

Customer satisfaction e riconoscimento del merito.

Cultura della valutazione e performance

Prof.ssa Paola Bernardi

Performance.

Il concetto di **performance** è collegato alla capacità di un'organizzazione di perseguire con successo le proprie finalità. Un'organizzazione è “performante” se riesce a dimostrarsi capace di raggiungere le finalità/obiettivi per cui esiste.

Rappresenta il passaggio definitivo verso la logica dei risultati.

La performance ha carattere “multidimensionale” con un forte accento sulla dimensione della relazione con i cittadini e gli utenti dei servizi.

Piano della Performance.

Definire un Piano della Performance significa definire con chiarezza **obiettivi da raggiungere nelle diverse dimensioni della relazione tra organizzazione e contesto e dell'organizzazione interna.**

“Misurazione e valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche” (art.3)

Migliorare i servizi.

Migliorare i servizi è possibile a partire dalle esigenze degli utenti.

Bisogna agire sulle strutture, sui sistemi gestionali, sui processi, sulle metodologie e contemporaneamente sulla cultura.

Cultura: definizione.

E.B. Tylor nel 1871 fornisce la prima definizione antropologica del termine cultura:

“La cultura è quell’insieme complesso che include la conoscenza, le credenze, l’arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall’uomo come membro di una società”.

Un’altra definizione di Schein:

“Insieme di idee condivise, implicite e assunte all’interno di un gruppo, di un’organizzazione, che determina il modo in cui il gruppo valuta, percepisce e reagisce all’ambiente interno ed esterno.”

Culture nell'organizzazione.

Nell'organizzazione sono presenti molte culture: di gruppo, di sottogruppo, di sistema organizzativo.

Le persone entrano a far parte dell'organizzazione con culture proprie, nell'organizzazione matura una nuova cultura.

Ogni organizzazione tende ad avere una "cultura" le cui caratteristiche si possono rilevare **osservando comportamenti, modi di relazione tra le persone e con i soggetti esterni.** (valori dichiarati/praticati)

Cultura del servizio.

E' necessario far crescere una cultura organizzativa che consenta di :

- sviluppare l'orientamento al servizio;
- valorizzare il capitale umano esistente;
- favorire lo sviluppo di relazioni positive e “costruttive” con gli utenti;
- controllare e verificare i risultati e la qualità delle prestazioni,
- investire negli strumenti di sviluppo e formazione.

Cultura del servizio.

E' importante:

- agire introducendo nuove metodologie e strumenti organizzativi e gestionali (struttura, sistemi di programmazione, misurazione e valutazione, sistemi di gestione delle risorse umane);
- favorire un' azione continua di chi ricopre ruoli di direzione sul piano relazionale: guida, motivazione, sviluppo;
- sviluppare in tutta l'organizzazione l'orientamento al servizio, l'abitudine alla valutazione e all'autovalutazione.

Cultura della valutazione.

Misurare e valutare:

- **Misurare** comporta, una volta definiti gli obiettivi da raggiungere, definire gli indicatori che ne consentono il monitoraggio, raccogliere le informazioni, predisporre report periodici;
- **Valutare** significa : prendere in carico le informazioni prodotte dall'attività di misurazione, sviluppare analisi e confronti (interni e/o con l'esterno) e formulare giudizi di valore su un ente/servizio/attività/persona.

Misurazione e valutazione.

Ogni modello seppur perfetto di organizzazione ha bisogno di costruire e perfezionare le proprie tecniche di misurazione e valutazione per indirizzare comportamenti individuali e collettivi.

Spesso la semplice introduzione di modalità di misurazione genera una maggiore attenzione alle variabili controllate.



Applicazione dei sistemi di misurazione e valutazione nella P.A.

L'applicazione dei sistemi di misurazione e valutazione ha oggi alcuni punti deboli:

- **i sistemi di programmazione e controllo** sono ancora “deboli”, scarsamente orientati alla performance e spesso **caratterizzati da atteggiamenti di tipo burocratico;**
- **i sistemi di valutazione non sono adeguatamente integrati con i sistemi di programmazione e controllo.**
- rispondono più ad esigenze di **controllo che di sviluppo del personale;**

Applicazione dei sistemi di misurazione e valutazione nella P.A.

- il legame tra valutazione e **gestione di elementi variabili della retribuzione**, fa sì che l'intero sistema sia spesso impostato solo in funzione dell'erogazione degli incentivi monetari;
- tendono ad un **appiattimento “verso l'alto”**;
- le scelte di impostazione non tengono conto delle effettive disponibilità di dati ed informazioni necessarie per gestire un sistema di valutazione.

Requisiti organizzativi della valutazione.

La valutazione gestita come processo è occasione di confronto e motivazione.

Per realizzare ciò è necessario sviluppare la valutazione con **gradualità** e coinvolgendo tutte le componenti che partecipano alla valutazione.

Necessario progettare i sistemi di valutazione in modo coerente rispetto all'andamento dell'organizzazione:

- identificare ed esplicitare le finalità;
- progettare e mettere a punto i metodi e strumenti;
- responsabilizzare i soggetti coinvolti;
- gestire le fasi del processo.

Valutazione del personale e motivazione.

La valutazione è uno strumento di direzione del personale ,
richiede di :

- conoscere i bisogni delle persone;
- usare il contenuto del lavoro come elemento motivante;
- creare un ambiente di lavoro positivo;
- porre obiettivi raggiungibili e sfidanti;
- diffondere una cultura che abbia come valori fondamentali:
servizio, qualità e valutazione.

Requisiti del processo di valutazione.

Requisiti da soddisfare:

- la buona valutazione deve essere continua, non può essere sporadica;
- necessita di una formalizzazione per avere valore organizzativo;
- gli elementi su cui si basa devono essere comunicati al collaboratore prima dell'inizio del periodo di valutazione;
- implica la conoscenza del job del collaboratore;
- implica l'osservazione della prestazione del collaboratore;
- comporta feedback sistematici al collaboratore;
- comporta comunicazione chiara del risultato della valutazione e la definizione di azioni correttive (piano di miglioramento).

Customer satisfaction e valutazione.

La relazione con gli utenti diventa il fulcro di un **recupero del ruolo di servizio** e una spinta forte alla motivazione del personale.

Quando l'utente valuta la qualità dell'output finale il suo giudizio è collegato a:

- percezione del servizio al momento della sua erogazione;
- efficacia ed efficienza dei processi interni che garantiscono la qualità.

Customer satisfaction e valutazione.

L'utilizzo diffuso della customer satisfaction favorisce un'attenzione forte del personale alla relazione con gli utenti.

Richiede un orientamento di tutta l'organizzazione ad una logica di miglioramento del servizio.

Customer satisfaction e valutazione.

Promuovere e diffondere metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini, basati sull'ascolto e sulla partecipazione, **finalizzati a progettare sistemi di erogazione dei servizi** tarati sui bisogni reali dei cittadini rappresenta una importante **sfida**.

Il collegamento tra soddisfazione dell'utente e valutazione del personale responsabilizza maggiormente il personale di contatto e **stimola i dirigenti a trovare nuove strade** per migliorare la qualità dei servizi.

Customer satisfaction e valutazione.

Le indagini di customer satisfaction danno voce agli utenti e nello stesso tempo consentono agli addetti di recuperare motivazione.

“La motivazione, nel mio lavoro, mi viene dalla relazione con l’utente che spesso mi ringrazia e apprezza il mio lavoronon certo dai dirigenti” (da un colloquio con un addetto allo sportello).

Customer satisfaction e valutazione.

Questi strumenti ci aiuteranno anche a superare gli stereotipi di cui sono ancora impregnate le relazioni con la pubblica amministrazione.

“I bigliettai, come altre categorie professionali a contatto con il pubblico guardano appena in faccia i clienti. Quasi non li vedono e comunque li dimenticano subito....”

Da un recente libro di Gianrico Carofiglio.