

La valutazione dei servizi pubblici

La valutazione dei servizi pubblici

I servizi pubblici sono in funzione dei cittadini e della intera collettività

- indicatore dello stato di benessere di un Paese
- fattore che genera benessere:
 - in termini di produttività e competitività per le imprese
 - per la qualità della vita dei cittadini

La valutazione dei servizi pubblici

Necessità di un sistema che dovrà assicurare:

- da un lato, sempre maggiori livelli di CS
- crescente efficacia ed efficienza in un contesto in rapida e profonda trasformazione

L'Italia manifesta ampi ritardi che la vedono penalizzata rispetto al resto dei Paesi "avanzati":

- costi elevati
- basso livello di soddisfazione da parte degli utenti

Elemento di debolezza per il sistema-paese

La valutazione dei servizi pubblici

Occorre trasformare la cultura della PA e la sua capacità di rinnovamento e di cambiamento attraverso un paziente esercizio di **costruzione dei percorsi evolutivi dei servizi pubblici**, in modo tale da erogare quei servizi che la collettività, nella sua costante dinamica evolutiva, si aspetta e richiede, sia in quantità che in qualità.



occorre rilevare le reali esigenze degli utenti, al fine di poter organizzare al meglio risposte adeguate e conseguenti in termini di servizio, operando così secondo le logiche e i principi di orientamento al cittadino/utente/cliente e della *customer satisfaction*.

La valutazione dei servizi pubblici

Il settore dei servizi pubblici appare come una galassia di situazioni, nella quale si osserva un'accentuata segmentazione di interessi e strategie



ricercare la convergenza dei diversi soggetti verso obiettivi di crescita e di promozione del settore stesso, per dare prospettive di riferimento mirate a tutti gli attori coinvolti: i cittadini, le imprese, gli addetti, l'intero sistema-paese.

La valutazione dei servizi pubblici

Nuovo protagonismo della domanda:

- ben diversi ruoli e comportamenti professionali
- produzione di servizi di qualità adeguata rispetto alle promesse e alle attese



La qualità del servizio deve essere il fine cui tendere, prima che lo strumento di cui avvalersi: emerge quindi la necessità di una **capacità strategica**, di tipo sistemico, più che una qualità fine a se stessa, poiché **solo la capacità strategica fa qualità competitiva**.

La valutazione dei servizi pubblici

Aziendalizzare la gestione dei servizi pubblici

Consentire una organizzazione dei “fattori di produzione” secondo le esigenze imposte da risultati efficaci, basandosi su:

- pianificazione, esecuzione e controllo dell'erogazione del servizio ai fini della sua valutazione;
- introduzione di meccanismi di miglioramento continuo;
- avvio delle valutazioni sulla produttività, tenendo presente che l'intervento dello Stato e degli enti pubblici finora ha focalizzato l'attenzione soprattutto sul prezzo/tariffa piuttosto che sulla soddisfazione dell'utenza.

La valutazione dei servizi pubblici

In definitiva, i punti focali del disegno di un nuovo sistema di servizi pubblici sono:

- l'efficienza degli apparati pubblici come priorità sul rispetto di regole e procedure formali;
- la centralità del cittadino rispetto all'azione amministrativa e, dunque, la necessità di rilevarne le esigenze, le preferenze, il grado di soddisfazione e le attese rispetto alla qualità del servizio.

La valutazione dei servizi pubblici



Cresce l'importanza della misurazione e della valutazione

Si deve però rilevare che, allo stato attuale, le organizzazioni che erogano servizi pubblici sono spesso sprovviste degli opportuni collettori dei bisogni e delle richieste dei soggetti economici e dei cittadini/utenti.

La valutazione dei servizi pubblici

Nelle strutture di servizio pubblico manca spesso l'orientamento al cliente e la cultura di marketing.

In particolare, è possibile considerare il margine di soddisfazione/insoddisfazione dell'utenza (imprese e cittadini) come un buon indicatore della produttività, che può essere misurata, oltre che dal lato dell'offerta, anche dal lato della domanda, attraverso l'identificazione dell'immagine dell'attore pubblico presso l'utenza aziendale e delle percezioni e valutazioni aziendali.

Ne consegue la necessità, da parte della Pubblica Amministrazione, di ri-orientare il sistema di offerta verso la soddisfazione dell'utenza, per meglio rispondere alle esigenze del cittadino/utente che, da semplice utilizzatore del servizio, dovrà progressivamente assumere un atteggiamento pro-attivo e collaborativo.

La valutazione dei servizi pubblici



È opportuno rilevare che, per i servizi pubblici, la *customer satisfaction* rientra nelle valutazioni dell'efficacia e dell'efficienza, svolgendo una funzione di orientamento nella reingegnerizzazione delle prestazioni e, soprattutto, rappresenta uno strumento di tutela dei diritti del cittadino.

Inoltre, la *customer satisfaction* si prefigura anche come strumento di controllo e di verifica dell'accessibilità, della qualità e della trasparenza delle condizioni di erogazione del servizio nei confronti dell'utente.

La valutazione dei servizi pubblici

In definitiva, dopo aver definito una **“nuova” mappa del sistema dei servizi pubblici**, sarà necessario comparare le tipologie dei servizi con l’organizzazione interna ed esterna adottata per la loro produzione ed erogazione, identificando gli eventuali punti critici del percorso che porta alla fruizione del servizio stesso e definendo le conseguenti azioni di miglioramento.

La valutazione dei servizi pubblici



I risultati della valutazione dei servizi pubblici così come vengono percepiti dagli utenti e, più in generale, dall'opinione pubblica rappresentano una componente essenziale nel processo di miglioramento qualitativo degli stessi servizi pubblici e vanno ricondotti alla più **generale strategia di misurazione e valutazione** delle prestazioni rese dalla Pubblica Amministrazione

La valutazione dei servizi pubblici

Gli **elementi necessari** ai quali attenersi per **l'analisi della strategia di valutazione** sono:

- il **cambiamento di ottica dell'organizzazione pubblica**, finalizzata all'effettivo raggiungimento di risultati in grado di soddisfare esigenze e bisogni collettivi;
- il **mutato rapporto fra Stato e cittadino**, improntato verso una reciproca responsabilizzazione che implichi sia l'aderenza ai bisogni sociali sia congruità fra richieste, comportamenti e uguaglianza nell'accesso ai servizi pubblici;
- la **conoscenza dei meccanismi di percezione**, da parte degli utenti, dei miglioramenti o delle inefficienze, come base informativa necessaria a orientare la riqualificazione dei servizi pubblici.

La valutazione dei servizi pubblici

Mentre per le imprese private la soddisfazione dell'utenza rappresenta un mezzo per aumentare la propria redditività, per il settore pubblico essa rappresenta il suo fine ultimo, la *mission* principale, ed è strettamente correlata al cambiamento di *status* del fruitore dei servizi pubblici, sia esso cittadino/utente, sia esso impresa.

La semplice considerazione dell'importanza strategica della *customer satisfaction*, però, non esaurisce l'analisi in merito all'attenzione alla clientela, poiché i servizi pubblici vengono erogati in assenza di concorrenza diretta, limitando così la libertà degli utenti fino a lederne alcuni diritti individuali.

La valutazione dei servizi pubblici

CONFRONTO FRA IMPRESE PRIVATE E ORGANIZZAZIONI DI SERVIZI PUBBLICI

	FATTORI DI SUCCESSO	MEZZO	FINE ULTIMO
IMPRESE PRIVATE	Mercato	<i>Customer satisfaction</i>	Redditività
ORGANIZZAZIONI DI SERVIZI PUBBLICI	Collaborazione dell'utenza	SERVIZIO PUBBLICO	<i>Customer satisfaction</i>

Rispondere alle esigenze dei cittadini e delle imprese rappresenta la *mission* principale dei servizi pubblici.

La valutazione dei servizi pubblici

I **punti chiave della valutazione** possono essere sintetizzati in:

- la definizione delle procedure e delle responsabilità;
- la disponibilità di modelli di riferimento;
- la capacità di attenzione al dato soggetto a misurazione (concentrandosi su pochi indicatori accurati);
- la focalizzazione su tutte le dimensioni della struttura: il servizio , la dimensione tecnica, la dimensione organizzativa, le risorse umane;
- la diffusione di valori;
- l'attenzione a riportare in equilibrio la cultura di processo (oggi prevalente nella burocrazia) con la cultura di prodotto (oggi debole).

La valutazione dei servizi pubblici

Gli **ostacoli** alla valutazione sono:

- impianto normativo particolarmente complesso e minuzioso;
- forte resistenza da parte dell'apparato burocratico;
- assenza sostanziale di un deterrente che obblighi a porre attenzione al risultato e all'efficienza gestionale;
- stratificazione di un insieme di *status quo* acquisiti nel tempo, la cui modifica dà luogo a frizioni tanto maggiori quanto maggiore è l'inerzia del sistema;
- mancanza di criteri guida chiari per la valutazione qualitativa e quantitativa del lavoro e della qualità del servizio.

La valutazione dei servizi pubblici



Verificare i risultati, i costi ed i rendimenti dell'azione amministrativa trova un consenso generalizzato quanto generico perché - anche se nessuno può dirsi teoricamente contrario - un po' tutti finiscono con l'averne interessi contrastanti.

E' quindi necessario individuare dei punti di rottura in grado di tessere lentamente un circuito di interessi favorevoli alla misurazione non solo in linea di principio, ma nella sostanza.

Fare cultura della misurazione, infatti, significa contribuire a creare le basi di una nuova alleanza fra cittadini e Stato, all'insegna della qualità dei servizi ed in dialettica con il sistema dell'amministrazione e con gli operatori.

La valutazione dei servizi pubblici

Difficoltà nelle esperienze di valutazione dei servizi pubblici:

- nel definire obiettivi chiari e quantificabili e nell'identificare le nozioni di servizio, produttività ed efficacia;
- nel fatto di produrre beni e servizi di utilità collettiva e quindi distribuiti secondo una presunta logica di equità e non di potere di acquisto;
- nell'assenza dell'indicatore costituito dall'utile;
- nell'utilizzo di risorse comunque garantite, prescindendo spesso dai risultati;
- nella dipendenza dal potere politico per gli obiettivi, le risorse e, spesso, anche per gli aspetti strutturali, organizzativi e di gestione.

La valutazione dei servizi pubblici

Le esperienze di valutazione dell'azione amministrativa hanno fatto riferimento principalmente alla valutazione e al controllo interno di gestione, che in termini aziendali corrisponde all'attività di autodiagnosi del processo produttivo. Tali attività, però, coprono solo un'area del processo di valutazione, mancando un modello di valutazione comparata che consenta di confrontare fra di loro le diverse prestazioni e che permetta ad altri soggetti istituzionali di realizzare interventi perequativi.

La valutazione dei servizi pubblici

E' necessario estendere la valutazione a tutti i servizi pubblici, attraverso un modello che rilevi, mediante indicatori, i principali servizi offerti e i livelli medi di percezione della qualità (indagini di CS).



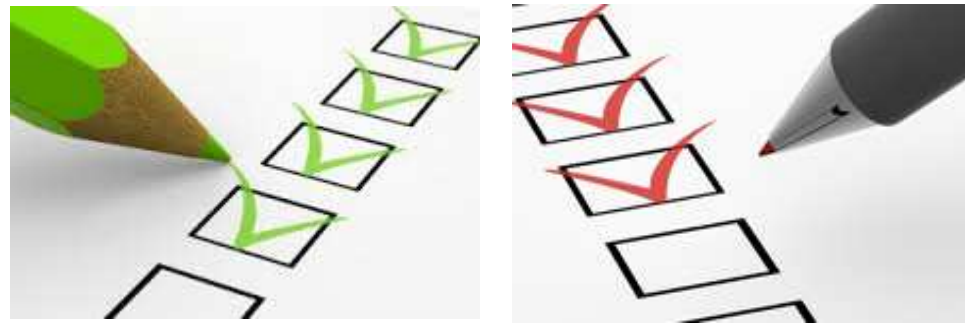
- fornire ai soggetti istituzionali le coordinate necessarie a realizzare interventi perequativi e/o straordinari;
- garantire gli elementi di comparazione sufficienti a sviluppare un'approfondita autoanalisi delle proprie prestazioni.

La valutazione dei servizi pubblici

Tale approccio tende a sottolineare la funzione di servizio dei modelli valutativi e, quindi, prefigura l'evoluzione di modelli bidirezionali di scambio di informazioni fra centri di spesa (ad esempio, lo Stato o le Regioni) e centri di erogazione (enti locali, *public utilities*, ...).

L'acquisizione di informazioni e dati sulla qualità delle prestazioni a livello locale (analisi della domanda e dell'offerta) e la loro sintesi a livello territoriale più vasto, inoltre, consentirebbe di disporre di strumenti di controllo sulla qualità e sui costi dei servizi erogati, permettendo lo sviluppo di strategie gestionali mirate, trasparenti e qualitativamente competitive.

La valutazione dei servizi pubblici



In definitiva, è necessario:

- effettuare valutazioni dei servizi in relazione al loro contenuto, ai prezzi e agli obiettivi di natura economico-sociale;
- monitorare l'andamento dei servizi nel tempo, per garantire l'uguaglianza dei cittadini nell'accesso agli stessi;
- identificare le migliori prassi, anche internazionali, per adeguare l'offerta dei servizi pubblici a tali prassi, nell'interesse dei cittadini e delle imprese e, quindi, dell'intera collettività.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

padula.alberto@gmail.com