

1^a CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

Intervento del Prefetto Carlo Mosca

Sono tanti gli spunti e numerose le sollecitazioni che questa prima Conferenza Nazionale dell'alta dirigenza statale sta offrendo alla riflessione di noi tutti.

Il tempo a disposizione mi costringe a fornire una serie di risposte sintetiche ad alcune domande che gli organizzatori dell'incontro hanno posto ai relatori nel presentare il tema dell'odierno dibattito.

Prima di procedere ad alcune risposte, desidero sottolineare l'importanza del coinvolgimento di tutta l'alta dirigenza statale. Essa ci fa ritrovare l'orgoglio e il senso forte dell'appartenenza alla burocrazia statale che ha svolto e deve svolgere – come ci ha ricordato ieri il Ministro della funzione pubblica – un ruolo fondamentale per realizzare la tutela dell'interesse generale.

1) Sul ruolo e sull'azione degli organi politici e della dirigenza pubblica nonché sul sistema dei controlli, posso affermare che a cominciare dal 2002, la direttiva generale del Ministro dell'Interno ha avuto un ruolo molto più incisivo nella concreta determinazione degli indirizzi e delle priorità dell'Amministrazione, e ciò grazie all'instaurazione del processo di pianificazione strategica che ha consentito ai Capi dei Dipartimenti e ai Prefetti titolari degli Uffici territoriali di Governo di trasporre la direttiva in precisi obiettivi di pianificazione strategica, il cui grado di raggiungimento fosse verificabile dal Servizio di controllo interno attraverso appositi indicatori di risultato.

Per quanto riguarda l'anno in corso, il Ministro ha comunicato ancor prima dell'inizio dell'anno, ai Capi dei Dipartimenti e degli Uffici di diretta collaborazione le proprie priorità politiche, richiedendo contestualmente la proposta di obiettivi strategici e operativi già compiutamente delineati da inserire nella Direttiva annuale.

Sempre nel 2003, inoltre, a seguito della formalizzazione dei posti di funzione di livello dirigenziale non generale della carriera prefettizia conformemente al nuovo modello organizzativo introdotto dal D.Lgs. n.139/2000, si darà compiutamente avvio al processo di programmazione gestionale operativa, che comporta l'assegnazione ai dirigenti non generali degli obiettivi gestionali e delle risorse umane e strumentali necessarie al loro conseguimento, nonché contestualmente, al controllo di gestione.

Quello della messa a regime del sistema di programmazione gestionale operativa e di controllo di gestione rappresenta il passaggio fondamentale in direzione della effettiva responsabilizzazione dei dirigenti sui risultati della loro attività. Il quadro sarà completato dall'introduzione di un sistema di valutazione dei dirigenti che tenga conto in modo bilanciato delle prestazioni (risultanze del controllo di gestione e comportamenti organizzativi), delle posizioni organizzative e del potenziale in termini di conoscenze e competenze professionali.

Per quel che riguarda la preparazione dei dirigenti a svolgere il ruolo di *managers* per essi delineato dalla riforma, l'Amministrazione dell'Interno sta intervenendo sin dal 2001 attraverso la Scuola Superiore con appositi corsi di formazione sul cambiamento organizzativo, sulla gestione dell'innovazione, sulle tecniche di *project management*, su pianificazione e controllo, ecc.). Inoltre, allo scopo di fornire strumenti mirati ad agevolare la preparazione tecnica e l'orientamento culturale della dirigenza in senso *manageriale*, nel 2003 si è dato avvio alla pubblicazione dei primi quattro manuali di una *collana di management* della S.S.A.I., dedicati rispettivamente alla strategia del servizio nella P.A., alla sociologia dell'organizzazione, alla gestione delle risorse umane ed ai sistemi di pianificazione e controllo.

2) Sulle riforme delle norme di contabilità e della struttura del bilancio, sono convinto che nell'intenzione del legislatore, il nuovo bilancio deve dar vita un sistema di valori finanziari scaturente da un processo di identificazione di obiettivi da perseguire in relazione a risorse concretamente utilizzabili.

Due fattori, però ascrivibili a persistenti elementi di rigidità nella struttura dei bilanci, rallentano ancora la creazione di veri legami tra missioni, bilanci e risultati attesi dalla dirigenza.

La piena attuazione di tale visione è ostacolata, in primo luogo, da una individuazione dei centri di responsabilità amministrativa eccessivamente in alto. Nel Ministero dell'Interno –come in altri Dicasteri – corrispondono soltanto ai massimi livelli organizzativi; in particolare essi sono cinque, di cui quattro corrispondono ciascuno a un dipartimento e un altro fa riferimento agli uffici di diretta collaborazione unitariamente intesi.

Per l'organizzazione periferica, i prefetti titolari degli Uffici territoriali di Governo, non sono individuati quali centri di responsabilità amministrativa e quindi sono privi di un adeguato, autonomo budget, funzionale alla loro fondamentale missione di presidio delle condizioni di governabilità sul territorio. Ciò avviene nonostante il rilievo di ufficio dirigenziale generale, anche in ambiti regionali, degli uffici prefettizi.

Da rilevare, in secondo luogo, che alla autonomia di gestione da parte dei dirigenti, delle risorse finanziarie necessarie a conseguire gli obiettivi attesi si oppone ancora, di fatto, il diaframma rappresentato degli uffici centrali di bilancio, strutture "esterne" al settore operativo e che ancora esercitano un controllo ingessante, troppo spesso sconfinante dal riscontro della legittimità contabile al sindacato sull'opportunità delle scelte dirigenziali.

Sull'ultima questione sollevata relativa alla *leva della comunicazione*, l'*esperienza* recente del Ministero dell'Interno in materia di comunicazione istituzionale ruota principalmente attorno a tre poli:

- il sito internet;
- le riviste cartacee;
- le manifestazioni di pubblica rilevanza.

Il **sito**, nato originariamente dalla fusione di diversi siti parziali (personale, autonomie locali, Polizia di Stato, Vigili del fuoco), ha subito due successive revisioni che lo hanno portato, oggi, a un buon livello di efficienza comunicativa e di servizio (concorsi, modulistica, informazioni, ecc.), anche se forse vi è ancora una prevalenza della componente "dimostrativa" rispetto a quella "di servizio".

Le **riviste** sono differenziate e coprono un ampio ambito di interessi. A parte quelle settoriali, come le riviste di Polizia, dei Vigili del Fuoco e del SISDE, vi sono una rivista "generalista" orientata verso il mondo delle autonomie locali "*Amministrazione*

civile"; una rivista giuridico-legislativa – “*Itinerari Interni*” – che è curata in particolare dall’Ufficio legislativo del Ministero; una rivista scientifica – “*Instrumenta*” – edita dalla Scuola superiore dell’Amministrazione dell’Interno (S.S.A.I.). Un cenno merita anche la rivista dell’Associazione nazionale dei funzionari civili dell’Interno – “*Amministrazione pubblica*” che vive in rapporto di contiguità con le altre citate e le completa sotto l’aspetto della cultura dell’essere funzionari pubblici.

Naturalmente le riviste, pur rappresentando un punto d’orgoglio e di qualità per la diffusione della cultura dell’Amministrazione, hanno un pubblico limitato e forniscono un tipo di servizio comunicativo-informativo incentrato esclusivamente sugli aspetti scientifici e, appunto, informativi. La sede privilegiata per la fornitura di servizi è comunque il sito.

Diverse sono, infine, le **manifestazioni pubbliche** organizzate dall’Amministrazione, sia come Ministero sia da parte delle Prefetture-UTG, per avvicinare la stessa ai cittadini.

La tendenza più recente dell’Amministrazione è comunque stata quella di riempire sia le ricorrenze tradizionali che le manifestazioni tematiche di contenuti comunicativi forti ed effettivi, evitando di ridurre i momenti celebrativi a mere esibizioni formali. In ciò si è aderito ad una politica della comunicazione istituzionale che, a partire dalla Presidenza della Repubblica, sembra oggi ispirare tutta la comunicazione dello Stato.

Un ambito da sviluppare resta quello relativo alla verifica del *feed-back* comunicativo fra i destinatari della comunicazione stessa. È un problema di *know-how*, che va perseguito nonostante l’inadeguata disponibilità di risorse finanziarie.

Vi ringrazio.