



INSIEME PER SERVIZI PUBBLICI MIGLIORI – LA COLLABORAZIONE CON I CITTADINI E LA SOCIETÀ CIVILE¹

Executive Summary

Questo rapporto analizza le varie forme di collaborazione che i governi instaurano con i cittadini e le organizzazioni della società civile al fine di innovare ed erogare servizi pubblici migliori. Gli approcci presentati possono offrire spunti creativi ed utili ai governi, tali da supportarli, anche in periodi di crisi economica e finanziaria, nel garantire servizi pubblici efficienti.

- **Ripensare il modello tradizionale di erogazione dei servizi pubblici in un nuovo contesto socio-economico**

Nei processi di erogazione dei servizi i governi devono tener conto in questo periodo di una serie di costrizioni economiche, così come di nuove richieste e priorità politiche che scaturiscono da una società che invecchia e si diversifica sempre di più. Stringenti limiti di budget pongono vincoli senza precedenti alla capacità dei governi di mantenere gli attuali modelli di erogazione dei servizi. Problemi sociali complessi (per esempio, l'invecchiamento della popolazione, i cambiamenti climatici ed il diffondersi di malattie croniche) pongono nuove sfide e richiedono che le istituzioni e i dipendenti pubblici siano in grado di fare di più con meno. La domanda di forme efficienti, efficaci e sostenibili di organizzazione dei servizi pubblici offre l'opportunità di ripensare i modelli tradizionali di erogazione e ridefinire i confini tra stato e mercato e tra stato e società.

I governi guardano agli input dei cittadini come ad una fonte di innovazione e cambiamento. L'importanza di approcci innovativi, per costruire un settore pubblico più efficiente ed efficace è centrale, oggi, anche nelle agende degli incontri di livello Ministeriale. Rispetto alle soluzioni esistenti, che prevedono il coinvolgimento del settore privato, la crescente attenzione ad una collaborazione sistematica e approfondita con i cittadini, trasforma la relazione utenti – fornitori, anche nota come co-gestione, assicurando il controllo dell'utente e la sua compartecipazione.

- **Erogare insieme servizi migliori**

Coinvolgere i cittadini e le organizzazioni della società civile come partners nella definizione, produzione ed erogazione dei servizi porta ad una maggiore soddisfazione degli utenti e, potenzialmente, ad una riduzione dei costi. Un recente studio esplorativo dell'OCSE, su cui si basa questo stesso rapporto, rivela che la co-gestione esiste in molti ambiti dei servizi pubblici e a vari livelli di governo. Mentre in molti settori è ancora ad uno stadio iniziale, in altri, quali la sanità e l'assistenza sociale, comincia ad avere un impatto significativo. Alcuni programmi pilota realizzati hanno

¹ Questa sintesi non è una traduzione ufficiale dell'OCSE, ma è stata curata da Laura Massoli, Dirigente dell'Ufficio per la Modernizzazione delle Pubbliche Amministrazioni, Dipartimento della Funzione Pubblica.

evidenziato buoni risultati, sia in termini di ritorno dell'investimento, che di soddisfazione degli utenti. Un nuovo bilanciamento delle forme di collaborazione tra il governo, gli individui e le comunità nell'erogazione dei servizi pubblici richiederà ulteriori valutazioni – se non altro nell'ottica di quantificare i potenziali risparmi e di considerare ogni effetto indesiderato qualora costi e responsabilità siano spostati su utenti e cittadini. In tal senso, pratiche esemplificative dovrebbero venir sviluppate, basandosi sul macro concetto di “value for money”.

- **La co-gestione apre nuove sfide in termini di accountability**

Coinvolgere i cittadini e il terzo settore (per esempio le organizzazioni no profit) come partner nella produzione ed erogazione dei servizi permette un cambiamento nelle relazioni di potere tra fornitori ed utenti. Ciò mette in discussione i valori e le pratiche organizzative esistenti nel settore pubblico e ha implicazioni concrete in termini di responsabilità. Preparare i dipendenti pubblici ad assumere nuovi ruoli professionali – di supporto più che di produzione – richiede lo sviluppo di nuove conoscenze e competenze, nonché la copertura dei costi per la formazione e il cambio di management. La presenza di risorse limitate può portare ad iniziative non opportunamente finanziate, ostacolando esperienze efficaci di co-gestione. Sono quindi necessarie ulteriori analisi, finalizzate a quantificare meglio i costi legati allo sviluppo di forme di co-gestione, in relazione ai benefici attesi.

- **Impegno, capacità e incentivi quali determinanti del successo**

Il successo delle esperienze di co-gestione dipende dal giusto mix di leadership, capacità (tecnologica, supporto tra pari) e incentivi (riconoscimento e premi), per assicurare che tutti gli attori coinvolti investano nel processo di cambiamento e per garantire un congruo ritorno. La messa a disposizione di incentivi economici e un monitoraggio attento dei flussi finanziari possono aumentare l'efficienza e la responsabilità, soprattutto nel caso di servizi definiti ed erogati direttamente dagli utenti stessi. Apertura, libertà nello sperimentare e gestione del rischio possono anche contribuire alla riuscita di esperienze di co-gestione. Questo rapporto propone una griglia preliminare per supportare i Paesi nell'organizzare la co-gestione, includendo la pianificazione, la scelta degli strumenti appropriati, il coinvolgimento dei partners e la ricerca delle risorse.

Box. 1 – Sintesi dei risultati: caratteristiche principali della co-gestione dei servizi

Questo rapporto ha analizzato 58 casi di co-gestione in 10 diversi settori di servizi pubblici. Come risultato di questo primo lavoro esplorativo, emergono i seguenti elementi:

- La co-gestione avviene in varie fasi del processo di gestione delle politiche, dalla pianificazione, all'erogazione, alla valutazione. Gli schemi sembrano variare nei diversi servizi, con un coinvolgimento più significativo nella fase di erogazione per quanto concerne i servizi alla persona. Mentre per i servizi generali, quali la tutela ambientale, prevale la collaborazione nelle fasi di monitoraggio e valutazione.
- La maggior parte delle esperienze evidenzia un input di tipo additivo, mentre sono pochi i casi di sostituzione, spesso indotti o supportati dalle organizzazioni della società civile. Questo dato è in linea con la letteratura in materia, per cui dove si riscontrano elementi di sostituzione, questi sono generalmente complementari al supporto professionale.

- Non sorprende che gli utenti siano motivati ad essere co-gestori nei servizi alla persona, come la salute e l'assistenza sociale, e i cittadini siano interessati a dare il proprio contributo nei casi di servizi per la comunità. Anche in alcuni servizi alla persona, come la sanità appunto, si evidenzia che i cittadini e la comunità possono coprire ruoli volti alla co-gestione. I servizi sostitutivi mostrano le maggiori evidenze in termini di riduzione di costi
- La maggior parte delle modifiche nei servizi possono essere definite di tipo incrementale, basate su aggiunte o variazioni, piuttosto che su trasformazioni radicali. L'ambito caratterizzato dai cambiamenti più significativi, anche attraverso l'utilizzo di forme di sostituzione del servizio tradizionale è l'assistenza sociale, con l'affermarsi dell'assistenza autonoma o auto-diretta, per cui gli utenti attivano autonomamente tali forme di servizio. Questi schemi riflettono un insieme di mutamenti demografici e sociali. Da una prospettiva istituzionale, tali cambiamenti presentano i rischi maggiori in termini di perdita di controllo sui processi, di resistenza da parte dei dipendenti pubblici e di correttezza complessiva. Tali incognite possono essere gestite attraverso programmi di formazione e di supporto per lo sviluppo di nuove figure professionali, o tramite la raccolta di informazioni e il supporto dal terzo settore, per esempio mettendo a disposizione informazioni online per gli utenti o, ancora, monitorando i budget. Anche nei servizi sanitari vi è l'utilizzo della tecnologia per garantire agli utenti un controllo più ampio, se pur la maggior parte dei casi analizzati in questo ambito risultano ancora in uno stadio iniziale.
- Esempi di cambiamenti radicali sono recenti o afferiscono a programmi pilota, pertanto i risultati sono ancora piuttosto embrionali; comunque alcuni servizi sanitari e sociali stanno cominciando ad integrare modelli molto diversificati di erogazione. Anche in questi casi, la maggior parte degli esempi di cambiamento esaminati nel rapporto sono caratterizzati da variazioni o integrazioni rispetto al servizio tradizionale, piuttosto che da trasformazioni radicali.