

FORUM PA, 24 ottobre 2011
Customer satisfaction, performance e produttività

**RIFORMA
PERFORMANCE
PRODUTTIVITA'
lo spazio dei cittadini.**

Pietro Barrera

Una chiave per interpretare la riforma: la scommessa dell'effettività.

- ▶ la sfida della **misurazione** e della **valutazione**: dov'è la **novità**?
- ▶ dodici anni fa, il d.lgs. 286 del '99; poco dopo, il Tuel, o il d.lgs. 165/2001
- ▶ sempre nel 1999, i CCNL di riforma dell'ordinamento professionale nelle regioni e negli enti locali (e, in modi diversi, negli altri comparti pubblici)
- ▶ e allora?
- ▶ **effettività**, la parola chiave della riforma: puntare l'indice sugli scogli dove si sono infrante quelle speranze
- ▶ per primo, l'illusione di poter misurare e valutare nel chiuso della p.a.: **i panni sporchi si lavano in famiglia ...**

Il vizio antico dell'autoreferenzialità.

- ➡ per la verità, numerosi i tentativi di rompere la separatezza (in specie per i SPL):
- ➡ la **“direttiva Cassese”** 1994 (*“acquisire anche la valutazione sulla qualità del servizio da parte dagli utenti”*)
- ➡ il **“memorandum sul lavoro pubblico”** del 2007 (*“momenti di misurazione, anche sperimentali”* di uffici e servizi pubblici con *“la partecipazione delle pp.aa., delle oo.ss. e degli utenti”*),
- ➡ la **“legge finanziaria 2008”** (intese con le associazioni dei consumatori per redigere le carte dei servizi, partecipazione alle verifiche quali-quantitative dei servizi erogati, ecc. ...)

e tuttavia ...

Aprire porte e finestre!

- ➡ **organismi** (davvero) **indipendenti di valutazione**
- ➡ una saggia e indipendente **Commissione** “centrale”
- ➡ soprattutto, il **coinvolgimento dei cittadini**:
 - ✓ nel “ciclo della performance” (artt.4, 8, 11, 13)
 - ✓ per la qualità dei servizi (art. 28/150: art.11 d.lgs.286/1999)
 - ✓ persino sulla contrattazione decentrata (nuovo art.40-bis.4)
 - ✓ e poi, l’azione collettiva (d.lgs. 20 dicembre 2009, n.198)
- ➡ **trasparenza totale** (ogni aspetto dell’organizzazione ... andamenti di gestione ... misurazione e valutazione ... ogni fase del ciclo della *performance*) **e controllo diffuso**

Naturalmente, non è facile: anzitutto, perché valutare?

- ➡ la valutazione **non è (solo) la “base legale” per gli incentivi**
- ➡ la valutazione non riguarda le qualità delle persone, ma le fotografa in un contesto organizzativo e funzionale
- ➡ **la valutazione c'è sempre**, in ogni momento, in tutte le situazioni: ma troppo spesso è informale, o addirittura inconsapevole (da parte dei “valutatori”), e non è compresa (da parte dei “valutati”)
- ➡ la valutazione è allora lo strumento per rendere tutti e ciascuno **partecipi del progetto e della rotta da seguire**
- ➡ la valutazione di consente di valorizzare i **punti di forza** e (cercare di) superare le **criticità**
- ➡ poi, naturalmente l'efficacia della valutazione è rafforzata dalla **premialità**

Seconda premessa: premiare il “merito” o i “risultati”?

- **i pericoli di un’incertezza terminologica** (anche nel d.lgs. 150/2009): Titolo III, “**merito** e premi”; art.45, trattamento accessori dei dirigenti “collegato ai **risultati**”
- merito o risultati? un’**alternativa paradossale!**
- **la saggezza** dell’art.9 (**per i dirigenti, da un lato**: “indicatori di performance”, “raggiungimento di specifici obiettivi”; **dall’altro**: qualità del contributo assicurato”, “competenze professionali e manageriali dimostrate”)
- **anche per gli altri dipendenti**: “raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali”, e “qualità del contributo assicurato”, “competenze dimostrate”, “comportamenti professionali e organizzativi”

Ecco la differenza tra misurazione e valutazione!

- ➡ ma anche la parola «risultati» nasconde un **trabocchetto**:
- ➡ qual è il **risultato** atteso (e misurabile) del servizio di **polizia locale**? l'aumento delle sanzioni amministrative, o la diminuzione del traffico nel centro della città? L'esempio della **polizia di New York**
- ➡ e per **l'ufficio tecnico**? la gara d'appalto per la manutenzione stradale, o un manto stradale ben curato, senza voragini e con una segnaletica efficace?
- ➡ **output** e **outcome**: parole magiche, spesso confuse ...
- ➡ l'**output** è il lavoro fatto: misura la «produzione» (atti, provvedimenti, attività amministrativa, dal punto di vista dei «produttori»); l'**outcome** è la conseguenza concreta di quel lavoro: i problemi risolti, dal punto di vista dei cittadini

Dare voce ai cittadini (ai destinatari della prestazione pubblica).

- ➡ sulla valutazione dei «**meriti**»? non scherziamo!
- ➡ sulla misurazione dell'**output** (dell'attività amministrativa)? Non gli interessa!
- ➡ sui risultati concreti, efficaci, sulla vita reale: il misterioso **outcome**!
- ➡ con qualche avvertenza:
 1. **cliente esterno** e **cliente interno** (in verità non cambia ...)
 2. **la misurazione dell'outcome** resta uno degli elementi della valutazione (altrimenti, dov'è finito il famoso «merito»?)
 3. **il giudizio del «cliente»** è solo uno degli elementi anche per la misurazione dell'**outcome**: il paradosso della mensa scolastica!

E allora?

- ➡ non si può sfuggire alla **responsabilità del valutatore**: il rapporto tra scelte (politiche) e risultati, e poi tra risorse e risultati
- ➡ il **confronto** tra amministrazioni, servizi, uffici omogenei o analoghi: la capacità di **miglioramento**
- ➡ l'interpretazione delle **«domande deboli»** e delle **«domande forti»**
- ➡ il ruolo (quasi) insostituibile delle **organizzazioni** di cittadini e delle associazioni di **consumatori**

La sintesi, nel circolo virtuoso della qualità

- ➡ la qualità **attesa** (da chi? una domanda che si ripete)
- ➡ la qualità **erogata**
- ➡ la qualità **percepita**
- ➡ la qualità **giudicata**

*senza dimenticare cosa significa «**qualità totale**» ...*

Il problema, in un'altra «idea forza» della riforma:

art.3, comma 2. Ogni amministrazione deve misurare (e valutare) **la performance**:

► della **amministrazione nel suo complesso**

► di ogni sua **articolazione interna** (dipartimento, direzione, ufficio, servizio, reparto ...)

► di ogni **persona** (dirigente o dipendente)

*un percorso **coerente**, un percorso **integrato**:*

*ma è possibile misurare l'**outcome***

*in ciascuno di questi **tre livelli**?*

La buona scommessa della performance organizzativa.

- ▶ l'attenzione rigorosa al **risultato** (nella sua oggettività: *outcome*, più che *output* ...)
- ▶ la **confrontabilità** delle prestazioni
- ▶ il valore del **lavoro di squadra** (insieme è meglio !) e della buona organizzazione
- ▶ il **patto virtuoso** tra responsabile (dirigente) e dipendenti
- ▶ l'apertura (sperimentale) al **giudizio del "cliente"** (esterno o interno)

La “regola” più delicata: criteri e procedimento di esclusione.

- ➡ **il singolo “vince” perché la squadra ha vinto:** senza l’oggettività del risultato, non c’è premio per alcuno!
- ➡ **il fattore partecipazione (presenza):** stabilire una soglia ragionevolmente alta; fare attenzione alle ipotesi di assenza “equiparate alla presenza”
- ➡ **l’assoluta inadeguatezza del contributo personale:** decisione motivata del dirigente (magari con un procedimento di conciliazione eventuale, facendo attenzione a non delegittimare il dirigente)

Con un piccolo inconveniente ...

- ▶ alla “performance individuale” è destinata una **quota prevalente** (?) del trattamento accessorio complessivo comunque denominato (art.40/165: attendiamo il CCNL; cfr. circolare n.7/2010)
- ▶ e (nelle autonomie territoriali) una **quota prevalente** delle risorse per la performance individuale è attribuita al personale collocato nella fascia di merito più alta (art.31/150)

ma purtroppo (o per fortuna!) ...