



Il Ministro della Giustizia

Direttiva generale del Ministro della Giustizia sull'attività amministrativa e sulla gestione per l'anno 2005

Questi ultimi tre anni del mio ministero, dal 2002 ad oggi, sono stati caratterizzati da una forte propensione all'innovazione. Innovare era e per molti versi resta, come vedremo, uno dei cardini su cui poggia tutto il programma di governo cui la mia azione fa riferimento.

Ci siamo impegnati a definire un nuovo e più moderno disegno dell'**impianto normativo** al fine di assicurare al Paese un sistema moderno ed efficiente, dotato di una più spiccata propensione a soddisfare le aspettative dei cittadini e degli operatori deputati ad amministrare la giustizia. Valga a questo riguardo l'avvio di importanti riforme quali la riforma dell'ordinamento giudiziario, del diritto societario, del codice di procedura civile, del diritto fallimentare.

Sono state intraprese attività volte ad incentivare l'edilizia giudiziaria e penitenziaria. Si è costituita la Dike Aedifica spa, società controllata da Patrimonio dello Stato spa e si è dato impulso alla predisposizione di piani per la realizzazione di 62 uffici giudiziari e 23 penitenziari.

Nel settore penitenziario sono state avviate molte iniziative di collaborazione con enti pubblici e privati volte al recupero sociale e professionale dei detenuti. In particolare si è creata una rete stabile tra le Camere di Commercio ed il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, finalizzata alla diffusione capillare delle informazioni sui benefici offerti dalla legge n.381 del 1991 (c.d. legge Smuraglia), con l'obiettivo di incentivare le imprese ad assumere lavoratori detenuti ed aumentare così le opportunità di lavoro favorendo nel contempo l'interazione con la realtà locale.

Attraverso le nuove tecnologie informatiche e digitali si è innovata l'attività degli uffici. Numerose sono le iniziative in materia fra le quali spiccano il processo telematico in ambito civile, l'informatizzazione del processo penale (REGE relazionale), il progetto E-poc, l'anagrafe informatica sulle adozioni.

Grazie ad un metodo di lavoro nuovo per il Ministero della Giustizia sono stati definiti, oltre ai dieci obiettivi strategici cui la mia azione fa costantemente riferimento, ben 273 Programmi Esecutivi d'Azione.

Questi PEA hanno avuto un impatto su ciascuno dei dieci obiettivi strategici secondo questa distribuzione:



Il Ministro della Giustizia

OBIETTIVI STRATEGICI		di cui						
		N. PEA	INTERDIP	DAG	DAP	DGM	DOG	UCAN
1	La riduzione del debito giudiziario, dei tempi e dei costi dei processi in campo sia civile che penale	27	0	7	1	1	18	0
2	La ricerca di soluzioni gestionali innovative, lo snellimento delle procedure amministrative, la razionalizzazione e riorganizzazione delle risorse umane e strumentali, degli spazi operativi e delle articolazioni territoriali dell'Amministrazione della Giustizia	10	6	7	29	5	53	1
3	La revisione delle competenze, la creazione di utili sinergie ed il miglioramento in genere dei rapporti tra le amministrazioni centrali e periferiche dell'Amministrazione della Giustizia, tra cui i vari dipartimenti, nonché tra l'Amministrazione stessa e altri enti pubblici e privati	28	2	5	9	2	10	0
4	Lo sviluppo e la realizzazione degli investimenti per il potenziamento, l'adeguamento e la messa in sicurezza delle strutture giudiziarie, penitenziarie e minorili	19	0	0	10	5	4	0
5	Lo sviluppo ed il perfezionamento degli strumenti della programmazione per obiettivi, della pianificazione delle risorse (budgeting) e del controllo qualitativo, economico e finanziario di gestione, attraverso un processo sistematico di rilevazioni contabili, statistiche e di customer satisfaction e la misurazione dei risultati di efficacia e di efficienza dei servizi	27	1	0	9	5	12	0
6	La formazione, la valorizzazione e lo sviluppo della professionalità di tutti gli operatori civili, togati e di polizia penitenziaria, addetti ai servizi inerenti la Giustizia	19	0	1	12	3	3	0
7	L'innovazione ed il potenziamento a supporto dei servizi interni dell'Amministrazione e dei servizi rivolti ai cittadini	63	10	2	6	0	44	1
8	La certezza della pena e contestualmente la dignità delle condizioni detentive, riducendo il sovraffollamento, creando circuiti differenziati e favorendo la formazione, il lavoro e il recupero sociale dei condannati ai fini della diminuzione della recidiva	26	0	0	18	4	4	0
9	La tutela dei minori, la prevenzione e il contrasto della devianza minorile, la razionalizzazione delle competenze e dei procedimenti in materia di diritto di famiglia e dei minori	7	0	1	0	2	1	0
10	L'attività internazionale, la cooperazione giudiziaria e penitenziaria per la prevenzione e il contrasto dei reati, con particolare riferimento alla criminalità organizzata, al terrorismo, all'immigrazione clandestina, alla tratta delle persone, alla pedofilia e alla	10	0	3	2	2	1	0

N.B. : ad un obiettivo strategico possono fare riferimento uno o più PEA.

Ad oggi la percentuale di realizzazione dei PEA del 2004 e degli anni precedenti a partire dal 2002 è stata pari al 65,7% (nel 2002); 84,6% (nel 2003); 51,4% (al 30 settembre 2004).

Di questo significativo risultato complessivo sul piano gestionale ed organizzativo va dato atto a tutti i Capi Dipartimento, ai Capi degli Uffici di Diretta Collaborazione, ai Direttori Generali, ai Dirigenti e al personale coinvolto, di aver profuso le loro migliori energie, la loro passione, il loro alto senso di responsabilità, la loro apertura genuina ad accogliere e sperimentare un sistema operativo che ha saputo dare risultati concreti, utili e misurabili, tali da porre il Ministero della Giustizia, anche sotto questo aspetto, quale modello di riferimento per tutti.

Se il metodo di lavoro per obiettivi è stato capace di produrre questi importanti risultati, significa che anche per il futuro il Ministero dovrà fare tesoro di questa esperienza riproducendone la filosofia e le modalità operative anche e soprattutto al di fuori della ristretta cerchia degli Uffici Centrali.

Perché quel metodo possa diventare l'elemento distintivo della nostra Organizzazione, occorre che esso sia diffuso capillarmente presso tutte le strutture territoriali dell'Organizzazione Giudiziaria, dell'Amministrazione Penitenziaria e della Giustizia Minorile.



Il Ministro della Giustizia

E' per questo motivo che per il 2005 i Capi Dipartimento sono stati sollecitati a proporre a tutti gli Uffici ed Organismi dislocati sul territorio, la realizzazione di Programmi Operativi Territoriali (P.O.T.), che svilupperanno, in sede decentrata, uno o più obiettivi operativi correlati agli obiettivi strategici presenti in questa Direttiva.

Solo così si potrà rafforzare e consolidare nel tempo ciò che in questi anni abbiamo avviato.

Abbiamo fatto nostra la logica del risultato più significativo possibile a fronte di una disponibilità necessariamente limitata di risorse finanziarie.

Alle difficoltà abbiamo saputo far fronte col valore e con l'entusiasmo di tutti i protagonisti di questa stagione nuova.

E' necessario però, volendo estendere al territorio il nuovo sistema di lavoro, ancora in gran parte colà impraticato, sviluppare con grande impegno e determinazione alcuni nuovi strumenti gestionali che, pur presenti, non appartengono ancora pienamente alla cultura organizzativa del Ministero: mi riferisco in particolare agli Uffici per il Controllo di Gestione costituiti nel 2003 presso ciascun Dipartimento e presso l'UCAN la cui attività va rafforzata, assieme ad un sistema contabile maggiormente orientato all'asse costi/benefici e quindi più coerente alla logica di gestione per obiettivi.

Il bilancio rappresenta, per qualsiasi Organizzazione, il principale strumento di gestione e di informazione per coloro che sono deputati a guidarne la vita.

Così come strutturata, la Contabilità dello Stato, privilegiando la dimensione finanziaria, non può considerarsi, da sola, lo strumento adeguato alla realizzazione della programmazione strategica.

Quest'ultima, articolandosi in progetti e programmi, presuppone per ciascuno di questi una predefinitone dei costi necessari da sostenersi per conseguirli.

Costi che riguardano il valore economico delle risorse necessarie per attuare i processi ed i percorsi che conducono ai risultati attesi.

Tuttavia, nonostante il disposto del D.Leg.vo n° 279 del 1997 recante "Attuazione del sistema di contabilità economica / analitica per Centri di Costo delle PP.AA.", la Contabilità Finanziaria è tutt'ora lo strumento principale che disciplina e regola il ricorso a questa risorsa.

Il rischio che si corre a non avvalersi di uno strumento più consono alla natura stessa della programmazione strategica, vale a dire il Conto Economico (rapporto costi/benefici) e la contabilità analitica (che definisce il valore economico dei centri di costo) è di perdere la grande occasione che abbiamo **adesso** di orientare il Ministero della Giustizia alla logica di risultato piuttosto che mantenerlo ancorato a quella dell'adempimento.

L'attività di controllo di gestione va rafforzata.

Gli uffici che svolgono il controllo di gestione, in considerazione dell'estensione della metodologia, vanno dotati di adeguate risorse umane e strumentali. A circa due anni dalla loro costituzione tali uffici devono consolidare la metodologia operativa (sviluppo di un adeguato sistema di controllo) per poter svolgere la loro attività non solo quindi per i programmi esecutivi d'azione, ma anche per l'attività ordinaria.

In tal modo, visto quanto riportato sul DPEF 2005-2008 in materia di contenimento strutturale della spesa, sarà anche possibile tenere sotto controllo i costi relativi all'acquisizione di beni e servizi.



Al Ministro della Giustizia

Nel 2005 occorre anche realizzare il **collegamento tra il controllo di gestione e la valutazione dei dirigenti di 2° fascia**. In particolare i piani operativi territoriali (POT) il cui andamento sarà monitorato dal controllo di gestione dipartimentale, costituiranno, a partire dal 2005, uno degli elementi utili per la Commissione di valutazione delle prestazioni dei dirigenti di 2° fascia.

Affinché tali scopi possano essere conseguiti è necessario che vengano nominati dei referenti del controllo di gestione delle strutture direzionali di terzo livello, cioè le Corti d'Appello e le Procure Generali della repubblica, i Provveditorati regionali dell'Amministrazione Penitenziaria, i Centri per la Giustizia minorile. I referenti saranno il collegamento necessario per poter diffondere la metodologia del controllo di gestione e per raccogliere i dati da trasmettere alla struttura centrale.

Parallelamente, tenuto conto che nella riforma dell'ordinamento giudiziario è previsto il decentramento amministrativo con l'istituzione di cinque Uffici amministrativi territoriali e l'attribuzione delle relative competenze ai dirigenti, occorrerà prevedere attività formative in materia di gestione strategica per fornire al personale dirigente quelle conoscenze necessarie per una corretta applicazione della metodologia della gestione per obiettivi.

Tali obiettivi presuppongono che presso la struttura centrale ci sia un organismo di coordinamento strategico che individui le linee generali comuni a tutte le strutture del ministero della giustizia in materia di personale, bilancio, infrastrutture, etc. Tale compito può essere efficacemente svolto dalla **Conferenza dei Capi Dipartimento**.

I risultati incoraggianti conseguiti in questi tre anni a livello di Amministrazione centrale, ci fanno presumere che le strutture territoriali coinvolte bene accoglieranno lo strumento gestionale del lavoro per obiettivi, che consentirà di meglio governare il complesso sistema della Giustizia. Le importanti riforme normative in atto, favoriranno senz'altro tale attività amministrativa, grazie agli aspetti innovativi in proposito introdotti.

F.to
Roberto Castelli
Ministro della Giustizia