

I servizi pubblici come fattore di produttività per le imprese

e di qualità della vita per i cittadini

FORUM PA - 18 maggio 2010

***Sergio Cherubini - Professore Ordinario di Marketing,
Università di Roma "Tor Vergata"***

Per una PA meritevole di servire tutti i fruitori rispettando le differenze.

Da più di dieci anni la Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tor Vergata si interroga sulla rilevanza dei servizi pubblici come fattore critico per il successo di un Paese.

Questo tema è emerso a livello internazionale una ventina di anni fa con il famoso libro di *Michael Eugene Porter*¹ sulla competitività delle nazioni. Se all'inizio (soprattutto in Italia) aveva dato l'impressione di essere un tema un po' astratto e velleitario, progressivamente se ne è capita l'estrema importanza, sia grazie alle ricerche in ambito universitario, che alle esperienze dei manager più evoluti.

Da circa vent'anni esistono delle società di ricerca internazionali che stilano delle vere e proprie classifiche sulla competitività dei vari paesi. Io seguo in maniera particolare la classifica stilata dall'IMD di Losanna², all'interno della quale, purtroppo, l'Italia perde ogni anno posizioni. Se all'inizio degli anni Novanta l'Italia si trovava poco dopo il 20° posto, oggi è scivolata verso il 50°. La situazione non è molto diversa se controlliamo i rapporti degli altri centri di

¹ *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York, 1985.

² International Institute for Management Development di Losanna . L'IMD dal 1987 pubblica il [World Competitiveness Yearbook](#), rapporto ormai molto conosciuto sull'economia delle nazioni del mondo. Fornisce diverse classificazioni (per dimensione, salute, regioni, etc...), dati sulla competitività e analisi dei profili economici dei diversi Paesi.

ricerca internazionali, come ad esempio il *World Economic Forum*³ .

Tra i fattori che determinano questa classifica, quello che influenza in maniera maggiormente negativa la performance del nostro paese è proprio quello legato ai servizi pubblici, individuati come uno degli handicap del nostro Paese. Veniamo, invece, gratificati maggiormente, come si può immaginare, sulle capacità creative e la flessibilità.

Se si fanno ulteriori ricerche si nota una chiara correlazione tra lo sviluppo socio-economico di un Paese e lo stato dei suoi servizi pubblici. Questo conferma in modo empirico come le due cose debbano andare di pari passo. Se vogliamo che l'Italia abbia una sua qualificazione internazionale, è fondamentale migliorare le prestazioni dei servizi pubblici. Al contrario di quello che si crede tradizionalmente, migliorare le prestazioni dei servizi pubblici non è importante solo per la soddisfazione del cittadino, ma ancor più per la possibilità di dare un sostegno alle imprese e alle stesse istituzioni pubbliche che, a loro volta, devono competere nel mondo.

Essere competitiva a livello internazionale oggi, per un'impresa, significa poter disporre servizi fondamentali come la sicurezza, l'istruzione qualificata della popolazione, un buono stato di salute della popolazione, trasporti qualificati, un sistema di telecomunicazioni efficiente e via dicendo.

Sono questi gli strumenti infrastrutturali che permettono all'impresa di essere competitiva. Ad esempio se tutto il sistema scolastico, dalle elementari all'università, funziona bene, allora “*produrrà*” persone qualificate non solo nelle competenze tecniche, ma anche “*nei comportamenti*” che oggi sono sempre più importanti. Parlo, giusto per fare qualche esempio, della cultura della legalità, e del rispetto delle regole: valori di comportamento che le aziende troverebbero nei propri dipendenti senza dover cercare di recuperarli attraverso corsi di formazione o modalità di occupazione flessibile.

³ The Global Competitiveness Report
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

Nello stesso tempo l'efficacia delle imprese crea vantaggio per i cittadini, perché il primo interesse dei cittadini (secondo la famosa scala di Maslow⁴) è quello di trovare gratificazione nei propri bisogni fondamentali, a cominciare dal lavoro. Se non c'è occupazione la qualità della vita diventa più scarsa. Allo stesso modo anche per i cittadini non residenti, a cominciare dai turisti fino ad arrivare agli immigrati o agli investitori, è fondamentale che l'ambiente presenti delle configurazioni che concernono la sicurezza, la pulizia, l'accoglienza e tutte le caratteristiche che ricordavo prima.

Se la città di Roma è sporca e le sue strade ampiamente dissestate, il turista tenta di restarci il meno possibile e dopo aver visto il Colosseo e i Musei Vaticani lascia la città. Il successo del turismo nasce, invece, nella misura in cui allunga la durata di soggiorno del turista. Eppure anche nei migliori quartieri di Roma troviamo strade piene di buche, vetri e cartacce per terra, marciapiedi sconnessi, giardini abbandonati, ecc. Permettere questo significa ridurre la capacità di attrarre visitatori e investitori e, quindi, anche la possibilità per la popolazione di trovare occupazione oltre che di avere una buona qualità della vita.

I servizi pubblici, però, non sono fatti solo dagli erogatori, ma anche dai fruitori. Dato che nell'ambito dei servizi – non solo pubblici – vale sempre di più il concetto di *prosumership*⁵ (che significa essere sia produttore che consumatore) si rende necessaria un'ampia attività di educazione dell'utilizzatore dei servizi pubblici al loro buon uso per sé e per gli altri. Se la gente non sa usare bene il servizio pubblico, sarà molto difficile che l'erogatore riesca a sviluppare la sua prestazione al meglio.

⁴ Abraham Harold Maslow ([Brooklyn, 1° aprile 1908](#) – [California, 8 giugno 1970](#)) tra il 1943 e il 1954 concepì il concetto di "*Hierarchy of Needs*" (gerarchia dei bisogni o necessità) e la divulgò nel libro *Motivation and Personality* del 1954. Questa scala di bisogni (Piramide di Maslow) è suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari (necessari alla sopravvivenza dell'individuo) ai più complessi (di carattere sociale). L'individuo si realizza passando per i vari stadi, i quali devono essere soddisfatti in modo progressivo.

⁵ Nel libro, *The Third Wave*, del 1980, il futurologo [Alvin Toffler](#) coniò il termine "prosumer" quando predisse che il ruolo di produttori e [consumatori](#) avrebbe cominciato a fondersi e confondersi (sebbe ne parli già nel libro *Future Shock* dal 1970).

Da ciò discendono i due elementi fondamentali che, a mio avviso, i servizi pubblici devono sviluppare: la cultura dell'ascolto (anche di chi non si serve direttamente dei servizi pubblici, ma di ciò che i servizi pubblici generano) e la cultura del confronto. Oggi in tutti i campi non basta fare le cose bene: occorre farle meglio degli altri. Occorre un atteggiamento più orientato all'esterno e meno autoreferenziale, il che rappresenta anche una forma di rispetto per gli stessi dirigenti e operatori del servizio pubblico, che sempre più dovranno acquisire una professionalità centrata sulla reale missione di servire e soddisfare coloro per i quali svolgono i servizi.

In quest'ottica i servizi devono superare il concetto per cui il servizio pubblico, essendo di interesse generale, deve essere uguale per tutti. Io credo che il servizio uguale per tutti oggi non soddisfi più nessuno. Il servizio pubblico deve essere disponibile per tutti, ma differenziato in funzione alle aspettative e ai bisogni di ciascun fruitore.

Parlare di marketing dei servizi pubblici ancora oggi in molti luoghi è scandaloso, il che rappresenta una miopia che si poteva accettare negli anni Settanta, ma che non si può continuare ad avere nel 2010. Un marketing professionale, non approssimato, è quello che pone al primo livello d'interesse la soddisfazione di coloro che si è chiamati a servire.

Conseguentemente bisogna operare secondo una logica dinamica perché i bisogni e le aspettative cambiano nel tempo: in una collettività sempre più *fast* non ci si possono mettere vent'anni per acquisire in modo sistematico ciò che la Carta dei Servizi già indicava all'inizio degli anni Novanta. Mi riferisco all'importanza di ascoltare l'utenza e di confrontarsi con gli altri, alla necessità di standard di qualità e del controllo del loro rispetto, alla strategicità della comunicazione bidirezionale. Tutti elementi già contenuti nella Carta dei Servizi.

Già un'efficace applicazione della Carta dei Servizi rappresenterebbe, da sola, una grande crescita dei servizi pubblici.

Fermo restando che dopo vent'anni sarebbe necessaria e auspicabile un'attualizzazione ancora maggiore. Grazie.