

**ForumPA 2012**  
**Roma, 16 maggio 2012**

***La customer satisfaction***  
**al tempo della crisi:**  
**ascoltare i cittadini**  
**per affrontare le difficoltà.**

***Pietro Barrera***

# ***Customer satisfaction, trasparenza totale, partecipazione civica:***

- ▶ misurare la «**soddisfazione del cliente**»? un po' poco per una amministrazione pubblica ...
- ▶ se il cittadino è «**cliente**», ma anche «**padrone**», c'è qualcosa in più a cui pensare: da un lato c'è «il cliente che ha sempre ragione», dall'altro però c'è l' «azionista di maggioranza» (anzi, totalitario) che vuole vedere i conti, dire la sua sulle scelte strategiche, magari cambiare qualche amministratore...
- ▶ ragionare sulla **customer satisfaction** non come (sapiente) tecnica di *marketing*, ma come «filosofia di governo»: governare con i cittadini, e non (solo) per i cittadini

# Amministrare con i cittadini (“diteci voi cosa fare”): il rischio della retorica...

- ▶ amministrare è (anche) tecnica, mestiere, professionalità
- ▶ chi governa (chi amministra) ha il dovere della **responsabilità**, anche per decisioni impopolari ...
- ▶ la **retorica del “citoyen”**: ci sono tanti cittadini, ciascuno con le proprie esigenze e punti di vista, spesso in conflitto tra loro
- ▶ e poi, il cittadino-elettore, non ha forse **il diritto (e magari la voglia) di delegare** a chi è stato eletto la soluzione di problemi complicati?
- ▶ e se una overdose di partecipazione-coinvolgimento fosse il modo per rinviare le decisioni?

## Tuttavia, con l'avanzare della crisi (della politica? dell'amministrazione?)...

- ▶ ripetuti (e nobili) tentativi di rompere la separatezza (forse: l'autoreferenzialità) della p.a. e dei servizi pubblici:
- ▶ 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. ...)

# Con il d.lgs. 150/2009, la sfida diventa più ambiziosa:

- ▶ da un lato, il **coinvolgimento dei cittadini**:
  - ✓ in tutte le fasi del “ciclo della performance” (artt.4, 8, 11, 13)
  - ✓ nella definizione e nel giudizio sugli standard di qualità dei servizi (art. 28/150: art.11 d.lgs.286/1999)
  - ✓ persino nella contrattazione decentrata (nuovo art.40-bis.4)
  - ✓ e poi, l’azione collettiva (d.lgs. 20 dicembre 2009, n.198)
- ▶ dall’altro, il **principio della trasparenza totale** (ogni aspetto dell’organizzazione ... andamenti di gestione ... misurazione e valutazione ... ogni fase del ciclo della *performance*), come premessa del **controllo diffuso** da parte dei cittadini

# Ecco il punto: perché?

## Perché questa difficilissima scommessa?

► tre possibili **chiavi di lettura**:

1. rompere l'autoreferenzialità del percorso di valutazione (“i panni sporchi si lavano in famiglia”) → efficienza!
2. permettere ai cittadini-elettori di conoscere, giudicare, decidere → democrazia!
3. prosciugare l'acqua in cui nuotano clientele, corruzione e malaffare → legalità!

► tutto vero, tutto giusto ...

► **e se** (oggi) **ci fosse un'altra chiave di lettura**, più importante, sollecitata proprio dalla crisi finanziaria, economica e sociale?

# Verità, lealtà, e condivisione quando esplodono le difficoltà.

- ➡ difficile **mantenere le promesse**, difficilissimo soddisfare (tutte) le attese e le esigenze ...
- ➡ **incrementare** la quantità e la qualità dei servizi resi ai cittadini, **o piuttosto tagliare**, chiudere, ridurre le prestazioni pubbliche?
- ➡ e nuove imposte, tariffe più elevate, i ticket, la riduzione delle esenzioni ...
- ➡ fare i salti mortali? le nozze con i fichi secchi? certamente: ma **forse è il caso di dire la verità**, di provare a costruire un nuovo patto leale

## Qualche esempio concreto:

- ➡ la **selezione delle priorità**; le poche cose che si possono (e per questo si debbono) fare
- ➡ la distribuzione dei (pochi) **contributi o sussidi** per cittadini, famiglie, formazioni sociali (ricordate l'art.12 della 241?)
- ➡ l'**ordine dei pagamenti** alle imprese, ai fornitori



## Quando le risorse sono scarse:

- ▶ **rendere conto di ogni euro**, ogni centesimo che arriva dalle tasche dei cittadini
- ▶ essere rigorosi (e trasparenti) nelle **inevitabili “correzioni di rotta”**: definanziare le opere impossibili, concentrare le energie, governare con cura il cronoprogramma di ogni iniziativa pubblica
- ▶ il tempo e il denaro persi per le opere incompiute sono lo spreco più grave: altro che ***spending review!***

# Una prima sintesi: la CS presuppone lealtà, verità nei presupposti.

- ▶ **non ci può essere *customer satisfaction* senza trasparenza totale**
- ▶ non si può governare nel tempo della crisi senza dire la verità, ed accettare su questa base la sfida del confronto aperto con i cittadini
- ▶ **la trasparenza totale può soffocare i cittadini per overdose:** informare bene, sulle cose essenziali, con linguaggio comprensibile, per non costruire un nuovo inganno

# La CS è anche una questione di metodo: il circolo virtuoso della qualità!

- ➡ la qualità **attesa** (il «patto leale»): quali servizi? per chi? con quale livello di prestazioni? In quali tempi?
- ➡ la qualità **erogata** (la misurazione oggettiva): come è andata davvero?
- ➡ la qualità **percepita** (la «soddisfazione»): perché è (può essere) diversa dalla qualità erogata?
- ➡ infine, la qualità **giudicata**: la base per migliorare *senza dimenticare le implicazioni della **qualità totale!***

# Nel ciclo della performance, 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? La CS non è la scorciatoia per sfuggire alle 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 (dei «clienti) deboli»** e delle **«domande (dei «clienti») forti»**
- ➡ la differenza (e compresenza) di **destinatari diretti e indiretti** (della stessa prestazione pubblica)

***NB: ecco il ruolo (quasi) insostituibile delle organizzazioni di cittadini e delle associazioni di consumatori***

## 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
- ▶ finalmente l'apertura (possibile e necessaria) 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 assenze “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)
- in questo ambito il «merito» di ciascuno, senza esclusioni pregiudiziali*

# 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