

1^a CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

Intervento del Direttore del Servizio Controllo Interno del Ministero della Giustizia Franco Maria Piantelli

“Effetti della gestione per obiettivi al Ministero della Giustizia”

Signore e Signori,

ho apprezzato moltissimo gli interventi degli illustri relatori che mi hanno preceduto. Non credo di dover aggiungere di più sul piano teorico, sui concetti che sottendono la logica del servizio all'utenza verso cui si sta orientando la P.A.

Mi preme in questa sede sottolineare quanto, nel mondo dei servizi cui la P.A. appartiene per elezione, siano importanti le **risorse umane** al punto che si può affermare che le Organizzazioni valgono le persone che le compongono. E' dalla loro competenza e dalla loro capacità di farsi carico dei **bisogni della propria utenza**, dal **senso di appartenenza** ad una organizzazione ad alto contenuto sociale, dalla capacità di mobilitare e finalizzare le loro energie che scaturisce la compiutezza della missione cui sono votati.

Nella Pubblica Amministrazione **lavorare per obiettivi** significa soprattutto interpretare e risolvere i problemi e le necessità della collettività. Sono i cittadini a rappresentare la fonte primaria di legittimazione di qualsiasi espressione istituzionale ed organizzativa dello Stato; essi non vanno intesi come un'entità astratta, bensì, e qui cito il Ministro Castelli, come “quell'insieme di persone che quotidianamente incontriamo nella nostra vita affettiva e di relazione”. Essi sono al centro di tutti i processi che noi dirigenti ed operatori pubblici attiviamo col nostro lavoro.

La Pubblica Amministrazione può innovarsi solo nel **riscoprire la sua vocazione originaria**, servire il cittadino.

Detto questo, ritengo maggiormente utile all'economia del convegno che Vi racconti le esperienze maturate in due diverse realtà dove nella prima si sono già manifestati degli apprezzabili risultati, frutto di queste nuove acquisizioni concettuali, e nell'altra dove la recentissima adozione di queste nuove modalità operative induce ad un ragionevole ottimismo.

L'orientamento all'utente, la responsabilità degli operatori, la valorizzazione delle risorse, la valutazione dei risultati, caratterizzano oggi molti Enti Locali quali Comuni, Province, Regioni. E lo testimonia per aver operato come City Manager in quelle realtà dal '94 e fino al 2001 e di aver

contribuito, sia come divulgatore che come realizzatore, a tracciare questo sentiero e a consolidare un nuovo modo di gestirle.

All'inizio di quel percorso i cittadini, gli utenti, nella migliore delle ipotesi venivano considerati una variabile di sfondo, un elemento indefinito dello scenario, un accessorio di secondaria importanza.

Proprio per questo, lungo l'arco degli anni 90, il ruolo del Legislatore è risultato determinante quando ha varato una serie di norme e provvedimenti in materia.

In gran parte del territorio nazionale, grazie a questa ridefinizione del modo di essere del settore dei servizi pubblici locali, l'atteggiamento dei cittadini nei confronti della Pubblica Amministrazione è sensibilmente migliorato.

Si è innescato un circolo virtuoso fra utenti dei servizi e il personale degli Enti Locali che si sostanzia nel riconoscimento del reciproco valore, un dato rilevato anche dalle numerose ricerche sulla Customer Satisfaction svolte presso Comuni medio grandi presso i quali era stata avviata la gestione per obiettivi.

Questi valori però stentano ad affermarsi presso di noi, presso le articolazioni organizzative dello Stato.

Troppo spesso riteniamo che "ammodernare" le nostre strutture significhi semplicemente dotarle di tecnologie informatiche: è certamente anche questo, ma è molto di più. La **vera modernità** consiste nel finalizzare le nostre attività perché producano servizi agli utenti che siano il frutto di un impegno consapevole e diretto di ciascun operatore che partecipa della vita dell'organizzazione pubblica. Credo sia importante per la P.A. ricordare che la sua redditività è misurata dalla **quantità di consenso** ottenuta presso i propri utenti e non già dal **profitto**. L'asse costi/ricavi non può essere considerato un elemento determinante nella sua formula gestionale, ma solo una variabile critica. Quel che conta veramente è il livello di qualità dei servizi resi dalle nostre Organizzazioni e quello è sempre funzione della qualità delle prestazioni delle persone.

Devo confessare che quando ho iniziato a collaborare col **Ministero della Giustizia** come direttore del SECIN, il Servizio di Controllo Interno, legittimato da un Ministro convinto assertore della "gestione per obiettivi", nutrivo un pregiudizio nei confronti della Struttura: la immaginavo estremamente rigida, chiusa alle novità, ripiegata su se stessa, ove imperava il culto della norma e dell'adempimento.

Tanto più in quanto sapevo che il management del Ministero della Giustizia proveniva prevalentemente dai ranghi della Magistratura, fatta eccezione per un esiguo numero di alti dirigenti "laici".

Il pregiudizio era alimentato dalla convinzione che il magistrato è, per educazione e formazione, orientato alla tutela e alla garanzia dell'ordinamento, in definitiva alla conservazione. Ne' potrebbe essere diversamente dal momento che egli rappresenta l'elemento necessario alla

stabilità delle regole che disciplinano la civile convivenza. L'innovazione non poteva che essere da lui vissuta, così pensavo, con grande cautela e prudenza.

Proporre stili e filosofie manageriali diverse da quelle consolidate poteva essere interpretato e percepito dal Magistrato quale atto di presunzione intellettuale da parte mia, tanto più che quelle filosofie e quegli stili avrebbero dovuto influenzare e incidere sul suo stile di vita e sul suo modus operandi.

Dai primi contatti che ebbi con quel mondo attraverso la lettura dei piani esecutivi di azione per realizzare gli obiettivi strategici della Direttiva del Ministro per l'anno 2002, mi resi conto che non vi era alcuna identificazione dell'utenza, un interesse marginale per la dimensione economico finanziaria dell'organizzazione, una blanda preoccupazione per la valorizzazione delle risorse umane. C'era molto lavoro da fare per me e per i miei nuovi collaboratori, anch'essi da convertire alla logica della gestione per obiettivi.

Nonostante queste condizioni di partenza, i miei timori e i miei pregiudizi si rivelarono in gran parte infondati. Dapprima curiosità, poi sincero interesse, quindi apprezzamento, era ciò che percepivo come sentimenti prevalenti che nutriva la classe dirigente del Ministero della Giustizia nei confronti del ruolo del **SECIN**. Quel ruolo gode oggi della stima e della considerazione di tutti i più importanti esponenti di quel dicastero, dal Ministro al Capo di Gabinetto, dai Capi dei Dipartimenti, ai Direttori Generali ai Dirigenti, ai funzionari e a tutti coloro che sono in rapporto operativo con esso. Viene vissuto come un catalizzatore di energie, uno strumento di supporto allo sviluppo organizzativo, un aiuto per individuare, definire, realizzare obiettivi. Anche grazie al SECIN oggi presso il nostro Ministero si percepisce maggiormente l'altissimo contenuto sociale del lavoro che ciascuno, nell'ambito delle proprie responsabilità, svolge quotidianamente.

I **piani esecutivi di azione** per l'anno in corso sono il frutto di un impegno fervido, che ha visto coinvolti in prima persona tutti gli attori interessati, dai Capi Dipartimento ai Direttori Generali, dai Dirigenti ai Funzionari al punto che quest'anno sono stati individuati obiettivi interdirezionali e interdipartimentali.

Vuol dire che sono in atto tendenze per una interazione e una comunicazione fra sottosistemi che prima di questi momenti agivano come mondi a sé.

Vuol dire anche che ha avuto avvio un percorso di "condivisione", di empatia, di sinergie. Vuol dire che è stata percepita l'unicità della missione del Ministero che si consegue grazie al perseguimento di missioni specifiche di ciascun Dipartimento e che convergono e concorrono al risultato finale.

Questo, per me, è già un risultato evidente del lavoro per obiettivi.

A fronte di dieci obiettivi strategici messi a punto dal Ministro, i Dipartimenti hanno saputo proporre quasi 100 piani d'azione per concretizzarli. Dall'edilizia penitenziaria a quella degli uffici

giudiziari, dalle iniziative volte al recupero dei detenuti a quelle della razionalizzazione dei processi, dagli investimenti tecnologici alla contabilità economica e al project financing, dalla riduzione del debito giudiziario all'ottimizzazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali, dalla rivisitazione dell'assetto organizzativo al perfezionamento dei sistemi di controllo gestionale, dal budgeting alla valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi dei responsabili di funzione, dalla ricognizione delle spese di giustizia agli interventi su scala internazionale.

Grazie al lavoro per obiettivi dunque, il Ministero della Giustizia sta sensibilmente cambiando. I suoi uomini di punta, i Magistrati e i dirigenti laici, stanno cambiando; diventano giorno dopo giorno sempre più consapevoli della positività di quella filosofia del servizio all'utenza che rappresenta la matrice intorno alla quale si costruisce una nuova e più efficiente organizzazione da cui tutti trarranno grandi benefici, si tratti degli operatori del Sistema Giustizia, si tratti dei Cittadini che ne sono i destinatari ultimi.

Vi ringrazio per l'attenzione.

F. M. Piantelli
Direttore del SECIN
Ministero della Giustizia