento con caratteristiche diverse da quelle di una riunione: il simposio si protrae nel tempo; richiede una preparazione più ampia.

Soltanto l'organizzazione vera e propria richiede come minimo un anno di tempo; se poi si intende includere anche il tempo necessario a ottenerne l'approvazione, etc. occorre partire almeno due anni prima della prevista data di svolgimento.

Si precisa che lo svolgimento del simposio trattato in questa sede, considera esclusivamente quanto è necessario predisporre in ambito militare, facendo astrazione da alcuni aspetti organizzativi tipici di un simposio tenuto da organizzazioni civili. Per la sistemazione dei partecipanti, si preferisce lasciare il tutto alla responsabilità dell'individuo, fornendogli al massimo la lista degli hotels, con relativo indirizzo e prezzi praticati. Solo nel caso in cui il simposio ha luogo presso una infrastruttura militare, sarà organizzata la colazione nell'intervallo del mezzogiorno.

Un elemento importante da precisare è la lingua da usare nel corso del simposio e la disponibilità o meno del servizio di traduzione simultanea nelle due lingue ufficiali NATO: l'inglese ed il francese. È opportuno distribuire copia del «SYMPOSIUM PROCEEDINGS» (gli atti del simposio) ad ogni partecipante. Per quanto riguarda infine gli eventi sociali, se non si dispone di «hospitality funds», è bene far pagare una quota pro capite all'atto della «registration», prevedendo un cocktail di saluto. Alcune considerazioni da tenere presenti.

Primo: poichè il simposio è un evento molto più importante, guest speaker, terminato il suo intervento di apertura, potrebbe fermarsi ad ascoltare la presentazione di qualche oratore. A tale scopo è opportuno inserire inizialmente partecipanti in grado di riscuotere un interesse maggiore.

Secondo: un simposio, considerata la tematica prevista, si organizza suddividendolo in sessioni (sessione tecnica, di natura operativa, procedurale, etc.) ognuna delle quali sarà presieduta da un «session chairman». È opportuno che il chairman dell'intero simposio presieda la prima sessione, per determinare il «tono» al quale tutti si adegueranno.

Terzo: il chairman non dovrà procedere a lunghe presentazioni degli oratori, in quanto la loro biografia è già stata inserita nel programma del simposio. E per chiudere: il posto del guest speaker che apre il simposio è alla destra del chairman. Questi lo attenderà al di fuori della sala conferenza, all'arrivo, e lo accompagnerà fuori della sala, alla fine.

**Symposium announcement and call for papers**

1. The ..., a specialized Agency of NATO, will hold a three day symposium from 8 to 10 Dec. 1986 at NATO HEAD-QUARTERS in Brussels.
2. The theme of the symposium will be...
3. Aim of the symposium is...
4. The final programme of the symposium will largely depend on the range and level of contributions. Papers should be within the guidelines (see guidelines for preparation of symposium presentations provided at enclosure A) and the following outline of the theme and design:
  - a. Theme
  - b. Design Session Theme  
Session Chairman
5. Recipients of this announcement, both civil and military, are invited to submit their offers for presentations concerning the broad field of the theme which is to be presented to a large multidisciplinary gathering of personnel from NATO Nations. Contributions from a wide range of interests and viewpoints are welcomed for discussion. A selection board will be set up in... to evaluate the papers provided. Selection will be made according to the following main criteria:

- a. fall within the theme and design of the symposium and the guidelines.
  - b. have a firm foundation, be it scientific, technical, operational or administrative.
  - c. help to stimulate discussion and to assist in identifying the various ways in which the... can be achieved.
6. The symposium will deal with subjects of interest to senior personnel in responsible positions in all Agencies, civil and military, concerned with... : Defence Departments, Commands, Agencies, scientific and research institutes etc.

TIMING (0)	ACTION
X-24M	- Definition of symposium theme, design and date
X-22M	- Approval by responsible Authority <ul style="list-style-type: none"> <li>• definition of speaker delivering opening address</li> <li>• definition, if applicable, of key-note speaker</li> <li>• definition, if applicable, of banquet speaker</li> </ul>
X-21M	- Funds request <ul style="list-style-type: none"> <li>• printing of programme,</li> <li>• information booklet, precis, biographies, proceedings</li> <li>• name tags</li> <li>• hospitality funds</li> </ul>
X-21 M	- <i>Booking of conference room</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adequate number of seats · audiovisual aids, pointer, blackboard.</li> <li>• flags, name tags, chairman's gavel, stationery, water jug</li> <li>• seating plan</li> </ul>
X-21M	- Booking of premises for cocktail party/luncheon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• seats ·</li> <li>• menu ·</li> <li>• cost</li> </ul>
X-21M	- <i>Symposium announcement and call for papers:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• request precis and speaker's biography</li> </ul>
X-16M	- Participants. Administrative information: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ask number of participants</li> <li>• provide administrative information</li> </ul>
X-15M	- <i>Establish evaluation board to select from offered presentations:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• distribute in time to each board member copy of precis received plus presenter's biography</li> </ul>
X-14M	- <i>Notice and thanks to authors of presentations selected:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• · invitation to send full presentation ·</li> <li>• provide guidelines on how to prepare presentation ·</li> <li>• thanks to authors of contributions regrettably not accepted</li> </ul>
X-13M	- <i>Writing, printing and distribution of final programme:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• define symposium session ·</li> <li>• define chairman, session chairmen</li> </ul>
X-8M	- <i>Editing of precis, biographies and full presentations and distribution to chairmen and session chairmen:</i>
X-6M	- Seats. Information data · allocate seats · request individual's information data
X-3M	- Preparation of speaking briefs: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prepare and get approval of speaking brief for keynote speaker/Banquet speaker etc. as applicable</li> </ul>
X-3M	- <i>Print Proceedings -</i>
X-2M	<i>Define organizational details and ensure equipment availability ·</i>

(0) M = month-  
D = day  
H = hour  
mins = minutes

TIMING	ACTION
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• list of participants ·</li> <li>• name-tag</li> <li>• seating pian</li> <li>• invitation to social events</li> <li>• touristic depliants</li> </ul>
X-150	- <i>Brief personnel responsible for administrative support ·</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assistance to participants on administrative matters.</li> <li>• assistance to briefings/session chairmen</li> </ul>
	on use of technical devices and lights
X-7D	- <i>Copies of relevant papers to interpreters</i>
X-7D	- <i>Coffee during breaks.</i>
	• arrange quantity, time, payment method
X- 1D	- <i>Check conference room:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• check technical devices</li> <li>• display seating pian</li> <li>• make sure of name-tags, flags, pointer, stationery, water jugs, chairman's gavel.</li> </ul>
X-2H	<i>Open registration desk X-30mins.</i>
X-30 mins	- <i>Brief session chairmen and presenters on use of technical devices and procedures to be followed:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ensure presence by technical service</li> <li>• ask for any special requirement ·</li> <li>• advise to time their presentations accurate/y</li> </ul>
X-15D	<i>Distribute Proceedings</i>
	<i>Final discussion</i>
X-30D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• collect reports on lessons learnt ·</li> <li>• plan for final discussion</li> </ul>

(0) M = month-  
 D = day  
 H = hour  
 mins = minutes

**Check list for a visit**

1. Establish a status file with the following inputs as received:
  - a. biographical information on the visitor
  - b. copies of all correspondence and messages
  - c. restrictions on classified access/controlled areas
  - d. personal information on diet request/restrictions, quarters, social affairs, tours and briefings.
2. Advise staff involved of forthcoming visit (by letter, memo, staff summary sheet etc.) providing:
  - a. name and title of visitor
  - b. names/positions of visiting party
  - c. mode of travel with expected time of arrival
  - d. length of visit e. purpose of visit f. proposed items of interest (tour, briefing, entertainment)
3. Develop an itinerary, making a detailed schedule by including:
  - a. arrival time, greeting party
  - b. honours (if appropriate)
  - c. car seating plan
  - d. time sequence (block minute by minute); allow sufficient time for events.  
 Allow time for breaks, transportation, rest period.

- e. courtesy calls
  - f. briefings
  - g. meals
  - h. social functions
  - i. participating base personnel and telephone numbers
  - j. escort officers and telephone numbers
  - k. quarters
  - l. departure time and mode of transportation
4. When all the plans have been coordinated and approved, publish an itinerary. It is a good idea to reduce it to a pocket size in order for the itinerary to be more manageable.
  5. Consider preparing a separate itinerary and schedule of events for wives in the visiting party, since their interests may differ from those of the official party
    - a. work closely with the Commander's wife to build the itinerary.
    - b. determine the visitor's interests
    - c. arrange tours and briefings on historical sites (pick places for which your area is known)
    - d. allow time for shopping
    - e. coordinate with each Agency and store, as appropriate
    - f. arrange to have a female escort for a foreign dignitary's wife.
    - g. arrange luncheon.
  6. Distribute copies of the itineraries to allocate personnel spouses concerned. When time permits, send a copy of the schedule to the visitor prior to arrival as a matter of courtesy. This action also gives the visitor an opportunity to prepare for the visit and request changes if necessary.
  7. Coordinate with the Commander on the composition of the greeting party which will meet the visitor
    - a. notify the individuals selected
    - b. keep them informed of the time and piece of arrival of the visitor.
    - c. ensure that visitors are met and bade farewell by officers of equal rank.

As a general rule this requires that a general officer be present at the arrival and departure of a general officer on an official visit.
  8. Make appointments with senior staff officers for appointments and conferences.
  9. Notify the public affairs office so news media and photographic coverage can be arranged, as appropriate.
  10. Contact the billeting officer to reserve appropriate accommodation for the visitor and members of the party.
    - a. ensure rooms are in excellent condition including the heating, air conditioning, telephones, television, lights, drains (i.e. everything)
  11. Arrange with the motor pool for transportation for the visitor.
    - a. ensure all drivers of the members' official party are briefed regarding their schedules.
    - b. provide them with exact directions so they can work independently if they become separated from the other cars in the group.
    - c. dry run the desired route two days in advance of the arrival party
    - d. always have an alternative plan in mind in case the primary route is unavailable when needed.
  12. Arrange for honour guard formations, guards, security police escorts, as appropriate and desired.
  13. Schedule the conference room for briefings, as necessary, and notify the staff agencies involved in the briefings. Notify individuals responsible of the visitor's particular interest in a subject or operation.
  14. Select and brief escort officers or couples, as appropriate. Provide them with the list of names and positions of officers whom the visitor will meet.
  15. Ensure all personnel concerned are informed of the visitor's security clearance status and any restrictions regarding access to classified information and for restricted or controlled areas.
  16. If official entertainment is planned:
    - a. contact the officers' club or a caterer, and make necessary arrangements; consider dietary restrictions conveyed (with international visitors be aware of religious differences on food preparation and serving)
    - b. complete the guest list
    - c. prepare and send invitations
    - d. prepare name tags, place cards, seating chart as appropriate
    - e. arrange for flowers for distinguished lady guests.
  17. Prepare information folders for members of visiting party. The folder should contain:
    - a. the local itinerary
    - b. the schedule of events
    - c. a list of rooms assignments
    - d. a roster of local key personnel and their local telephone numbers.

- e. a pamphlet describing the mission of the Unit visited
  - f. an information sheet on points of interest in the local area. Touristic depliants.
  - g. invitations to social events.
18. Consider the following, if applicable:
    - a. method of payment for meals, quarters' charges, toll charges for telephone, dry cleaning, laundry etc.
    - b. Receipted bills relating to the visit for the escort officer before scheduled departure.
    - c. arrangements with the BOQ officer for payment of bill and checkout.
  19. Make arrangements to meet the visitor upon arrival at the base or at the appropriate commercial transportation terminal.
  20. Make arrangements to escort the visitor to his quarters in the BOQ or to the hotel.
  21. Be prepared for any emergency (medical needs etc).
  22. Consider plaques, mementoes etc. to give out.
  23. Define dress (for the official visit, social functions).
  24. Prepare speeches (welcome, toast, after dinner).
  25. Define composition of receiving line in case of a reception.
  26. Consider star plates (for official car)
  27. Consider parking arrangements for the tour.
  28. Consider, for each briefing:
    - a. seating arrangements
    - b. name tags, flags
    - c. coffee frolls, during breaks
    - d. audio visual requirements
    - e. stationary for each participant
  29. Ensure that a pointer is available in the conference room.

#### **Guidelines for preparation of symposium presentations**

1. Proposals for presentations should be forwarded with a precis in the form of a text of about 100-200 words, describing the subject intended for presentation and highlighting the key aspects.
2. All precis of accepted presentations will be published, in both English and French, in the symposium programme. Their security classification should therefore not exceed NATO RESTRICTED, in order to permit broad promulgation.
3. Contributors will be notified of the selection by the selection board by ... Authors whose presentations are selected will be requested to provide their presentations by ...
4. Authors and Session Chairmen are requested to forward a resumé of their related experience of not more than about 100 words, with a portrait photograph of about 4x5cm. by ...
5. Two copies of the presentation are required. One copy will be sent to the Session Chairman, the second will be used for reproduction purposes. At least one of these two copies should allow a good black and white reproduction and be in the format 21x27 cm. at the most.
6. Papers must be written in one of the official NATO languages: English or French. Their security classification should not exceed NATO CONFIDENTIAL, to facilitate circulation and handling. All papers will be published in the form of a book as "PROCEEDINGS OF n' SVMPOSIUM».
7. Papers should not exceed 4,500 words ( a 30 minute presentation with simultaneous interpretation). They should be subdivided into: title-summary-text references-diagrams. Higher mathematics, copious amounts of computer data or programme listings should be avoided. Only internationally agreed symbols should be used. No editing will be performed, papers should therefore be ready for printing.
8. For presentations both 35 mm slide projector (50mmx50mm) and overhead projector (up to 25x25 cm. transparencies only) will be available. Film and video presentation equipment will be available on request. Please, indicate format and type of film (sound or silence) or cassette. In view of the large size of the conference room, maximum effectiveness of visual aids will be achieved if clear backgrounds with dark or coloured inscriptions are utilized. Letters and figures should be of a large size and kept to the minimum amount required to convey the information. Projected illustrations are to be legible from a distance of 25 metres without the use of binoculars.
9. Speakers are not expected to read their written papers verbatim but to take the opportunity to highlight important aspects and to update the audience on developments or experience gained since the paper was written. The rate of delivery should be consistent with the constraints imposed by simultaneous interpretation.
10. After completion of each session a concluding discussion will be held. These will be led by discussion panels of those experts involved in the topics previously discussed. The overall leadership of the panel discussion will also be by the Session Chairman.
11. A general discussion of all items discussed during the symposium is planned at the end of the symposium. Questions and discussions will not be published.

12.A briefing on use of audiovisual aids, lights, procedures for speaking when simultaneous interpretation is used, etc. will be given to all presenters at the symposium.

**Information Booklet for a meeting, a conference, a symposium (specimen)**

- General information
- Meeting
- location
- Security pass
- Transport
- Programme
- Classified papers
- Luggage
- Coffee-Lunch-dinner arrangements
- Currency exchange
- Travel office
- Telephone calls
- Useful telephone numbers
- Participants to the meeting
- Headquarters main appointments
- Arrival procedures
- Departing procedures
- Travel and accommodation proforma
- Road map of local area (to be added)
- Plan of meeting location and facilities (to be added).

**General information**

The information detailed in the following paragraphs should answer most of your administrative queries about the meeting. Additionally, members of the Department of will be available. at the time of your arrival. If you have any problems which require immediate attention prior to the meeting, assistance may be obtained from Captain... at. telephone...

**Meeting location**

The meeting will be held in the... Conference Room, Building A aL. HQs. A pian is attached to these instructions. At the start of each day delegates will be collected from the hotel and taken to the main entrance of the Headquarters. On the first day delegates will assemble at 09.00 hrs. The meeting will start at 09.15 hrs.

**Security pass**

Security passes have been arranged for the delegates. They will be picked up at the HQs'main entrance upon arrival. They must always be visible to the guards while on the base. On final departure delegates are requested to return their passes to the military police on duty at the main gate.

**Transport**

Military transportation is arranged as follows:

Tuesday, 25 th May

Dep. Ritz Hotel (entrance)	08.15
Arr. HQs	08.45 (approx)
Dep. HQs	16.30
Apr. Ritz Hotel	17.00 (approx)
Dep. Ritz Hotel	18.15
Apr. Officers' Club (cocktail, dinner)	19.00 (approx)
Dep. Officers' Club.	22.45
Apr Ritz Hotel	23.30 (approx).

Wednesday, 26th May

.....

Thursday, 27 May

Dep. Ritz Hotel	08.15
Apr. HQs	08.45
Apr. Airport	09.10

(for those who do not participate in the restricted session).

OBS: requirements for transport other than scheduled above (to railways station, afternoon flights etc.) must be given to Capt. ... not later than the morning of 25 MAY.

**Programme**

A detailed programme will be available for each delegate on arrival (at hotel reception).

**Classified papers**

Delegates arriving before the meeting with classified material which they may wish to deposit in safe custody may call.. Duty Staff Officer for assistance. Relevant telephone numbers are listed in this booklet.

During the meeting delegates may leave classified documents on their seats in the conference room during lunch and coffee breaks.

Delegates who wish to deposit classified material in overnight safe custody should put them in an envelope (available in the conference room) clearly marked with name and Command and hand them to the administrative Clerk, Sergeant... Delegates requiring documents to be forwarded to their respective Headquarters at the end of the meeting should put them in an envelope clearly marked with their full address and hand them to the administrative Clerk.

**Luggage**

Delegates who wish to bring handbags/luggage from the hotel to the HQs on the morning of departure may do so. The luggage may be placed in the hall of the Officers' Club. The luggage must not contain classified material.

**Coffee**

During the meeting there will be coffee-breaks as stated in the programme.

Coffee will be served free of charge in the corridor outside the conference room.

**Lunch**

Lunch-breaks will be as stated in the programme. No special arrangements are made. Lunch will be served in the Officers Dining Hall. Cold and warm dishes will be available. Tables will be reserved. Pre-Lunch drinks will be served in the bar adjacent to the dining hall. Lunch and pre-Lunch drinks, except for the pre lunch drinks on the 25th of MAY, will be on a self-payment basis.

**Dinner**

A dinner will be held at the Officers' Club, Tuesday 25 MAY at 20.00 hrs. Officers and civilians attending the meeting and their spouses are invited to attend

Dress for military guests will be either national Mess Dress or Service Uniform.

Dinner jackets may be worn by civilians. The cost of the dinner will be... per head.

The price includes pre-dinner drinks, wines, a three course dinner, coffee avec.

Officers attending the dinner are requested to pay the appropriate amount either by cheque or by cash to Capt... during the morning coffee-break on 25 May. For transportation see special section for transport.

**Currency exchange**

Banking facilities are available on the base and foreign currency/travellers cheques may be changed during banking hours, (10.00-15.00 hrs. from Monday to Friday).

**Travel office**

A travel office is available on the base. Operating hours are 09.00-17.00, from Monday to Friday.

**Telephone calls**

Telephones are available near the conference room and in the Officers Dining Hall. The exchange operator (dial 8) will assist you with any official long distance call. To make a private long distance/local call you are required to use one of the coin telephones located within the HQS area.

**Useful telephone numbers**

Travel Office ...

Bank ...

Officers' Club ...

Duty officers ...

Belgian embassy (military attaché) Canadian embassy (military attaché)

**Partecipats to the meeting**

Belgium

..... accomodated at ... hotel

.....accomodated at ... hotel

Canada

.....

.....

**Headquarters main appointments**

Commandant ...

Deputy Commandant ...

Chief of Staff ...

**Arrival procedures**

Travel arrangements for your arrival are as follows:

- a. *Train:* Transport will be made available to convey delegates to hotel from ... railway station.
- b. *Air.* Transport will be made available from... Airport to hotel.

- c. *Car.* a map of the local area showing the location of the hotel in relation to the nearby trunk roads is provided as an appendix to these instructions.

Delegates are kindly requested to return, duly completed, the travel and accommodation proforma enclosed with these joining instructions.

#### Departing procedures

Travel arrangements for your departure are as follows:

- a. Train: Transport to ... railway station will leave hotel at 14.30 on Thursday 27 May. This will enable delegates to catch the 15.15 train which arrives at 17.25 hrs.
- b. Air: Transport to ... airport will leave the hotel at 08.15 (for those leaving in the morning) and at 14.00 (for those leaving in the afternoon).

Delegates should state their requirements in the appropriate section of the travel and accommodation proforma.

#### Travel and Accomodation proforma

From ..... (rank, name, service unit, seniority, address).

To .....

Subject: 4th ... meeting

#### Arrival arrangements

1. I propose to arrive at ... on Sunday 23 May 200... by:

- a. private car/official car
- b. train
- c. air

Please tick appropriate box and complete relevant details in either paragraphs 2, 3, or 4.

2. *Private car/Official/ car* o Arriving on ... (day/date) at ... hrs. I will/will not (delete as appropriate) require accommodation for a service/civilian driver.
3. Train. Arriving on ... (day/date) at ... hrs. (train leaving ... at ... hrs).
4. Air. Arriving at ... airport on ... (day/date) at ... hrs. Flight number ...

#### Departure arrangements

5. I propose to depart by:

- a. private car/official car
- b. train
- c. air

Please tick appropriate box and complete relevant details in either paragraphs 6, 7, or 8.

6. *Private car/official/ car* On ... (day/date) at ... hrs.
7. Train. Leaving ... railway station at ... hrs. on Thursday ... (date)
8. Air Leaving from ... airport on ... (day/date) at ... hrs. Flight number ...
9. *Accommodation.*
  - a. Hotel accommodation is required from ... (arrival date) to ... (departure/date)
  - b. I require ... (double rooms) and ... (single rooms) with/without bath/shower (delete as appropriate).
10. Any other information you feel we would wish to have on the accommodation and travel aspects will be welcomed.  
Date ... Signature ...

*PLEASE COMPLETE AND RETURN AS SOON AS POSSIBLE*

PROFORMA TO BE COMPLETED SY THOSE ATTENDING THE ... MEETING TO SE HELD IN LONDON ON 7-8 SEPTEMBER 200....

1. I shall be attending the ... meeting in London as part of the ... delegation.

Personal details are as follows:

Rank/Title ...

Surname ...

First Name ...

Address ...

Telephone No. ...

Present appointment ...

Identity Card/Passport No. ...

2. I require/do not require (delete as necessary) transport to ...
3. I accept decline (delete as necessary) the lunch invitation from ... on 8th September ...
4. I shall/shall not (delete as necessary) attend the social function on the evening of Tuesday, 7th September and my wife will/will not (delete as necessary) accompany me.

*PLEASE RETURN COMPLETED PRO-FORMA  
TO REACH MOD U.K. BY 4th JULY 200...*

## CAPITOLO 8 GLI EVENTI SOCIALI

In ambito NATO, gli eventi sociali sono numerosi e di vario tipo, e coinvolgo l'individuo sia come partecipante, sia come organizzatore: dalla «*reception*» al «*dining-out*», sul piano più formale; dal «*luncheon*» al «*family buffet*», su quello meno formale; per soli uomini («*stag-dinner*»); per sole donne («*ladies-night*»). La presentazione nel capitolo è limitata agli eventi più caratteristici con particolare menzione a quelli come la «*receiving fine*», che si discostano da analoghe manifestazioni nazionali. Quanto segue non vuol essere una lezione di galateo, ma una guida per illustrare norme di comportamento previste in ambienti internazionali che si discostano, in parte, da quelle conosciute e seguite nel nostro Paese.

Una «RECEPTION» è una funzione sociale molto diffusa, alla quale si fa ricorso quando si intende radunare un gran numero di persone, per conoscerle e dar loro la possibilità di incontrarsi. Qualche esempio: SACEUR che intende salutare tutti i nuovi assegnati allo SHAPE nell'anno; il Presidente del Comitato militare che intende incontrare, appena assunto l'incarico, i suoi principali collaboratori e i rappresentanti nazionali; il Direttore dello Stato Maggiore Internazionale nel lasciare l'incarico (e presentare il suo successore). Trattasi, come si può notare, di un qualcosa di più formale di un normale cocktail party. Di qui alcune differenze. Ad una «RECEPTION» ci sarà sempre una «*receiving line*», composta da un numero variabile di persone, disposte una a fianco all'altra, all'ingresso della sala, a dare il benvenuto agli ospiti.

La «*receiving line*» si apre con l'«*Announcer*» (in genere l'aiutante di campo) prosegue con il padrone di casa e signora, l'ospite d'onore (se c'è) e signora, il secondo ospite d'onore e signora, etc..

L'«*Announcer*», un po' staccato dalla «*receiving line*» vera e propria, annuncia gli ospiti, mano a mano che si avvicinano, rilevando il nome dal cartellino portanome (name-tag) se distribuito, o ottenendolo direttamente dall'interessato. L'«*Announcer*» può essere preceduto da due o tre «convogliatori del traffico» che incanalano gli invitati e ne regolano l'afflusso.

Come deve comportarsi la persona. Scontata la presentazione all'ora indicata nell'invito, se l'ospite è sprovvisto di cartellino portanome, fornirà a voce il proprio nome e grado (Colonel Rossi, Italian Army) all'«*Announcer*» affinché questi possa assolvere al suo compito.

L'Ufficiale precede la signora, nessuno dei due stringe la mano all'«*Announcer*», considerato non facente parte della «*receiving line*».

Gli invitati limitano la loro conversazione con i componenti la «*receiving line*» ad un semplice «*how do you do?*» or «*Good afternoon*» or «*Good evening*».

Muovono lentamente, stringendo la mano e salutando ciascun componente la «*receiving line*». Ultimate le presentazioni, si affrettano a spostarsi nella «*refreshment area*», per far posto agli invitati che seguono.

Una reception dura, in genere, un paio di ore nell'arco di tempo compreso dalle 16.00 alle 23.00. Se l'inizio è previsto tra le 18.00 e le 20.00, si traduce in una «*buffet reception*» (cibo in aggiunta ai drink).

Non ci sono regole particolari che stabiliscono quanto tempo gli invitati debbono restare ad una «*reception*», nè si è tenuti ad aspettare che l'ospite di onore sia andato via. A discrezione si può lasciare la sala quando si vuole.

### Dining Out

Il DINING OUT è un evento che, per le formalità previste si discosta da un pranzo normale.

Lo sviluppo degli eventi potrà essere leggermente diverso, da Unità ad Unità, a seconda delle tradizioni del Reparto, ma la maggior parte delle cose sono a fattor comune.

Trattasi di un FORMAL DINNER, al quale partecipano gli Ufficiali dell'Unità/Reparto con le mogli e gli invitati: le formalità possono subire delle varianti secondo le tradizioni previste dall'Unità/Reparto che ha organizzato l'evento sociale.

È presieduto dal Presidente della Mensa, coadiuvato da una giovane coppia (i cosiddetti Mr/Mrs VICE). La partecipazione è considerata obbligatoria; serve a sviluppare il cameratismo, l'amicizia, lo spirito di corpo.

L'abito previsto è il «*Black tie*» o equivalente (gli Ufficiali in uniforme da sera).

Raggiunto il luogo dell'evento si sosta nella «Zona di raccolta»: il bar. All'annuncio che la «*receiving line*» è schierata si procede con i saluti spostandosi a conversare nella «Zona di attesa».

All'annuncio che il pranzo è servito, si prenderà posto a tavola. Seguiranno nell'ordine, la cerimonia del «*Post Colours*» (afflusso bandiera, con scorta) e quella dell'«*Invocation*» (ringraziamento-preghiera), e successivamente i brindisi (numerosi).

Seguirà il pranzo, la cerimonia del «*retire colours*». La fine del pranzo e l'inizio dell'«entertainment».

Le fasi della serata saranno cadenzate da annunci da parte del Presidente della Mensa assistito da Mr/Mrs VICE.

- *Ladies and gentlemen, the receiving line is open.* Da questo momento la *receiving line* è schierata per circa venti minuti per salutare i partecipanti.
- *Ladies and gentlemen, adjourn to the dining room.* È l'invito a spostarsi nella sala da pranzo.
- *The Mess will come to order. Mr/Mrs VICE extinguish the smoking lamp.*  
È il presidente che invita i commensali a prendere posto, e gli assistenti a spegnere la «smoking lamp».
- *Ladies and gentlemen the smoking lamp is out; appropriate rules apply.*  
Invito degli assistenti per ricordare che da quel momento, e fino a nuovo ordine, è proibito fumare.
- *Sergeant Major form the colours ... Sir, the colours are formed ... Post the Colours... etc..* Sono relativi all'arrivo della bandiera e della scorta. Analoghe espressioni sono utilizzate al «*retiring Colours*».
- *Lt ..., will you make the invocation.* È l'invito al Tenente... a pronunciare l'«*invocation*».
- *Mr/Mrs VICE is the wine fit for consumption... The wine is fit for consumption.* Cerimonia dell'assaggio del vino... che sarà sempre *fit for consumption!*
- *The ... dinner item ... is fit for consumption.* Come per il vino, si continua con la stessa formalità per ogni pietanza.
- *Mr/Mrs VICE, light the smoking lamp.* È l'invito del Presidente a riaccendere la «smoking lamp».

*Members and guests may now smoke.* Annuncio ufficiale che si può fumare.

Il tutto è regolato da una serie di colpi di martello da parte del Presidente della Mensa: un colpo per invitare a prendere posto, due colpi per alzarsi e restare in piedi, tre per richiamare l'attenzione.

Poco dopo l'inizio del pranzo viene proposto il brindisi alla Regina (*Loyal toas: «Ladies and gentlemen - the Queen!»*) seguito immediatamente dal «*Ladies and gentlemen, You may smoke.*».

Il «*dining-in*» si sviluppa più o meno secondo le stesse linee del «*Dining-out*».

La differenza tra i due è sostanzialmente che: il «*dining-in*» è riservato ai soli militari di una Unità, corrisponde al nostro pranzo di Corpo.

#### Sequence of events for a dining-in or out (specimen)

### DINING-OUT NIGHT IN HONOUR OF MAJOR GENERAL AND MRS. W.O. JAMES

- 18.00 Bar opens
- 18.00-18.10 Members and guests arrive
- 18.20-18.40 Receiving line
- 18.45 Mess call
- 18.50 Formally open Mess
- 19.00 Post Colours
- 19.05 Invocation
- 19.05-19,15 Toasts
- 19.15-20.45 Dinner Served
- 20.45-20.50 Retire Colours
- 20.50 Adjourn Mess
- 21.00-01.00 Entertainment

#### L'abito

Non c'è situazione più imbarazzante che trovarsi ad un evento sociale e accorgersi di essere l'unico vestito in una maniera diversa. Per ovviare a ciò, partendo dall'invito, che è quello che crea il problema, si è tradotto in italiano la dicitura inglese o francese relativa all'abito, aggiungendo quei particolari che meglio chiariscono l'abbigliamento.

Gli eventi sociali si possono raggruppare in tre tipi di avvenimenti:

- di tipo "FORMAL"
- di tipo "INFORMAL"
- di tipo "CASUAL"

Appartengono alla prima categoria il «*Formal Dinner*» e la «*Formal Reception*» (detta anche «*Official Reception*»). Per queste occasioni è, in genere, previsto il «*Formal Dress*», cioè l'abito da sera. Sull'invito comparirà la dicitura «BLACK TIE» (inglese) o «*Tenue de soirée*» (francese).

Alla seconda categoria appartengono gli eventi privati del tipo «*Informal Dinner*», «*Cocktail Party*» (a casa, al Circolo Ufficiali, in un locale privato) o manifestazioni similari (*luncheon, family buffet, family buffet party*).

Per tali eventi è previsto, in genere, «*Informal Dress*» un normale vestito, a tinta unita o uno spezzato. Nel caso si desiderasse l'abito scuro apparirà la dicitura «Lounge suit:» (inglese) o «Tenue de ville» (francese). A volte può apparire la dicitura «*Dark lounge suit*». Ci sono altre occasioni, meno impegnative, tipo un «*barbecue*» o un «*picnic*» nel giardino di casa, per le quali l'invito riporterà l'espressione americana «Casual», equivalente all'inglese «*Sports Coat, no tie*», vale a dire abbigliamento sportivo, senza cravatta.

La dizione Black tie - Tenue de soirée prevede, per i militari, almeno due diversi livelli: «*Evening Dress Uniform*» e «*Mess Dress Uniform*».

La «*evening dress uniform*» corrisponde alla nostra «uniforme da società» (uniforme da cerimonia con camicia bianca con sparato; colletto bianco con punte rovesciate; cravatta a fiocco di seta nera).

La «*Mess dress uniform*» corrisponde alla nostra «uniforme da sera» (fiocco di seta nera).

Eventuali contatti con il collega straniero, sono comunque opportuni, per evitare situazioni di disagio.

Altre espressioni possono apparire su un cartoncino di invito: «*civilian suit*», «*business suit*», etc.. Si tratta, in genere, di cocktail party al quale si accede direttamente da una riunione, simposio o manifestazione simile.

In sintesi per quanto si riferisce all'abbigliamento, la scala, in ordine crescente è la seguente:

### The right clothes

Come vestirsi nelle varie occasioni? Di seguito è riportato quanto previsto dal Manuale «THE OFFICER'S GUIDE» per gli ufficiali dell'esercito USA.

L'invito (*invitation*) a cena, ad un cocktail o a qualsiasi altro evento sociale va sempre fatto per iscritto. Può essere anticipato, in alcuni casi, da una telefonata esplorativa tendente ad accertare la disponibilità dell'invitato.

I cartoncini di invito, riporteranno il nome di colui che invita; quello dell'invitato; il tipo di reception (cocktail, dinner, etc.); luogo, indirizzo ed ora; abito, e se è il caso, il motivo dell'evento (*on the occasion of*). È buona norma allegare fotocopia della pianta della zona in cui il ricevimento ha luogo, completata di numero di telefono per qualsiasi emergenza e dello schizzo dell'itinerario se si abita in periferia. Se è prevista la partecipazione di un ospite d'onore (*honor guest*), il nominativo è specificato in alto nel cartoncino. Nel caso l'invito fosse stato anticipato (ed accettato) per telefono, il cartoncino d'invito con le relative istruzioni segue sempre, con la differenza che RSVP viene cancellato e sostituito con «To REMIND» or «REMINDER» (o, in francese, p.m. = pour memoire). L'invito è scritto a mano, usando la terza persona. Se si riferisce ad una coppia inserire i nominativi di entrambi i coniugi! (es. Lieutenant Colonel and Mrs. John Smith, sia sul cartoncino che sulla busta). In genere, la frase «request the pleasure of the company of...» è la più usata. Per un invito a persone di alto rango può essere sostituita da «request the honour of the company of...».

L'invito va diramato con almeno due settimane di anticipo. Non tener conto di un RSVP è una grave mancanza di «politesse».

OCCASION	OFFICER	WIFE
Official call	Service uniform	Afternoon dress or suit, hat and gloves
Informal dinner	Civilian business suit or service uniform	Cocktail type dress or simple dinner dress
Formal dinner	Evening dress uniform or mess uniform or dinner jacket	Dinner dress and gloves
Private cocktail party	Business suit or branch blazers unless a uniform is suggested on invitation	Cocktail dress or dressy suit with gloves and usually hat
Barbecue or other informal outdoor affair	Sport jacket, no tie (casual)	Blouse and skirt, slacks, but no shorts
Official reception (not including dinner)	Evening dress uniform or mess uniform	Dressy afternoon clothes with hat and gloves, or cocktail-type dress with gloves and usually hat
Official reception including dinner	Evening dress uniform or mess uniform	Dinner dress with gloves
At home or open house (before 6 p.m.)	Civilian suit	Afternoon dress or suit, hat and gloves
Parades and retreats	Service uniform or business suit	Day time dress or suit with hat and gloves
Private dinner at officers' club	Business suit	Cocktail-type dress or simple dinner dress without hat
N.B. If proceeding from a cocktail party to a more formal function, it is proper to wear to the cocktail party appropriate attire to the formal affair		

## CAPITOLO 9

### I DOCUMENTI CARATTERISTICI

Per i documenti caratteristici relativi al personale comandato in incarichi internazionali qualche difficoltà si potrà avere nella preparazione degli «efficiency reports» sul conto dei propri subordinati.

Il problema si pone essenzialmente per i militari in quanto per i civili tutto è molto più semplice. Per essi si tratta di apporre delle crocette, in apposite caselle di uno stampato, scegliendo tra i vari livelli riportati quello ritenuto più rispondente alle capacità dell'individuo da valutare.

Considerazioni aggiuntive sono richieste soltanto se nella qualifica complessiva finale si scende al di sotto del «Satisfactory» o si sale al di sopra di «Very Good». In questi casi occorre fornire delle giustificazioni. Si tratta, peraltro, di casi estremi e rari; nell'ipotesi comunque di personale e civile per le qualifiche «Unsatisfactory» o «Excellent» si può far ricorso alla terminologia fornita per i militari.

Ritornando al personale militare non tutte le Nazioni privilegiano le stesse qualità di un individuo: non sempre i criteri di valutazione sono gli stessi.

Per esempio gli Americani, nel loro pragmatismo, intendono essenzialmente sapere, con dovizia di particolari, il lavoro concreto svolto dall'individuo durante il periodo considerato (his major specific accomplishments).

A quali specifici progetti ha lavorato, quanti dollari ha fatto risparmiare all'Amministrazione nel definire un contratto, etc.. Il loro sistema di selezione del personale li porta inoltre a specificare se l'individuo merita di essere promosso molto prima, prima o contemporaneamente agli altri suoi colleghi di gruppo.

Su questo argomento occorre evidenziare che per gli anglosassoni aver fatto molto bene come Capitano non significa necessariamente essere meritevole di promozione, o perchè non si possiede il «potential for increased responsibilities» o perchè non sono state ancora acquisite le qualità e le conoscenze necessarie per ricoprire il grado superiore.

Pertanto alla voce «Fitness for promotion» ci si può imbattere in espressioni tipo «Unlikely to become fit» (has probably reached his ceiling) o «Not yet fit» is not yet ready, lacks the required skills and knowledge, or has only recently been promoted).

Sempre restando in tema di promozioni, occorre conoscere le varie espressioni previste per raccomandare la promozione di un individuo con gli altri del suo gruppo o in anticipo. Per evitare equivoci spiacevoli, sono riportate di seguito; (tratte dalla terminologia inglese).

*SPECIALLY RECOMMENDED*: outstandingly suitable, an exceptional officer who merits promotion well ahead of his contemporaries.

*HIGHLY RECOMMENDED*: very well fitted, should be considered for promotion ahead of the majority of his contemporaries.

*RECOMMENDED*: doing well in his present rank; should be considered for promotion with the majority of his contemporaries.

Sempre per gli Americani, per completare l'esempio, occorre ricordare altri due punti. Uno riguarda la raccomandazione da inserire nel documento caratteristico sull'opportunità di affidargli un incarico di comando.

Il secondo punto riguarda il principio delle «equal opportunities»; la sensibilità, cioè dell'individuo nel trattare con personale militare di sesso, razza (gente di colore), origini diverse.

Se ne conclude che prima di compilare un «efficiency report» occorre consultare i chiarimenti forniti dalle singole nazioni circa i punti di interesse per il loro personale, in aggiunta a quanto previsto a fattor comune dalle disposizioni NATO.

Circa la terminologia da utilizzare - venendo al prontuario - è riportato nelle pagine che seguono quanto previsto dalle norme USA per gli Ufficiali, e quanto previsto dalla regolamentazione inglese per Ufficiali e Sottufficiali.

A ciò segue una raccolta di espressioni idonee a coprire quegli aspetti particolari caratterizzanti l'attività in ambiente internazionale: conoscenze linguistiche e sforzi per migliorarle, capacità di lavorare in gruppi multinazionali, adattabilità, capacità di socializzare, etc.

È stata infine aggiunta una serie di giudizi estratti da documenti redatti da personale di madrelingua. Sono utili perchè si allontanano dalle espressioni standardizzate dei prontuari e possono conferire un tono un po' più originale e meno burocratico a qualche documento caratteristico che lo richieda.

Un esempio completo, infine, di rapporto caratteristico redatto dal compilatore è riportato più avanti.

Nel complesso, si tratta di giudizi molto lusinghieri decisamente attestati su un «high profile». I giudizi sono stati suddivisi in quelli utilizzabili dal compilatore e quelli utilizzabili dal revisore, ma, in larga parte, sono intercambiabili.

Si aggiunge un consiglio per chi deve provvedere alla traduzione dell'«efficiency report» internazionale dall'inglese in italiano. Fare bene attenzione ai «false friends», a quelle parole inglesi, cioè, simili a quelle italiane ma di significato affatto diverso. Un giudizio «Superior» (al di sopra di outstanding) non deve essere tradotto come «Superiore alla media»! La regolamentazione USA, allo scopo di assistere compilatori e revisori nel redigere i Narrative comments di un documento caratteristico, fornisce gli aggettivi appropriati a definire le varie qualità morali, intellettuali, di carattere etc. di un individuo. Sono liste su quattro colonne che includono «Words with fine shades of meaning to permit an accurate, careful, objective evaluation of the qualities considered». Tali liste sono riportate sotto il titolo «Helpful words for preparing comments».

Terminologia di base:

*Efficiency report:*

Rater	Documento caratteristico
Endorser	Compilatore
Rating officer	Revisore
Rating Official	Ufficiale compilatore
	Funzionario compilatore

Differenze esistono, come dappertutto, tra inglese ed americano. Si può pertanto sentir parlare di:

*Countersigning officers:*

First Rater	Revisori
Second Rater	Compilatore
First Endorser	Revisore
Second Endorser	Primo revisore
	Secondo revisore

Si rammenta, ancora una volta, la necessità di consultare le norme sulla compilazione dell'efficiency report emesse dal Comando di appartenenza. Ci possono essere delle differenze, anche sostanziali, nella compilazione. La direttiva ACE, ad esempio, a differenza di quanto previsto dalla direttiva del Comando NATO di Bruxelles, prevede uno stampato in cui le «Personal Characteristics» (*acceptance of responsibility, judgement and common sense, zeal and energy, initiative etc.*) vengono valutate apponendo una crocetta nell'apposita casella (*First rate, very good, good, satisfactory, weak*) per poi passare ai «Narrative Remarks» del Rater ed agli «Additional Remarks» dell'Endorser. Si avvicina, di più, cioè, alla nota «Scheda Caratteristica» della regolamentazione nazionale italiana.

*Seguono tabelle*

<b>COMPENDIO DI GIUDIZI ESTRATTI DALLA REGOLAMENTAZIONE U.S.A. (PER UFFICIALI)</b>		
<i>Performance Standards</i>		
<b>PERFORMANCE FACTORS</b>	<b>FAR BELOW STANDARD</b>	<b>BELOW STANDARD</b>
1. JOB KNOWLEDGE (Depth, currency, breadth)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Has serious gaps in technical/professional knowledge</li> <li>• Knows only most rudimentary phases of job</li> <li>• Lack of knowledge affects productivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technical/professional knowledge inadequate for the job.</li> <li>• Must be assigned only routine duties and monitored regularly</li> <li>• Requires dose supervision</li> </ul>
2. JUDGMENT AND DECISIONS (Consistent, accurate, effective)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reluctant to make decisions on his or her own</li> <li>• Decision are usually not reliable</li> <li>• Declines to accept responsibility for decisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usually makes sound routine decisions</li> <li>Tends to procrastinate on necessary decisions</li> <li>• Reluctant to evaluate factors before arriving at decisions</li> </ul>
3. PLAN AND ORGANIZE WORK (Timely and creative)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fails to plan ahead</li> <li>• Disorganized and usually unprepared</li> <li>Objectives are not met on time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scheduling and organizational efforts normally fail</li> <li>• Encounters difficulty with tasks other than routine</li> <li>Finished products are usually behind schedule</li> </ul>
4. MANAGEMENT OF RESOURCES (Manpower and material)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wastes or misuses resources</li> <li>• No system established for accounting of material</li> <li>Causes delay for Others by mismanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accomplishes conservation of material on a sporadic basis</li> <li>• Squanders resources to get job done</li> </ul>
5. LEADERSHIP (Initiative, human relations, acceptance of responsibility)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Often weak. Fails to show initiative and accept responsibility</li> <li>• Lacks self-confidence</li> <li>• Inconsistent in dealing with subordinates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoids responsibility</li> <li>• Displays confidence only when working with familiar subjects</li> <li>• Initiative and acceptance of responsibility adequate in most situations</li> </ul>

**COMPENDIO DI GIUDIZI ESTRATTI DALLA REGOLAMENTAZIONE U.S.A.  
(PER UFFICIALI)**

*Performance Standards*

<b>MEETS STANDARD</b>	<b>ABOVE STANDARD</b>	<b>WELL ABOVE STANDARD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrates adequate technical/professional knowledge required for the job</li> <li>• Searches out facts and arrives at sound solutions to problems</li> <li>• Broad knowledge of related jobs and functions</li> <li>• Conversant with significant job-related developments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possesses keen insight and the ability to evolve it into practical solutions</li> <li>• Keeps informed of important developments in related fields</li> <li>• Can handle difficult situations effectively</li> <li>• Broad knowledge of related missions</li> <li>Rarely requires guidance or assistance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possesses superb technical professional knowledge</li> <li>• Sufficiently well versed in his or her job to discuss and implement improved methods resulting in savings in manpower or material</li> <li>• Maintains and increases professional/technical knowledge</li> <li>• Actively pursues new ideas and developments and their relation to the overall mission</li> <li>Recognized authority in his or her field</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seeks out all available data before deciding</li> <li>• Consistently provides accurate decisions</li> <li>• Accepts responsibilities for decisions and learns from incorrect judgments</li> <li>• Provides effective decisions by clear and logical thinking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An exceptionally sound, logical thinker</li> <li>• Does not hesitate to make required decisions</li> <li>• Decisions are consistently correct</li> <li>• Opinions and judgment are often solicited by others</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keen, analytical thinker</li> <li>• Makes accurate decisions under intense pressure</li> <li>• Extremely effective in exercising logic in broad areas of responsibility</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Careful, effective planner</li> <li>• Anticipates and takes action to solve problems</li> <li>• Effectively balances resources</li> <li>• Finished products are consistently submitted on time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans beyond requirements of present job</li> <li>• Plans coincide with related activities</li> <li>• Is flexible and able to adjust priorities</li> <li>• Frequently called upon to organize complex tasks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Able to anticipate critical events and makes prior provisions to deal with them</li> <li>• Plans encompass all feasible contingencies</li> <li>• Extremely effective in utilization of resources</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uses minimum material with good results</li> <li>• Establishes controls to insure that manpower and material are accounted for and conserved</li> <li>• Develops and utilizes cost-effectiveness methods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellent results accomplished at minimum cost</li> <li>• Consistently suggests methods of conserving resources</li> <li>• Skillfully utilizes cost-effectiveness studies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extremely effective in utilization of material</li> <li>• Consistently seeks and projects ways of utilizing existing equipment</li> <li>• Is often assigned to difficult and important projects where limited resources is a significant factor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepts responsibility of assigned tasks</li> <li>• Consistently displays initiative</li> <li>• Commands respect of subordinates</li> <li>• Is fair and consistent in dealing with subordinates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrate a high degree of initiative and acceptance of responsibility</li> <li>• Displays exceptional skill in directing others</li> <li>• Promotes enthusiasm by interest and sincerity</li> <li>• Acknowledged leader among his or her peers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistently demonstrates outstanding initiative and acceptance of responsibility</li> <li>• Exhibits complete confidence in his or her ability to handle any task</li> <li>• Induces maximum effort from every one</li> <li>• Is decisive in critical situations</li> <li>• Provides direction and guidance for broad areas of responsibility</li> <li>• Leadership not limited to subordinates and peers</li> </ul>

<b>COMPENDIO DI GIUDIZI ESTRATTI DALLA REGOLAMENTAZIONE U.S.A. (PER UFFICIALI)</b>		
<i>Performance Standards</i>		
<b>PERFORMANCE FACTORS</b>	<b>FAR BELOW STANDARD</b>	<b>BELOW STANDARD</b>
6. ADAPTABILITY TO STRESS (Stable, flexible, dependable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panics in new situations</li> <li>• Tendency to shirk difficult situations</li> <li>• Reaction is unpredictable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefers to work on routine tasks</li> <li>• Jumps to erroneous conclusions in new situations</li> <li>• Hesitates to become involved in new situations</li> </ul>
7. ORAL COMMUNICATION (Clear, concise, confidential)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does not convey ideas clearly and concisely</li> <li>• Has limited vocabulary</li> <li>• Cannot express thoughts in a logical sequence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Only occasionally able to verbally convey useful information</li> <li>• Briefings or discussions frequently exhibit lack of confidence</li> </ul>
8. WRITTEN COMMUNICATION (Clear, concise, organized)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Written communications are inadequate due to errors in vocabulary, spelling and grammar</li> <li>• Communications often raise doubt as to exact meaning</li> <li>• Others must continually seek clarification or correct errors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarity of written communications is inconsistent</li> <li>• Only occasionally able to convey a cogent idea</li> <li>• Extensive editing and correcting is usually required before communications can be dispatched</li> </ul>
9. PROFESSIONAL QUALITIES (Attitude, cooperation, bearing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does not accept nor practice Air Force standards</li> <li>• Displays a negative attitude toward the military</li> <li>• Bearing is slipshod and generally reflects carelessness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Does not accept all AF standards and must be continually reminded to comply</li> <li>• Shows lack of enthusiasm with the success or failure of AF mission</li> <li>• Bearing creates very poor impression</li> <li>• Is aware of shortcomings but makes excuses for them</li> </ul>
10. EQUAL OPPORTUNITY PARTICIPATION (Sensitivity and treatment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Openly and knowingly practices discrimination</li> <li>• Uses racial epithets and/or sexual slurs maliciously</li> <li>• Is deliberately hostile to minorities or members of opposite sex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Displays very limited sensitivity to equal opportunity policies</li> <li>• Treats minorities or members of the opposite sex markedly different than other personnel</li> <li>• Employs inflammatory or derogatory terms toward minorities or members of opposite sex</li> </ul>

<p align="center"><b>COMPENDIO DI GIUDIZI ESTRATTI DALLA REGOLAMENTAZIONE U.S.A. (PER UFFICIALI)</b></p>		
<p><i>Performance Standards</i></p>		
<p><b>MEETS STANDARD</b></p>	<p><b>ABOVE STANDARD</b></p>	<p><b>WELL ABOVE STANDARD</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible and open to new ideas</li> <li>• Willingly seeks assistance in difficult situations</li> <li>• Provides reliable decisions under pressure</li> <li>• Consistently displays calm and controlled behavior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readily adapts to fluctuations and changing priorities</li> <li>• Consistently performs well in difficult situations</li> <li>• Anticipates changes and is prepared to react accordingly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responds quickly and effectively to crises</li> <li>• Systematically succeeds where others fail</li> <li>• Consistently provide outstanding leadership and guidance under difficult and stressful conditions</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gives direct and understandable responses to questions</li> <li>• Gives briefings which are organized and well presented</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Very articulate in a wide range of difficult communications situations</li> <li>• Puts extra effort into conversing well</li> <li>• Capable of persuading an audience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delivers concise, well-organized presentations</li> <li>• Is often called upon to present and explain difficult and complex subjects</li> <li>• Can sway a hostile audience to his point of view</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Writing is clear and concise</li> <li>• Written instructions and reports are readily understandable</li> <li>• Written communications are consistently well organized and grammatically correct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Written reports can be easily followed by all readers</li> <li>• Communications are succinct and concise, containing only those words necessary to express an idea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Able to describe complex or technical concepts so well that even the casual reader can readily comprehend the idea</li> <li>• Is consistently chosen for the most important and difficult writing assignments</li> <li>• Is frequently asked to edit the written correspondence of others</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is aware of and follows Air Force policies and objectives</li> <li>• Remains current on developments and procedures</li> <li>• Cooperates fully with new ideas and policies</li> <li>• Volunteers for additional duties and promotes participation</li> <li>• Bearing and behavior create a good impression</li> <li>• Treats all personnel fairly and equitably</li> <li>• Voluntarily participates in activities in support of equal opportunity</li> <li>• Insures that personnel are aware of grievance channels for discrimination complaints</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practices and actively promotes AF policies among peers and subordinates</li> <li>• Pursues new developments and applies them to existing procedures</li> <li>• Actively promotes cooperation and willingness</li> <li>• Actively promotes participation and willingly accepts jobs that others avoid</li> <li>• Bearing and behavior create a very favorable impression</li> <li>• Establishes and enthusiastically maintains standards of equal opportunity</li> <li>• Encourages practice of equal opportunity and treatment in all activities</li> <li>• Shows exceptional sensitivity toward discrimination and takes positive action to counteract</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemplifies top military standards</li> <li>• Represents his or her organization and the AF for the most important events</li> <li>• Actively promotes organizational and AF objectives</li> <li>• Bearing and behavior are outstanding</li> <li>• Actively demonstrates strong, visible, and credible support of equal opportunity</li> <li>• Is extremely knowledgeable in the area of equal opportunity and treatment</li> <li>• Develops and implements broad programmes to combat and prevent discrimination</li> <li>• Is consistently sought out by others for his or her expertise and sensitivity in equal opportunity matters</li> </ul>

<b>COMPENDIO DI GIUDIZI ESTRATTI DALLA REGOLAMENTAZIONE</b> <b>INGLESE</b> <b>(PER UFFICIALI)</b>	
<b>LEADERSHIP: Consider his power to inspire, example, discipline, ability to motivate, concern for subordinates' welfare</b>	
<b>Left End</b> His presence puts heart into others and his example gives them an excellent standard by which to judge their own behaviour. He demands nothing of others that he is not prepared to give at least in equal measure himself. His subordinates respond eagerly to his directions. He commands obedience without rancour and affection without partiality. His juniors know they can count on his understanding and sympathy.	<b>Right End</b> He exercises little influence over his subordinates other than by his poor example. He accepts from others his own low standard of discipline and his temperament makes him incapable of effective command. He is considerate for the feelings of others and takes no interest in his subordinates, their welfare or domestic circumstances.
<b>EFFECTIVE INTELLIGENCE: Consider his judgement, commonsense, imagination, soundness of ideas, ability to identify and solve problems, perceptiveness, practical reasoning, responsiveness to change.</b>	
Shrewd, penetrating, he will analyse swiftly even the most complex problem and his solution will be sound, unshakeable, direct and often striking in concept. He adapts readily to new situations, bringing to bear his rare combination of good sense and original thought.	His thinking is shallow and his concentration weak. His narrow and inflexible approach to problems often leads him to incomplete judgements. He is suspicious of imaginative views. Slow to react, defeated by the unusual, he has difficulty in recognising and solving even simple problems.
<b>TEAMWORK: Consider his co-operation, tact, attitude to superiors and subordinates, participation.</b>	
A highly respected and effective team number who works in harmony with others. Tactful and helpful to everyone at all times. He participates fully in a wide range of activities and adopts the right approach to superiors and subordinates alike. His presence in a team gives it a high chance of success.	Solitary and tactless, he is unresponsive to the ideas of others and unyielding in debate. His abrasive manner invites a hostile response. He is a disruptive element in team activities and is best left to work on his own.
<b>STRENGTH OF CHARACTER: Consider his firmness of purpose, emotional maturity, integrity, moral courage, impact on others.</b>	
He is resolute and determined in all that he does. His balanced and mature outlook is matched by high integrity and moral principles. He has the courage of his convictions and commands respect from all who meet him. A tower of strength, fearless and unwavering.	Irresolute in purpose and immature in outlook, his personality is weak and unimposing. He lacks moral fibre and attaches little value to high principles. He commands scant respect from anyone.
<b>SERVICE AND PROFESSIONAL KNOWLEDGE: Consider his interest in Service matters and the wider aspects of defence, level of professional knowledge, efforts made to keep abreast of new knowledge in his specialisation or profession</b>	
A master of his craft combining a wide knowledge of detail with a deep understanding of the principles of his profession. He contributes widely to the formulation of new ideas and keeps himself informed of all developments. His vision and his interests spread far beyond his own specialisation.	He has poor grasp of his job and he fails to understand the wider principles of defence. Experience teaches him little. He takes no trouble to extend the range of his professional mind and he makes virtually no contribution to the sum of Service knowledge. His horizon is limited to the trivial.
<b>LOYALTY: Consider his sense of duty, dedication and enthusiasm for service, reliability.</b>	
He always places Service interests above his own. He has a profound affection for the Service and is enthusiastic in fulfilling his responsibilities. He is unswerving in his support for superior and juniors alike and he can be trusted to give honest and impartial advice.	His chief obligation is to his own selfish purposes. He is in the Service for what he can get out of it. He sees little value in the military virtues and no merit in self-sacrifice. While his ability may not be in doubt, his support would be suspect at a time of crisis.

**COMPENDIO DI GIUDIZI ESTRATTI DALLA  
REGOLAMENTAZIONE INGLESE  
(PER UFFICIALI)**

**ENERGY: Consider his drive, zest, appetite for work, work output, staying power.**

He is moved by a powerful drive and an un-failing enthusiasm which reveal a deep re- serve of energy. Whatever the challenge he attacks it with lively application and swiftly achieves his object. A man of prodigious out- put.

He is lethargic and spiritless and quickly exhausts his small reserve of energy. He is re- luctant to begin and quick to abandon the tasks given him. He is incapable of sustained effort and his output is small.

**BREADTH OF INTERESTS: Consider his knowledge of world affairs, involvement in Service and station affairs and in mess life, interest in local or other civilian activities, relevant skills or hobbies.**

His interests and activities range from a pro- found understanding of the world about him to a facility in the small details of living. Equally at home in intellectual and practical pursuits. Deeply involved in the life of his unit and the wider community of which it is a part.

His outlook is narrow and his interest in the world about him minimal. The finer things in life leave him unmoved. He makes no attempt to participate in the life of his unit or to contribute to the cultural needs of his fellows.

**SOCIAL ATTRIBUTES: Consider his social conduct, appearance and bearing, sense of humor, ability to mix with others.**

At ease in every company and in all situa- tions, he displays the utmost courtesy and consideration for others. His fine presence is enhanced by an immaculate turnout. His well- balanced humour enlivens every occa- sion.

An awkward misanthrope, given to discourtesy and insensitive to the feelings of others. An insignificant figure matched by a slovenly appearance. His sense of humour is invariably misplaced.

**POWER OF WRITTEN EXPRESSION: Consider his ability to inform and convince in writing.**

His ideas are admirably marshalled, well pre- sented and expressed clearly and concise- ly. His fluency, style and skill in developing a theme seldom tali to convince his readers.

His meaning becomes lost because his writing is dull, ambiguous and verbose. He cannot assemble his ideas or present them lo- gically and his style severely taxes the reader.

**POWER OF SPOKEN EXPRESSION: Consider his ability to inform and convince by speech.**

A fluent and persuasive speaker who fits his words and manner to the occasion. Com- manding immediate attention, he is equally effective in formal or informal surroundings, whether making a speech or engaging in conversation.

Inarticulate and dull, he cannot command attention either in public or in private. His words make so little impact they are quickly forgotten.

**MANAGERIAL COMPETENCE: Consider his recognition of priorities, planning, directing, controlling, evaluating, supervisory ability, effective delegation, economy of operation.**

Exceptionally capable in providing effective control, foreseeing difficulties and dangers and correcting errors while allowing the optimum delegation of authority. A masterly organiser and planner who is quick to recognise priorities, to put them into effect logically and systematically, and to evaluate accurately the results achieved. Employs the resources under his control in the most economic way.

Fails to provide effective supervisory or managerial control over his subordinates. A poor organiser and planner who works without method or foresight and seldom evaluates correctly the results achieved. Weak in control, he over- lunder delegates responsibility. He has little sense of cost-effectiveness and either fails to detect most errors or allows errors to go unchecked in his subordinates.

## COMPENDIO DI GIUDIZI ESTRATTI DALLA REGOLAMENTAZIONE INGLESE (PER SOTTUFFICIALI)

### *Guide to Assessments of General Characteristics and Attributes*

#### TRADE PROFICIENCY

Trade Knowledge	Has an exceptionally through knowledge of all aspects of his trade	Possesses a very good trade knowledge	Satisfactory trade knowledge	Barely adequate trade knowledge	Inadequate trade knowledge	Inadequate trade knowledge. Makes little or no effort to improve
Resourcefulness as a Tradesman	Is exceptionally constructive and resourceful in his approach to problems	Shows initiative and can cope with unusual problems	Can think and act on his on initiative	Rarely shows initiative	Lacking in originality and thought	
Proficiency in Current Duties	Outstandingly proficient	Has achieved an extremely high level of proficiency	Achieves a satisfactory standard at all times	Does not consistently produce a satisfactory standard of work	Seldom achieves a satisfactory standard	Does not produce an acceptable standard of work

#### SUPERVISORY ABILITY

Acceptance of Responsibilities	An inspiring leader	Always in the lead when the situation demands	Accepts responsibility willingly	Accepts responsibility only when told	Reluctant to accept responsibility	Avoids responsibility where possible
Ability to Organize	Is exceptionally efficient as an organizer	An efficient organizer and planner	Is a satisfactory organizer	Does not always organize satisfactorily	An unsatisfactory organizer	A muddled thinker; works without system
Effectiveness in Control	Outstandingly effective in control	Always ensures that order and instructions are correctly given and that they have been properly carried out	Competent in control	Is not always competent in control	Ineffective in giving instructions	Ineffective in giving orders and enforcing

**COMPENDIO DI GIUDIZI ESTRATTI DALLA REGOLAMENTAZIONE INGLESE (PER SOTTUFFICIALI)**

*Guide to Assessments of General Characteristics and Attributes*

**PERSONAL QUALITIES**

Common Sense	Exceptionally quick to get to the root of a problem and is sound, reasoned and consistent in judgement	Can be relied upon to complete all normal duties satisfactorily	Slow in the uptake and/or indifferent judgement	Seldom grasps the point and judgement is poor
Reliability	Completely reliable-thoroughly conscientious	More reliable than most	Cannot always be relied upon to complete all normal duties satisfactorily	Unreliable. Requires more supervision than is justified for his rank
Self Confidence (Underline) Confident*) *For markings of 4 or lower delete words not applicable	Highly and justifiably self confident	Reasonable degree of self confidence	Is sometimes under/confident	Is often under/confident
Co-operation – How good is his team-work?	Very successful in working with others	Works well in harmony with others	Poor team worker	Difficult to work with
Sense of Duty Does he place service before personal interests?	Outstandingly eager to serve and enthusiastic in fulfilling primary and secondary duties	Carries out all duties willingly and conscientiously at all times	Liable at times to let his personal interests override his service obligations	Places self before duty
Appearance and Bearing	Outstandingly smart at all times	Present a first-rate appearance	Is sometimes careless about his appearance and bearing	Cares little for his appearance and bearing
Determination	Outstanding determination; will let no difficulty deter him from carrying out his duties	Sufficiently determined for the normal performance of his duties	Occasionally Lacks determination lacks	Lacks determination

**Esempi aggiuntivi di giudizi ad uso del compilatore**

- Lt. Colonel X is one of the most valuable staff officers in my Branch. A truly professional officer with great potential for additional responsibilities. He possesses an invaluable combination and balance of technical expertise, operational background, exceptional judgement, management skills and an intuitive personnel handling ability. He is an officer who initiates workable ideas, overcomes obstacles, and secures cooperation from others on his own without appealing to his supervisor for help. He has no hesitation in tackling any duty assigned and always does complete and accurate staff work. He has represented the Agency in many meetings. The clear, concise quality of his briefings has generated a better understanding of the Agency problems. In summary he is an officer who has demonstrated effectiveness, capacity, cooperative attitude and dedication. His outstanding performance makes him an invaluable asset to the Agency.
- Major Y's work has been truly outstanding. Through his enthusiasm, professional knowledge and dedication he has imparted added vitality to the staff.  
He is a thinker who correctly envisions the future and plans accordingly. He has repeatedly demonstrated resourceful and vigorous capabilities which, combined with his cooperative spirit, have enabled the Agency to respond rapidly. He is brilliant, tireless, admired by his contemporaries and senior officers. He is one of those rare officers who have the innate ability of doing the right job at the right time. He is able to manage his duties and solve complex issues so effectively that I rarely have to become closely involved in assisting him on the programme for which he is responsible.
- Lt.Colonel X is a very fine officer. He anticipates problems before they arise and produces the required corrective action or solution when it is needed. Under his leadership the Branch has developed and implemented significant improvements. He has also made a substantial contribution to the solution of the... problem, through active and constructive participation and by highly effective work.
- This officer is a genuine «fast burner», exhibits a «can do» attitude and has unlimited growth potential. He welcomes responsibilities and continually seeks to broaden his field of knowledge and increase his professional value. He is a highly motivated, industrious individual having a marked capability for enthusiastic and productive effort, working without regard to personal convenience.
- This officer has an outstanding ability to examine and analyze methods and procedures and to advise ways of increasing effectiveness. He was also a large contributor in writing and editing... He daily pursues each task vigorously, continually producing outstanding results. Assigned to a new and challenging task, he has professionally applied his experience and extensive knowledge of... to the...
- Capt. Y has demonstrated that he is a highly efficient staff officer. Even though this is his initial assignment to..., he has been able to rapidly and accurately grasp the routine of high level staff work and perform his duties in an excellent manner. He should continue to be placed in a position of increasing trust and responsibility.
- Major Y has consistently anticipated and accomplished the work that had to be done. I knew that I could give him any job, a routine one or an extremely challenging one, and then put it out of my mind. The assigned tasks were always completed on time, or ahead of schedule, and in almost every case required no changes. On several occasions this officer briefed... His briefings were concise, logically developed, technically suited to the audience and effectively delivered. He has a bulldog-like tenacity to hold on to an assigned task until it is thoroughly analysed, completely understood, all alternatives considered and the best approach to its solution is taken.
- I concur with the remarks and comments of the rater/rating officer/rating official.
- Concur, Lt. Y has provided outstanding support to... I endorse the proposal for his promotion.
- I completely support the remarks and rating of the reporting officer. Lt. Colonel Y is a very highly qualified and dedicated officer.
- Concur. He is an outstanding officer, with exceptional potential.
- I fully concur with the evaluation and comments of the rating officer. Lt.Colonel Y has contributed significantly to...
- I am in a complete agreement with the reporting officer. Major X has thoroughly excelled in all endeavours. He is a brilliant officer who possesses superb management capabilities.
- I fully concur with this outstanding report. Lt. Colonel Y has accomplished all duties and tasks in a superior manner. While temporarily serving as chairman ARFA he competently conducted the affairs of the Agency, fully accomplishing the mission and effectively managing personnel, budget expenditures and workload. He completed the... war college correspondence programme, further he enrolled in a college-level data processing programme applying his ADP knowledge to the work of his Section.
- I concur with the comments and rating of the rating officer. Mr. Y has done an outstanding job in a very technical demanding position. His contributions to the success enjoyed by his Branch and his Agency are particularly noteworthy and reflect his dedication and proven managerial capabilities. - I fully concur with the remarks and comments of the rating officer. Lt. Colonel Y, in performing his duties, has been outstandingly constructive, resource full, proficient. An inspiring leader, an efficient organizer, a thoroughly conscientious and reliable person. I would like to add that he has been most valuable to me in providing assistance outside the scope of the duties described in his job description. In summary LTC Y, with his full dedication and his outstanding behaviour, has highly honoured his Country. I am pleased to express my appreciation for a job well done and I highly recommend him for promotion.

- Concur. Capt. Y has provided invaluable support to the Branch in developing policy and procedures on... He was never constrained by the limits of his job description but rather always sought to do what was necessary. I endorse the recommendation that he be promoted immediately.
- Concur. Ideal with Major Y on a daily basis, and he has continually provided me with valuable support. He is a creative officer with an inquisitive mind. Logical in his mental processes, precise in his work, exceptionally able in writing. His reports and studies have been models of clarity and thoroughness. His ability to expedite programmes under his direction demonstrates outstanding qualities of dedication, tact and job knowledge. In spite of a turn-over which included all three staff officers working in his Section, some of whom reported with limited or no experience at all in..., he carried out all tasks assigned to the Section in an excellent way.
- Concur. Capt. Y's demonstrated performance fully justifies the remarks and rating of the reporting officer. He has demonstrated exceptional knowledge and skill and can always be counted on to perform a complete and outstanding job.
- Concur. He is an outstanding officer. His staff work is invariably complete and his recommendations sensible. He has exceptional potential. He also attended a local university on his spare time in the evening and successfully completed a course in...
- Concur. He performs his duties with intelligent, well thought out approaches and is an excellent problem solver. Specially recommended/highly recommended/recommended for promotion.

**Come esprimere un giudizio su qualità ed attività tipiche dell'ambiente internazionale**

- With his friendly attitude, his cheerful disposition and his wonderful sense of humour he had no problems within the multinational environment, - A man with a keen sense of humour who mixed exceptionally well in the international environment.
- The multinational environment in which he worked fully accepted him. He was well liked by all.
- He and his family were welcome members of the NATO community.
- An officer whose outstanding cooperation, tact and sensitivity makes him an invaluable asset to any international team effort.
- An officer with a sincere, concerned attitude about the NATO mission.
- He managed this multinational group firmly and positively but with such dexterity and tact that he inspired and promoted an exceptional degree of cooperation among the members.
- As chairman of a Working Group on.... he was able to generate enthusiasm in the group to produce a significantly improved set of instructions.
- As a member of a Study Group on... his resourcefulness, enthusiasm and ingenuity (ingegnosità, non ingenuità!) have inspired confidence in his fellow study team members. His reports have been models of clarity and thoroughness. The team members look to him for advice and guidance in solving knotty problems and he always provides the necessary assistance.
- As chairman of a multinational Military/Civilian Working Group tasked with the preparation of L he produced, with little direction, excellent work.
- Lt.Colonel Y was the Action Officer for a NATO symposium on... attended by 250 representatives from Nations and NATO Commands. His planning and organizational arrangements were absolutely outstanding.
- He initiated a successful programme of staff assistance visits to NATO Nations and Commands which was highly appreciated by all.
- Although inexperienced and with language problems he finally came up with a good performance. What he lacked in experience he more than made up for by his profound interest and dedication.
- He was hampered, at the start of his assignment, by his rusty English but he steadily improved his knowledge by attending special courses, during off duty hours, at a local evening school.  
Despite a severe language problem...
- Despite a lack of practice in the English language...
- Major Y has been a very active ambassador for Italy. He has been the catalyst for numerous off-duty social functions for his duty section. Through his efforts his co-workers have gained an understanding and appreciation for Italian food, traditions, culture.
- Although he came to this assignment with very little experience, he has continued to learn and has reached the point where he is completely knowledgeable in all aspects of his assigned responsibilities.
- He converses and consolidates daily with Ministries of Defence of NATO Nations on matters involving... I have received positive, complimentary feedback regarding his tact and his professionalism.
- He has been deeply involved in the life of the community (Leadership position in his Church, serving on the Troup Committee for Boy Scouts).

**Esempio di rapporto caratteristico redatto dal compilatore**

Mr. ... is, without a doubt, the most superior NATO official I have had the opportunity to work with. His performance is great in all respects. He responds eagerly and willingly and does an outstanding job on any assigned task. More

significantly, he anticipates problems before they arise and produces the required corrective action or solution. A positive and creative thinker, with an inquisitive mind and a «can do» attitude.

Since he has become Head of ... Section, this has developed significant improvements, due to the added vitality imparted to his staff by his outstanding leadership. As chairman of the... Group he has performed excellent work, showing initiative and professional competence and managing this multinational group with dexterity and tact, promoting an exceptional degree of cooperation among members. At the meetings of the Agency his cooperative attitude and his sensible and constructive approach to problems have often indicated the solution or the way ahead. Further he has often delivered reports or presented studies. His presentations have always been concise, logically developed, technically suited to the audience and effectively delivered. His reports and studies have been models of clarity and thoroughness.

In addition to the tasks listed in his job description he is presently co-secretary of and co-chairman of, the two bodies dealing with ADP application in the...

This involves working with ... and ... to ensure identification of ADP requirements, their budgeting and timely procurement. I would like to stress here that this is an activity that Mr. ... has generously picked up to overcome the lack of qualified personnel in ..., and he is accepted as the resident expert in this somewhat arcane field. In summary Mr ... 's qualities and performance are superior in all respects. As this is my last opportunity to report on him before my departure I would like to say that it has been a privilege to have him in my staff and I would like to heartily congratulate him for a job extremely well done.

#### *MANNER (outward qualities)*

-civil	- severe	-polished	- sincere
- active	- sprightly	- urbane	- energetic
- affable	- attractive	- candid	- clever
- unresponsive	- uncommunicative	- impertinent	- languid
- unemotional	- abrupt	- callow	- strident
- egocentric	- dogmatic	- stern	- blunt
- indifferent	- reticent	- officious	- pleasant
- modest	- spirited	- shy positive	- bluff
- enthusiastic	- serious	- composed	- earnest
- animated	- unassuming	- courteous	- suave
- forceful	- sociable	- listless	- insensitive
- overbearing	- rude	- blatant	- self-centered
- assertive	- austere	- brusque	- cold
- reserved	- meddlesome	- spiritless	- unfeeling
- supercilious	- congenial	- frank alert	- ardent
- grave	- tranquil	- intend	- vivacious
- retiring	- courtly	- rough	- vociferous
- selfish	- obstinate	- ascetic	- curt
- frigid	- secretive	- obtrusive	- lackadaisical
- harsh	- disdainful	- crude	- boisterous
- egotistical	- likeable	- forthright	- polite
- intelligent	- warm	- sedate	- calm
- diplomatic	- dynamic	- gracious	- magnetic
- outspoken	- quick	- witty	- fervent
- solemn	- serene	- urgent	

#### *PRESENCE (outward qualities)*

- Dignified	- commanding	- well-balanced	- neat
- dapper	- well-mannered	- staid	- undignified
- fastidious	- careless	- unimpressive	- unattractive
- showy – odd	- stately	- noble	- attractive
- trim	- tidy	- well-bred	- sober
- unbecoming	- dandyish	- untidy	- undistinguished
- repelling	- pretentious	- eccentric	- grand
- august	- distinguished	- trig	- spruce
- inspiring	- somber	- unseemly	- finical
- slipshod	- uninspiring	- disagreeable	- ostentatious
- erratic	- impressive	- majestic	- magnificent

- |              |           |            |             |
|--------------|-----------|------------|-------------|
| - immaculate | - jaunty  | - magnetic | - severe    |
| - indecorous | - foppish | - slovenly | - colorless |
| - odious     | - pompous | - queer    |             |

*DISPOSITION (outward qualities generally denoting possession of inward mental or emotional traits)*

- |             |               |                |                 |
|-------------|---------------|----------------|-----------------|
| - tactful   | - courteous   | - considerate  | - attentive     |
| - liberal   | - generous    | - bountiful    | - magnanimous   |
| - friendly  | - sympathetic | - cordial      | - genial        |
| - unselfish | - kind        | - cooperative  | - helpful       |
| - uneasy    | - superficial | - time-serving | - untrustworthy |
| - restless  | - shallow     | - obsequious   | - disloyal      |
| - impatient | - simple      | - subservient  | - faithless     |
| - fidgety   | - crass       | - menial       | - perfidious    |

*MENTALITY (type of, and ability to use intellectual equipment)*

- |                     |                        |                    |                      |
|---------------------|------------------------|--------------------|----------------------|
| - imaginative       | - independent thinker  | - original-thinker | - creative           |
| - analytical        | - judicious            | - discerning       | - discriminating     |
| - bright            | - sparkling            | - brilliant        | - scintillating      |
| - shrewd            | - sagacious            | - perspicacious    | - astute             |
| - sensible          | - sane                 | - sage             | - wise               |
| - keen              | - sharp                | - smart            | - acute              |
| - ingenious         | - brainy               | - intellectual     | - intelligent        |
| - piercing          | - penetrating          | - deep             | - profound           |
| - many-sided        | - well-rounded         | - balanced         | - versatile          |
| - logical           | - level-headed         | - long-headed      | - farsighted         |
| - careful           | - reliable             | - deliberate       | - mature             |
| - watchful          | - wideawake            |                    |                      |
| - alert             | - vigilant             | - apt              | - agile-minded       |
| - quick thinker     | - quick-witted         | - practical sound  | - hard-headed        |
| - realistic precise | - exact                | - mathematical     | - unequivocal        |
| - humorous          | - witty facetious      | - jocose           | - expedient          |
| - politic           | - adroit               | - clever           | - theoretical        |
| - academic          | - formalistic          | - impractical      | - medium             |
| - normal            | - average              | - ordinary         | - artful             |
| - cunning           | - calculating          | - knowing          | - cursory            |
| - Superficial       | - shallow              | - careless         | - undistinguished    |
| - mediocre          | - second-rate inferior | - rigid-minded     | - inflexible         |
| - unimaginative     | - one-track mind       | - inept            | - insipid            |
| - banal inane       | - sluggish dull obtuse | - stupid erratic   | - eccentric abnormal |
|                     |                        |                    | - queer              |

*KNOWLEDGE (amount of subject matter an individual possesses, and not necessarily his ability to use it. Knowledge should not be mistaken for intelligence or wisdom).*

- |                   |               |                |                   |
|-------------------|---------------|----------------|-------------------|
| - well informed   | - erudite     | - scholarly    | - learned         |
| - conversant      | - cultivated  | - enlightened  | - educated        |
| - talented        | - endowed     | - gifted       | - accomplished    |
| - well-grounded   | - well-read   | - well-versed  | - well-instructed |
| - thorough        | - broad       | - deep         | - profound        |
| - skilled         | - proficient  | - adept        | - expert          |
| - articulate      | - literate    | - lettered     | - studious        |
| - didactic        | - formal      | - pedantic     | - bookish         |
| - credible        | - colourable  | - plausible    | - specious        |
| - unsophisticated | - artless     | - naïve        | - simple          |
| - dilettante      | - dabbler     | - smatterer    | - half-scholar    |
| - tyro            | - neophyte    | - beginner     | - amateur         |
| - inexperienced   | - immature    | - undeveloped  | - limited         |
| - untrained       | - unprepared  | - uninstructed | - untaught        |
| - cursory         | - unwitting   | - superficial  | - shallow         |
| - Unread          | - unscholarly | - unversed     | - illiterate      |

- |              |              |             |            |
|--------------|--------------|-------------|------------|
| - uninformed | - unlettered | - unlearned | - ignorant |
| - dense      | - thick      | - crass     | - stupid   |

*APPLICATION (an emotional quality, the product of many factors which manifests itself in the way the individual attacks and carries through his problem or duties).*

- |                |                |              |                   |
|----------------|----------------|--------------|-------------------|
| - zealous      | - enthusiastic | - ardent     | - fervent         |
| - faithful     | - loyal        | - resolute   | - steadfast       |
| - persistent   | - tenacious    | - enduring   | - unremitting     |
| - attentive    | - persevering  | - diligent   | - devoting        |
| - industrious  | - painstaking  | - assiduous  | - sedulous        |
| - punctilious  | - careful      | - meticulous | - scrupulous      |
| - vigorous     | - energetic    | - arduous    | - forceful        |
| - decided      | - determined   | - unwavering | - steady          |
| - tireless     | - untiring     | - unwearying | - constant        |
| - through      | - methodical   | - systematic | - precise         |
| - quick        | - prompt       | - ready      | - apt             |
| - fast         | - rapid        | - swift      | - speedy          |
| - unhurried    | - ponderous    | - slow       | - sluggish        |
| - intermittent | - fluctuating  | - wavering   | - vacillating     |
| - fitful       | - listless     | - delaying   | - procrastinating |
| - listless     | - lethargic    | - indolent   | - lazy            |
| - disinclined  | - reluctant    | - unwilling  | - averse          |
| - inattentive  | - indifferent  | - careless   | - slack           |
| - lax          | - negligent    | - neglectful | - remiss          |

*RESULTS (degree, kind, or type of results obtained)*

- |                |                |                  |                   |
|----------------|----------------|------------------|-------------------|
| - outstanding  | - remarkable   | - extraordinary  | - superior        |
| - exemplary    | - inimitable   | - unequalled     | - unparalleled    |
| - valuable     | - decisive     | - invaluable     | - priceless       |
| - creditable   | - laudable     | - praiseworthy   | - commendable     |
| - sure         | - certain      | - positive       | - infallible      |
| - unflinching  | - invariable   | - indisputable   | - indubitable     |
| - prominent    | - signal       | - striking       | - conspicuous     |
| - undoubted    | - assured      | - unquestionable | - unmistakable    |
| - apparent     | - evident      | - manifest       | - patent          |
| - plain-       | - clear        | - distinct       | - obvious         |
| - dependable   | - reliable     | - trustworthy    | - meritorious     |
| - efficacious  | - effectual    | - effective      | - efficient       |
| - unusual      | - uncommon     | - noticeable     | - choice          |
| - first-class  | - excellent    | - splendid       | - admirable       |
| - advantageous | - profitable   | - worthy         | - beneficial      |
| - firm         | - substantial  | - enduring       | - permanent       |
| - precise      | - correct      | - accurate       | - exact           |
| - favourable   | - competent    | - conclusive     | - successful      |
| - useful       | - dependable   | - presentable    | - adequate        |
| - good         | - moderate     | - satisfactory   | - acceptable      |
| - mediocre     | - average      | - ordinary       | - undistinguished |
| - fair         | - questionable | - passable       | - admissible      |
| - vague        | - ambiguous    | - equivocal      | - obscure         |
| - uncertain    | - questionable | - doubtfully     | - dubious         |
| - undependable | - unreliable   | - untrustworthy  | - unsatisfactory  |
| - imperfect    | - unavailing   | - incompetent    | - inadequate      |
| - inaccurate   | - incorrect-   | - faulty-        | - unsound         |
| - second-rate  | - below par    | - valueless      | - futile          |
| - ineffective  | - ineffectual  | - inefficient    | - useless         |
| - bad          | - defective    | - worthless      | - execrable       |