



Efficienza, Valutazione, Performance.
Gestire il cambiamento: Quando la sfida parte dal basso.
di Bianca Maria Zaccheo

“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento” (art. 3 comma 1 Dlgs. 150/09).

La pubblica amministrazione, a seguito delle leggi in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione, è stata chiamata ad un cambiamento delle logiche e dei modelli di comportamento legati all'efficienza, alla nuova “cultura manageriale” e ad una continua attenzione rivolta alle reali necessità dell'utente.

Con la strutturazione di un sistema di valutazione orientato ai risultati, i dirigenti sono tenuti a formalizzare obiettivi e strategie ed i dipendenti si trovano coinvolti nel cambiamento, costretti ad una *navigazione a vista* e ad un continuo *working in progress*.

Concetti come obiettivi, indicatori, valutazione della performance sono entrati nel gergo quotidiano senza essere passati per un approfondimento e aggiornamento professionale del personale.

Ciò non permette una vera *comprensione* ma una semplice *responsabilizzazione passiva* del cambiamento richiesto.

La formalizzazione degli obiettivi, la definizione dei tempi di realizzazione, la definizione degli standard e degli indicatori a diversi livelli operativi, obbligano ogni struttura ad analizzare le proprie attività per individuare i punti di criticità e le azioni di miglioramento organizzativo da approntare.

In questa ottica, un'efficace esperienza è stata fatta nel corso del biennio 2008-2010 dall'ufficio per le relazioni ed i servizi al pubblico. Coinvolto direttamente negli obiettivi strategici dell'ICBSA, ha acquisito un'esperienza rivolta all'incremento dell'utenza, alla creazione di nuovi servizi e all'individuazione di strumenti di valutazione.

Avere un'attenzione costante verso le necessità dell'utente, *ragionare come l'utente*, stimola la necessità di ridefinire i servizi erogati in termini di flessibilità e, soprattutto, fornire risposte differenti a differenti richieste, dando la percezione di un contatto affidabile, rapido e personalizzato.

In ogni struttura organizzativa si attua un complesso sistema di relazioni e di scambi; “il cambiamento” altera questi rassicuranti assetti raggiunti e costringe le persone a modificare abitudini, comportamenti e modi di lavorare, nonostante cambiare provochi risposte diverse, a volte scettiche, la priorità e l'urgenza stanno nell'uscire dalla visione statica della propria organizzazione ed avventurarsi verso un processo di modernizzazione.

Accettare la sfida significa creare un approccio al cambiamento, semplice e condivisibile, per evitare che il percorso sia percepito come un “controllo” e quindi “negativo”.

Il know-how e la conoscenza dei processi di lavorazione forniscono gli strumenti per essere *consapevoli, coinvolti e capaci di condividere* la propria esperienza; render-si *consapevoli* delle attività svolte, *capaci* di individuare le procedure e il flusso delle lavorazioni ma soprattutto *coinvolti* nell'analisi e pronti a *condividerne* gli obiettivi.

Concentrarsi su ciò che conta per trovare il *focus* sui processi delle attività, stimola il lavoro di gruppo e la condivisione delle conoscenze, a volte personali e frammentate. L'individuazione e la relazione fra gli input e gli output esistenti mettono in risalto l'interdipendenza fra le attività e gli uffici.

Attuare uno schema di analisi dei processi e delle procedure adottate, permette di creare un obiettivo unificato e una consapevolezza della *mission* istituzionale che aiuta il passaggio del personale verso la *ri-organizzazione* delle strutture operative.

Nell'esperienza fatta le fasi attuate possono essere così riassunte:

Fase 1

Individuazione

Si riferisce al momento d'individuazione delle macro attività, dei processi svolti e dell'individuazione degli input e output.

Fase 2

Scomposizione

Disaggregare le attività e cogliere come il processo risponda ai bisogni dell'utente, sia esso esterno che interno all'istituto, comprendere definire e misurare qualitativamente e quantitativamente il processo e chi ne fa parte.

Fase3

Analisi

Impostare un'analisi che consenta di evidenziare il nesso tra l'attività e le risorse impiegate prevedendo il monitoraggio delle stesse. Studiare e predisporre semplificazioni attraverso modifiche che prendano in considerazione azioni di miglioramento ambientale, d'informazione e comunicazione, operativi e soprattutto di risorse tecnologiche.

Fase 4

Reporting Procedure

Istituire un *sistema di reporting* orientato al monitoraggio continuo dei processi e di chi ne fa parte.

Fase 5

Assegnazione responsabilità

Individuare la figura del responsabile di una procedura o di un servizio è fondamentale per garantire che le attività e le azioni, volte ad assicurare che le risorse umane e tecniche, siano impiegate secondo gli obiettivi stabiliti.

Fase 6

Monitoraggio

Monitorare costantemente il lavoro svolto attraverso il *sistema di reporting* adottato e creare questionari interni e on line per monitorare il feed-back degli utenti.

Fase 7

Valutazione e pubblicazione dei risultati

Analizzare i dati del *sistema di reporting* per provvedere ad eventuali modifiche organizzative e diffondere l'impegno nella consecuzione dell'obiettivo.

Il monitoraggio sistematico, lo studio del contesto e l'analisi dell'utenza portano l'attenzione sull'importanza della dimensione interfunzionale della struttura e del raggiungimento di standard qualitativi dei servizi.

Il panorama di risorse del web colloca le offerte dell'Istituto in un segmento specialistico e pone l'accento sull'importanza che riveste l'individuazione del profilo reale dell'utente per *tagliare servizi su misura* che fidelizzino oltre che acquisiscano nuove fasce d'utenza.

Da quest'esperienza di analisi e confronto nasce l'urgenza di proporre progetti capaci di arrivare ad un sempre maggior numero di utenti.

Comprendere le esigenze di quella parte di popolazione che non può raggiungere la sede dell'Istituto e desidera, in ogni caso, accedere al patrimonio, sollecita la creazione di una capillare rete di postazioni dislocate sul territorio nazionale che offrono servizi *on demand* (ascolto, riversamenti, ricerche).

Servizi che aggiungano valori percepibili all'esterno come: capacità di risposta, rassicurazione ed empatia, ma che nello stesso tempo producano un valore interno organizzativo, di efficienza e di professionalità espressa.

Tutto ciò mette in luce quanto sia importante che la pubblica amministrazione e i propri dirigenti comprendano che la stretta relazione tra la soddisfazione e la qualità del servizio, passa attraverso il personale addetto ai servizi al pubblico, sia esso una persona fisica o un interlocutore remoto (on line, telefonico)

L'addetto è la prima figura delegata ad interagire con l'utenza attraverso la propria capacità di risposta, d'affidabilità, di rassicurazione, che *rappresenta l'Amministrazione* verso esterno ed è il primo anello della catena e non può e non deve essere il più debole, è per questo che ogni sfida dovrà necessariamente passare attraverso il coinvolgimento, la formazione e l'aggiornamento di chi è soggetto e oggetto di questo cambiamento, poiché, gli aspetti tangibili ed intangibili di questa figura sono e saranno sempre elemento fondamentale per il raggiungimento di qualunque obiettivo strategico.