

1^a CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

Intervento del Vice Segretario Generale della Difesa dott.ssa Elisa Moretti **“Gestione per obiettivi: linea di tendenza o sfida culturale?”**

Ringrazio per le parole di presentazione alle quali aggiungo, per chiarezza, che nell'ambito del Segretariato Generale della Difesa le mie responsabilità vicarie afferiscono alle attività di natura tecnico-amministrativa nei settori del personale militare e civile e del coordinamento amministrativo.

Ho pochi minuti per sviluppare il mio intervento e qualcuno l'ho già consumato.

Entro quindi immediatamente nel tema con lo stato d'animo – devo confessarlo – di chi, dopo le compiute relazioni d'apertura di ieri e i numerosi interventi di oggi, si accorge che le poche cose che pensava di dire sono state già dette e che si augura quindi di esprimerle almeno in forma diversa senza abusare dell'attenzione dei presenti.

Nel corso di un breve colloquio telefonico che ha preceduto di poco l'avvio di questa Conferenza, il Prof. D'Orta ha riconosciuto la complessità e la specificità della struttura organizzativa della Difesa, che a volte rende difficile anche solo riferirsi ai giusti interlocutori. Quel rapido e cordiale scambio di battute fatto di “.....relazionandomi al Segretariato Generale, pensavamo di interessare tutta la Difesa.... “ e di rimando “.....la nostra Amministrazione comprende due aree ben distinte anche se complementari, ognuna con il suo Vertice, la sua organizzazione centrale e periferica, le sue competenze specifiche.....” dà ragione del fatto che in queste tre giornate di riflessione la Difesa parlerà, sia pure in sessioni diverse, a due voci: la mia e quella del Sottocapo di Stato Maggiore della Difesa, Gen. Vincenzo CAMPORINI.

Il quadro di riferimento è necessariamente unitario perché una è la funzione Difesa e uno è l'intento di esercitarla in modo il più possibile aderente alle esigenze del Paese, ma l'approccio al tema sarà quello tipico delle due aree, operativa e tecnico – amministrativa, che concorrono al raggiungimento dei fini istituzionali dell'Amministrazione che rappresento. L'approccio, ripeto, non le conclusioni, dal momento che la centralità dell'uomo in tutti i processi di cambiamento o di sostegno al cambiamento finisce per imporsi sull'articolazione

delle strutture e quindi per esaltare, anche nella Difesa, le trasversalità e le sinergie che si esprimono poi in azioni combinate e condivise.

Il tema specifico di questa sessione mi spinge a considerare quanto sia appropriato, anche con riferimento alla Pubblica Amministrazione, il rapporto che intercorre fra modernizzazione e gestione per obiettivi.

La modernizzazione è infatti un concetto relativo nello spazio e nel tempo, dinamico nelle forme e nei contenuti, multiplo nelle componenti che lo identificano.

Proprio come gli obiettivi che, nel raccogliere le istanze del presente, si proiettano nel futuro, che si spostano e si riconfigurano in ragione degli eventi, che confidano negli strumenti senza perdere di vista l'insostituibile capacità dell'uomo di sceglierli e di dominarli.

Sulla interdipendenza dei due termini della relazione si è giocato nell'ultimo decennio la scommessa del rinnovamento della macchina dello Stato in un contesto di progressivo allineamento agli standards di efficienza e di produttività di altri Paesi con i quali oggi dobbiamo sistematicamente confrontarci.

Scommessa impegnativa per tutta la Pubblica Amministrazione, vitale per la Difesa dove ragionare per obiettivi ha sempre condizionato l'essere stesso oltre che il divenire dello strumento militare.

Ma una cosa è ragionare, cioè porsi in atteggiamento critico rispetto al cambiamento, e un altro è governarlo, una cosa è aderire intuitivamente e a volte confusamente alla logica dell'innovazione e un'altra è gestirla scientificamente.

Ho fatto questa che può sembrare una lunga premessa solo per aprirmi la strada ad una riflessione che in questo momento mi sembra possa valere più di un stringato rapporto sulle cose fatte e su quelle che restano ancora da fare per cambiare i modi di operare del nostro sistema amministrativo.

Cose del resto che, a partire dal decreto legislativo n. 29 del 1993, il legislatore, non la fantasia dei pubblici operatori, ha obbligato a ripensare, tracciando un percorso di rinnovamento obbligato, che ha investito tutti gli aspetti principali della Pubblica Amministrazione, dal ruolo della politica a quello della dirigenza, dall'organizzazione degli Uffici alla gestione delle risorse umane e tecnologiche, dalla struttura del bilancio al sistema dei controlli di legalità e di risultato, e che tutti noi, ai diversi livelli di responsabilità, nelle più diverse condizioni di partenza e con tempi diversi, abbiamo accettato come formalmente e sostanzialmente ineludibile.

Ma non per questo facile né rapido.

Lo provano le difficoltà che anche in ambienti naturalmente predisposti come la Difesa a razionalizzare l'impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e a tenerle costantemente sott'occhio per garantire l'efficienza - ed oggi anche l'interoperabilità - dello strumento militare si incontrano ancora nel far passare sul piano amministrativo e

procedurale non tanto l'idea quanto i metodi della gestione per obiettivi ed il correlato sistema dei controlli.

Dal Decreto Legislativo 279/1997, che ha riformato la struttura del bilancio ed introdotto la contabilità analitico-economica pubblica al successivo provvedimento 286/1999 che ha decretato l'adozione di un articolato sistema di verifica della corrispondenza fra obiettivi fissati e risultati raggiunti e che ha chiamato in causa tutta la dirigenza pubblica nella doppia veste di fornitrice e utilizzatrice di dati, di controllore e di controllata, secondo un progetto a cascata che parte dalle scelte strategiche del Ministro, ebbene da quel decreto legislativo sono passati cinque anni e solo da poco più di un anno si è messo concretamente in moto il meccanismo che collega gli obiettivi ai risultati e questi alla responsabilità ed alla valutazione dei singoli dirigenti.

Per la verità una spinta in questa direzione è venuta con la privatizzazione del rapporto di pubblico impiego incentrata su contratti individuali di lavoro nella cui economia gli obiettivi da raggiungere figurano già come elemento essenziale del negozio tra P.A. e dirigente ma dal dire al fare, dall'enunciare al controllare la strada è stata ed è ancora lunga e faticosa.

La vera spallata al vecchio sistema di gestione sostanzialmente autoreferenziale si è avuta nella Difesa solo con l'istituzione nel 2001 del Servizio di controllo interno che ha formalmente introdotto un complesso organico ed integrato di verifiche a diversi livelli istituzionali finalizzato, come era del resto intento del legislatore, ad ancorare l'attività dirigenziale ai risultati piuttosto che ai meri adempimenti mediante l'intestazione a ciascun dirigente di precise missioni ed il costante monitoraggio del loro andamento sia all'interno della struttura organizzativa di riferimento (controllo di gestione) sia in relazione agli indirizzi generali forniti dal Vertice politico (controllo strategico).

Se appena si considera l'ordinamento della Difesa dove la specificità delle competenze convive con la complementarità delle funzioni, la centralità delle decisioni con la periferizzazione delle azioni esecutive, la dirigenza militare e la sua etica della responsabilità personale e diretta con quella civile cresciuta alla scuola delle responsabilità del sistema, ben si comprende quanto sia stato problematico per la mia Amministrazione porre mano nei modi e con le cadenze di legge ad un progetto come il controllo di gestione che per sua natura è pervasivo di tutta la realtà, comunque articolata, che si propone di misurare.

Un progetto moderno che ha incontrato resistenze antiche ed antiche quanto a volte inconsapevoli diffidenze e di cui solo un radicale cambiamento della cultura manageriale nella direzione della chiarezza e della evidenza può garantire il vero successo.

Occorre quindi spingere sull'acceleratore della formazione, creare consapevolezza, stimolare curiosità, suscitare interessi, promuovere insomma la ricerca di quell'accordo tra finalità e metodo, tra intelligenza e volontà sul quale si regge il progresso e si costruisce il futuro.

E' quanto la Difesa sta cercando di fare, sia in proprio che aderendo a progetti di più largo respiro pilotati dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, sulla base dei fabbisogni formativi che in questo momento scaturiscono in particolare dalle innovazioni normative che sono sul tappeto, la cui assimilazione nel tessuto amministrativo richiede, è vero, competenza ma presuppone soprattutto conoscenza.