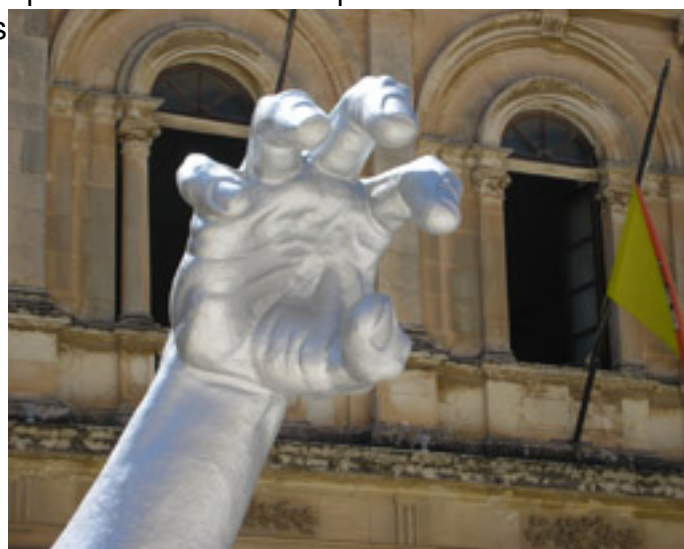


*Due mondi ritenuti lontanissimi ora appaiono in fase di avvicinamento sulla galassia del management. □ Fino a qualche anno addietro venivano considerati mondi lontanissimi, pressochè inviccinabili. Di Alberto Bordi*

Il primo, troppo incentrato sulle stridenti logiche di mercato e sul raggiungimento del profitto; il secondo invece, proiettato alla mera erogazione di servizi ai cittadini ed al rispetto dell'ordinamento vigente, senza grande attenzione alla qualità della propria attività ed alla effettiva soddisfazione dei destinatari. La introduzione di alcuni cambi di rotta significativi, come il controllo di gestione, disciplinato dalla legge 286 del 1999, la più marcata responsabilizzazione della dirigenza (L. 15 e D.Lgs.150 del 2009) e la valutazione delle attività della P.A. secondo i parametri di efficacia, efficienza ed economicità, ha posto le premesse per un concreto avvicinamento alla auspicata cultura del risultato. In questa progressiva trasformazione del macrocosmo pubblico, il management ha assunto un ruolo di assoluto rilievo e già da alcuni anni nelle stanze dei palazzi ministeriali, negli uffici degli enti locali, nei dibattiti e nei convegni, si parla di leadership, di lavoro di squadra, del ruolo strategico del cambiamento, di problem solving, di benchmarking, di empowerment e di tutte quelle componenti, tecniche e concettuali, che costituiscono as



petti nevralgici della scienza manageriale. A dire il vero la Pubblica Amministrazione è stato spesso un luogo ideale per la sperimentazione di innovazioni organizzative; basterebbe citare gli esempi luminosi di Clinton-Gore negli Stati Uniti, ma anche di molte pubbliche

amministrazioni europee. Con il maturare nella coscienza sociale del ruolo del cittadino come fruitore di servizi efficienti, con la "democratizzazione" dei rapporti tra cittadino e amministrazioni pubbliche è divenuta sempre più legittima la richiesta generalizzata di servizi tempestivi e di qualità, che rendano effettiva la partecipazione di tutti al benessere sociale ed economico. L'utilità delle esperienze delle grandi aziende private non è mai stata messa in dubbio, ma ora si pensa ad assimilare tali best practices; del resto, è evidente a tutti come molte situazioni e contingenze siano di fatto assimilabili, così come numerosi elementi di fondo, quali la complessità dei prodotti e dei servizi, le stesse dimensioni organizzative, la necessità/opportunità di standardizzare e di industrializzare i prodotti e i servizi, l'esigenza strategica di diffusione delle conoscenze per la personalizzazione e l'incremento della qualità finale, etc. Tutti questi possono essere visti come meccanismi in grado di accelerare i processi di cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni e la fertilizzazione incrociata tra i migliori contesti pubblici e quelli delle grandi aziende private. Del resto, si può con soddisfazione constatare come uno dei luoghi eccellenti per la riflessione e la sperimentazione negli ambiti della cultura e della prassi manageriale sia divenuto proprio il grande territorio della P.A.: oggi molti esperti del management si tengono aggiornati e crescono professionalmente confrontandosi con i bacini di sviluppo organizzativo delle Pubbliche Amministrazioni, dalle macro e micro-iniziativa centrali fino a quelle territoriali degli enti locali. È uno scambio sempre più ricco e gratificante per tutti i soggetti coinvolti.

Guardando al passato, è da notare come dalla riforma Bassanini del 1997 in poi la pubblica amministrazione italiana abbia abbandonato il vigente sistema di controllo sugli atti per approdare progressivamente al controllo di gestione, quale procedura di verifica impostata essenzialmente sul parametro del risultato, e sul punto pare fuor di dubbio che la strada intrapresa dal legislatore nazionale è sicuramente quella giusta per condurre i nostri apparati amministrativi a quegli standard di efficacia, efficienza ed economicità da sempre auspicati da parte dei cittadini ed ora ritenuti unanimemente necessari. Difficoltà nel metabolizzare questa nuova filosofia gestionale ovviamente non mancano, ma questa è una via che è necessario continuare a percorrere, sicuramente senza possibilità di "marce indietro": è di tutta evidenza che bisognerà continuare a investire sulla conoscenza e sulla capacità di operare secondo le logiche del controllo di gestione, perché questo è l'unico strumento professionalmente valido per operare nell'ottica della concreta realizzazione degli obiettivi.

Bisognerà far tesoro delle migliori esperienze condotte, anche in ambiti transnazionali, da grandi aziende private per condurre e governare al meglio tali processi di cambiamento; soprattutto si dovrà fare attenzione a non creare una casta di specialisti, chiusa in logiche tecnico-professionali avulse dallo spirito di servizio all'organizzazione e ai cittadini: il controllo di gestione deve essere strumento operativo posseduto da tutti i manager e deve far parte del sapere professionale di tutte le persone di una sana amministrazione.

