

# 1<sup>a</sup> CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

## **Intervento del Ragioniere Generale dello Stato Prof. Vittorio Grilli**

Autorità, colleghi e colleghe.

Ringrazio per l'invito a fornire una mia testimonianza alla 1<sup>a</sup> Conferenza nazionale dell'Alta Dirigenza, caratterizzata da un approccio innovativo all'analisi dei problemi dell'Amministrazione. Dopo così autorevoli interventi colgo questa occasione non per proporre ulteriori interventi normativi per l'ammodernamento PA. Ma piuttosto discutere con pragmatismo le cause che a volte riducono l'efficacia delle riforme già in atto e quindi ritardano lo sviluppo di una nuova cultura del modo di amministrare.

La mia esperienza professionale, diversamente da alcuni relatori che mi hanno preceduto, non è forse quella tipica di un alto dirigente dello Stato. Ho avuto lunghe esperienze di lavoro nel privato in Italia e all'estero, ma anche nella Pubblica Amministrazione. Tali esperienze mi hanno permesso di maturare una maggiore sensibilità non tanto rispetto alle differenze tra i due mondi quanto alle possibili complementarità ed ho potuto mettere a fuoco quanto sia importante per la PA la capacità di assorbire velocemente gli strumenti di organizzazione e gestione mutuati dal privato, ovviamente con gli opportuni adattamenti.

La mia analisi – anche se breve – cercherà di seguire questo percorso: dove siamo, quale mission ci dobbiamo, quali ostacoli rimuovere, portando l'esperienza che stiamo vivendo nella Ragioneria Generale dello Stato.

### **Dove siamo**

La PA in questi anni ormai ha acquisito nel proprio ordinamento tutti gli strumenti necessari al cambiamento l'impianto contrattuale (non dissimile da quello privato), i sistemi di indirizzo e programmazione, di controllo strategico e di gestione, di valutazione, i sistemi contabili di supporto, l'informatizzazione. Non si è trascurata una maggiore attenzione alla formazione del personale. Tutte formule importate dal mondo privato ed internazionale, adattate agli obiettivi di servizio e efficienza e alla rigorosa gestione delle risorse pubbliche. Ma il successo pieno non è stato ancora raggiunto.

Conosciamo le analisi degli esperti di settore, critiche dell'ancora insufficiente sviluppo dei sistemi di controllo strategico e di valutazione della dirigenza e delle performances, della

frammentazione delle iniziative di informatizzazione: tutto ciò non può essere che uno spunto verso ulteriori correttivi in sede amministrativa.

Al di là delle singole imperfezioni, credo nella necessità di una valutazione complessiva delle criticità del sistema. Ritengo che il sistema attuale sia a volte autoreferente: propone cioè linee operative e realizza una serie di progetti, con cadenze proprie e consolidate che risultano a volte in distonia con le esigenze della complessità del sistema pubblico, che si confronta e deve adeguarsi a dinamiche di un'economia di mercato, sempre più allargata ed integrata, anche a livello europeo.

Oramai i tempi non possono essere più dettati dall'amministrazione, ma dall'esterno, dai cittadini, dal mercato, dall'Europa.

### **Quale mission**

Nonostante gli sforzi, gli strumenti messi in campo del legislatore a favore dell'ammodernamento della PA e dei suoi professionisti, processi e risultati ancora non rispettano appieno le aspettative. Perché?

Non è un problema di qualità professionale nella dirigenza pubblica, posso ben dire che il livello di professionalità della dirigenza pubblica italiana non ha niente da invidiare, anzi spesso è superiore a quella che ho riscontrato in altri Paesi, sia nel pubblico e che nel privato

Come ho già avuto modo di affermare, non è un problema di carenza di norme e di strumenti, ma di organizzazione del lavoro, del passaggio da una logica burocratica di adempimento ad una di processo produttivo. A questa implementazione si arriva con un nuovo metodo di lavoro – se volete chiamatela cultura - che fa dei nuovi procedimenti non un valore in sé quanto uno stimolo all'interpretazione dinamica degli obiettivi di gestione. E questo è possibile solo con l'effettiva condivisione e circolazione dell'informazione che integri esperienze e informazioni all'interno del mondo pubblico, riuscendo ad agire come un corpo unico nell'interesse dello Stato.

Governare il cambiamento vuol dire dunque proporre una profonda trasformazione socio-culturale, operando in primo luogo per una diffusione e condivisione ampia delle linee e della ratio delle riforme.

Di passi in avanti ne sono stati fatti molti, ma per raccogliere non dobbiamo aggiungere norme scritte o regolamenti, piuttosto migliorare la qualità di quello che si fa attraverso un metodo di lavoro, una cultura dell'organizzazione improntata all'integrazione e alla circolazione delle informazioni, che abbia nell'efficienza – e non nella semplice automazione – del network informativo la base di nuovi e più alti obiettivi. Pubblico e privato in questo non differiscono, non dovrebbero differire.

### **Quali ostacoli rimuovere**

Elementi cruciali per realizzare l'implementazione di cui parlavo, oltre alla condivisione di informazioni e obiettivi, sono il tempo e le risorse.

Una riflessione sull'elemento "tempo" va fatta con attenzione, si tratta di un elemento chiave della fattibilità e del successo del cambiamento che ci proponiamo di gestire. Abbiamo fatto nostri i concetti e le norme ispirate a economicità, efficienza e buon andamento, abbiamo gran parte delle norme, ma il sistema vanifica parte della validità degli strumenti a disposizione a causa dei tempi.

Un esempio pratico: dal punto di vista organizzativo per apportare anche limitati interventi di revisione organizzativa ad una struttura ministeriale serve circa un anno e mezzo; se le aspettative di miglioramento sono in gran parte riposte in una più funzionale organizzazione degli uffici in relazione agli obiettivi assegnati, bisogna automaticamente scontare tale handicap, che si traduce nel "bruciare" gran del mandato operativo di un alto dirigente solo per impostare il lavoro.

La durata contrattuale spesso non coincide col tempo delle riforme e della loro applicazione. Spesso si aprono nuovi mandati senza che i predecessori abbiano potuto compiere le proprie riforme e si aprono nuove riforme non necessarie perché non si sono portate a regime quelle varate in precedenza.

### **Il cambiamento applicato all'esperienza RGS**

La Ragioneria Generale dello Stato recentemente si è vista assegnare nuovi e più impegnativi compiti da parte del Governo e del Parlamento. Coscienti che il cambiamento nella RGS non può avvenire in isolamento ma necessariamente coinvolge e impatta su tutte le amministrazioni con le quali ogni giorno interagisce, è stato avviato formalmente, nel contesto del riassetto complessivo del Ministero dell'Economia e delle Finanze, il processo di revisione organizzativa necessario per adeguare la struttura alle nuove esigenze derivanti dagli obblighi di appartenenza all'Unione Europea e dal percorso interno di decentramento e trasferimento di funzioni alle autonomie. Si tratta di modifiche al collaudato impianto di un organismo centenario, che richiederanno, tuttavia, del tempo.

Cosa fare quindi nel frattempo? Stiamo agendo sugli uomini e le donne, sui processi, e sui sistemi, ci stiamo interrogando sulla nostra mission, stiamo ricostituendo la rete integrata degli uffici della Ragioneria, al centro ed in periferia, in una logica di condivisione degli obiettivi, delle metodologie e degli strumenti.

E' in corso un'attenta analisi di tutti i processi informatici, con l'obiettivo di riconduzione rapida a logiche di piena integrazione, non solo interna, ma soprattutto in relazione ai sistemi conoscitivi dei principali enti ed organismi di riferimento nelle aree della finanza pubblica.

Informatizzare non significa automatizzare, cioè fare in modo automatico quello che prima si faceva manualmente; vuol dire reingegnerizzare i processi, far cose in modo diverso, fare cose nuove, aprire nuove frontiere.

Analogamente si sta procedendo per quanto concerne le metodologie di rilevazione, i profili organizzativi interni, i rapporti tra gli uffici, la programmazione delle attività ordinarie e straordinarie.

Lo scopo ultimo è quello di consolidare e implementare ulteriormente il connotato e la qualità storica della Ragioneria Generale: lo spirito di appartenenza e di servizio, cioè valorizzare le corp d'Etat. Oggi più che in passato va garantita l'unitarietà dell'azione amministrativa, per accentuare il profilo di trasparenza e imparzialità che deve contraddistinguere l'operato del principale organo di supporto delle determinazioni di finanza pubblica.

Sforzi sono già stati compiuti nel campo della comunicazione istituzionale, per fornire all'esterno rinnovati segnali di un'affidabilità tecnica mai messa in discussione, ma da mantenere al passo dei tempi e dell'innovazione tecnologica; e per indicare, all'interno, un messaggio di sintonia e integrazione della Ragioneria con tutte le sue articolazioni, egualmente considerate dal punto di vista della funzione, della rilevanza e dell'utilità.

E' importante l'azione che stiamo impostando sulle risorse umane, che devono sentirsi motivate e responsabilizzate in quanto tutte partecipi, a qualsiasi livello, alla completa realizzazione della mission, con un proprio ruolo ed una propria dignità nell'articolata rete della struttura ministeriale. I programmi in corso prevedono il potenziamento dei flussi conoscitivi allo scopo di assicurare un feed-back costante tra gli uffici che acquisiscono le informazioni e quelli deputati ad operare la sintesi e le valutazioni. In tale modo, oltre all'indubbio miglioramento qualitativo del prodotto si raggiunge il risultato dell'effettivo coinvolgimento di tutti gli addetti, in quanto ognuno è in grado di cogliere nel circuito attivato il rispettivo apporto, visibile e definito.

Ciò consente di dare significato e concretezza all'introduzione di obiettivi, consente l'uso di benchmark, rende comprensibile e riscontrabile la propria efficacia. Quello che riscontro oggi è che il flusso di informazione e di pianificazione degli obiettivi è monodirezionale. E' necessario creare un flusso di ritorno, che diventa importante anche per rifocalizzare l'azione amministrativa.

Tutto questo, e sono solo i primi passi, lo si sta facendo a legislazione vigente, con riferimento ad aspettative ed obiettivi certi e condivisi. Spesso, e vorrei lasciarvi con questa riflessione - il buon senso, la logica e lo spirito d'iniziativa devono completare nel dettaglio l'impianto normativo, che deve essere necessariamente generale.

Invocare le imperfezioni dell'ordinamento non deve costituire un comodo alibi, ma il punto di partenza per stimolare la capacità di darsi nuove *mission*, laddove i *values*, i valori, sono già ben presenti e radicati.

Siamo noi a dover riempire gli eventuali vuoti operativi della normativa, siamo noi a dovere aggiungere i dettagli, che sono l'essenza del cambiamento, i veri elementi operativi della trasformazione.

Buon lavoro a tutti