
Il Public Budgetary Control nella Pubblica Amministrazione

di [Commercialista Telematico](http://www.commercialistatelematico.com)

Pubblicato il 7 Dicembre 2007

L'importanza del Public Budgetary Control per il miglioramento delle performance della Pubblica Amministrazione. A cura di Emanuele Costa.

Ogni volta che si vuole presentare agli operatori del settore un approfondimento su **temi di governo della Pubblica Amministrazione**, occorre sempre ponderare attentamente il contesto sul quale le riflessioni andranno ad impattare.

Se poi le argomentazioni contengono aspetti innovativi, allora, come d'incanto, si innalzano da ogni parte barriere culturali/mentali, il cui potenziale esplosivo è più devastante di qualsiasi minaccia si possa trovare lungo un percorso all'interno di un campo minato.

Non sono chiare le ragioni di fondo che innescano simili comportamenti ostili, in quanto l'innovazione si propone la finalità di migliorare i processi gestionali e non quella di eliminare centri di potere radicati nell'Organizzazione.

Il target, infatti, è quello di operare un'analisi critica preventiva dei procedimenti burocratico/amministrativi, per accompagnarli progressivamente nell'alveo di applicazione di tecniche lean thinking.

Si potranno eliminare quei **colli di bottiglia** che impediscono alla Pubblica Amministrazione di considerare, almeno per una volta, efficacia, efficienza ed economicità come "esperienze vissute" e non sempre come "obiettivi" da realizzare.

E' opportuno precisare che, quando si affrontano certe tematiche, solitamente si verifica una situazione in cui si è circondati da schiere di alleati, che all'inizio incoraggiano il processo di innovazione, per poi scoprire, in sede operativa, che si sta indossando l'abito del cavaliere solitario.

Non è un caso se Niccolò MACHIAVELLI suggerì a Lorenzo DE MEDICI:

«Si dovrebbe ricordare che non c'è niente di più difficile da programmare, di più dubbio successo e più pericoloso da compiere che dare avvio ai cambiamenti nella costituzione di uno Stato.

L'innovatore si rende nemico di tutti coloro che prosperavano sotto il vecchio ordine e solo un tiepido sostegno proviene da coloro che prospererebbero sotto quello nuovo».

L'ostilità manifestata da parte di coloro che Niccolò MACHIAVELLI include tra quelli «che prosperavano sotto il vecchio ordine» nasce dal fatto che **essi temono una perdita di potere e un calo di prestigio nell'Organizzazione**, preferendo restare attaccati a vecchi schemi di gestione, ma più familiari.

Se manca il coraggio di mettere in discussione un processo, ed il contesto di riferimento è quello sopra illustrato, allora la meditazione che occorre stimolare trae origine dalla preistoria e non dagli eventi meno recenti.

Infatti, quando l'innovazione è pretesa da forze esterne all'Ente si potrà garantirne la sopravvivenza solo ricercando nuovi adattamenti, altrimenti la resistenza porterà inevitabilmente ad un proliferare di cambiamenti generatori di risultati sempre più imprevedibili e fonte di caos organizzativo.

E' curioso che modelli gestionali mancanti di supporto giuridico, si trovino di fronte ostacoli privi di esistenza corporea, piuttosto che barriere costituite da qualcosa di concretamente visibile e tangibile.

In altre parole, quando il legislatore non impone espressamente divieti, entra in gioco il vertice politico/amministrativo per individuare veti e limiti, piuttosto che utilizzare la creatività per approfittare delle numerose opportunità offerte.

Il controllo di budget

Una di queste è rappresentata dal **controllo budgetario**, che, se utilizzato nella giusta direzione, potrà dar vita ad un circolo virtuoso capace di verificare in anticipo i margini di successo delle aspettative.

In caso contrario, si continueranno ad affrontare i problemi quando ormai si sono manifestati, **ricorrendo a continue misure di urgenza** per porre rimedio agli effetti prodotti dagli eventi.



Principio delle priorità rincorse

Un modello organizzativo costruito su queste fondamenta è tipico di quelle Organizzazioni Pubbliche che sviluppano la propria attività secondo il **principio delle “priorità rincorse”**.

In altre parole, **le fasi istruttorie si esauriscono con la produzione di atti amministrativi che non risolvono problemi**, ma ne generano altri, facendo sì che il tempo sia perennemente occupato da risorse umane impegnate a ricercare le cause che hanno partorito divergenze rispetto alle attese.

Anziché porsi domande sul perché un procedimento è stato istruito rispettando un particolare dettato, sarebbe opportuno chiedersi il **perché** sia successo: in questo modo, l'attenzione si sposterebbe dalla persona al problema, consentendo lo sviluppo di discussioni che possono portare a cambiamenti organizzativi.

Nel contesto attuale, una struttura di controllo a posteriori non sembra, pertanto, più adatta ad una Pubblica Amministrazione impegnata a fornire risposte immediate ai dilemmi che da tempo assillano la Comunità.

In altri termini, **non è più accettabile attendere risposte e riceverle quando l'attenzione si è spostata su altre questioni, altrimenti nessun output potrà essere adeguato ai bisogni che, in quel momento, sono da soddisfare**.

Principio delle priorità trascorse

L'Amministrazione Pubblica dovrebbe impostare la propria attività per "priorità trascorse", attraverso **l'implementazione di modelli che includano, nelle fasi istruttorie, una visione prospettica dei possibili effetti che si possono manifestare.**

Anziché ragionare in termini di azioni di feedback, è necessario attivarsi per incoraggiare forze di *feedforward*, con le quali reazioni e risposte sono elaborate prima ancora che i fatti si svolgano.

Il Public Budgetary Control

In quest'ottica, il **Public Budgetary Control** potrà coadiuvare tutta la struttura organizzativa se sarà inteso come **insieme coordinato di attività che consentono di definire in anticipo i procedimenti amministrativo/burocratici da sviluppare nell'esercizio futuro.**

Così interpretato, si configura come il più potente strumento *feedforward*, a disposizione di un Amministratore Pubblico attento alle problematiche della Comunità di riferimento sulla quale esercita il mandato elettorale.

Gli operatori del settore potranno essere istruiti ad utilizzare l'esperienza acquisita per **individuare:**

- a. i termini del problema;
- b. gli eventuali impedimenti;
- c. le alternative possibili.

Il personale, una volta investito della conoscenza, saprà svolgere azioni molto più produttive potendo finalmente "usare il proprio orologio per aiutare sé stesso ad imparare come dire che ore sono", piuttosto che "usarlo per dire a sé stesso che ore sono".

Le attività di natura prospettica consentiranno di intervenire sulle variabili in gioco, potendo scegliere tra diverse alternative, affinché sia possibile immaginare i risultati prima che si verifichino ed affrontare i problemi prima che sia troppo tardi.

Emanuele Costa

7 Dicembre 2007