

***MiglioraPA: Lamezia Terme, 27 marzo 2012***  
***La customer satisfaction per la qualità dei servizi pubblici***

**VERSO UNA PA  
ORIENTATA AL CITTADINO:  
DALLA BUROCRAZIA ALLA  
PERFORMANCE**

***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**
- ➡ 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 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 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** é solo 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!), ex malo bonum!  
dalla sospensione della contrattazione nazionale ...***

# La crisi ci aiuta (paradossalmente):

- ➡ **a concentrarci** sull'essenziale, sulle priorità
- ➡ **a non disperdere** le energie: piani di lavoro, obiettivi concreti, cronoprogramma, rapida capacità di correggere la rotta
- ➡ **a scommettere** sul coinvolgimento pieno e solidale di tutte le (poche) persone a disposizione
- ➡ **a comprendere** l'insofferenza dei cittadini
- ➡ **a capire** che le nostre amministrazioni (in specie le p.a. locali) non si debbono riformare "perché lo dice la legge", ma per avere ancora un futuro, in un mondo diverso, certamente più difficile