

Il feed back della valutazione e la pressione dell'utenza.

di Nicola Masi.

Molto buono il documento base di questo incontro, sia nella sua parte analitica che propositiva. Voglio sottolineare, senza troppo ordine, solo alcuni fra i numerosi punti di consenso:

- Ottica di medio lungo periodo, programmazione, pluriennalità dei bilanci, fuoruscita dalla logica dell'emergenza (effetto e causa non solo di ordinario malfunzionamento ma anche di malaffare).
- Allineamento della PA alle richieste di utenti e *stakeholder*.
- Misure di risultato e customer satisfaction rilevate da soggetti terzi.
- Unificazione della gestione operativa e finanziaria dei programmi.
- Richiamo alla necessità di rafforzare la trasparenza anche con il ricorso ai siti web pubblici.
- Formazione alle politiche pubbliche nelle scuole di PA

Vorrei poi aggiungere qualcosa sulla questione dell'interesse all'innovazione gestionale.

Chi osserva la vicenda della nostra PA negli ultimi decenni nota (e il documento lo richiama in più punti) l'elevata frequenza di innovazioni organizzative inattuata pur se previste da leggi o, se attuate formalmente, prive di effetti sul funzionamento dell'Amministrazione. Si sono citati i casi degli uffici di controllo interno (dotati di risorse scarse e comunque rimasti fuori da ogni circuito decisionale) e gli insoddisfacenti esiti della valutazione. Si tratta in molti casi di innovazioni importate dal mondo dell'impresa in cui sono state sviluppate e si sono evolute con successo. Circa il diverso destino delle innovazioni nei due contesti, una rilevante differenza si trova probabilmente nella presenza o assenza di un interesse "strutturale" e continuo all'innovazione da parte dei soggetti rilevanti (vertici aziendali nell'impresa, politico-amministrativi nel caso della PA). Nell'impresa le tecniche gestionali avanzate sono state adottate su impulso del vertice, interessato a ottimizzare le prestazioni dell'azienda. Per strutture operanti in ambiente competitivo e soggette a immediate

sanzioni di mercato il buon funzionamento è condizione di sopravvivenza. Le imprese sono costrette a imparare dagli errori e a cogliere le opportunità cercando e usando strumenti in grado di migliorare il risultato.

Nell'Amministrazione non sussistono tali condizioni e inoltre i meccanismi di feedback dai destinatari finali sono molto indiretti, affetti da "rumore" e ritardati

Ma la presenza di un interesse reale e durevole è la radice comune del successo delle innovazioni. Se questo manca non c'è soluzione tecnica che tenga.

In quest'ottica, nella costruzione di programmi di riforma diventa essenziale occuparsi della individuazione/creazione dell'interesse strutturale al successo delle riforme. (con sistemi che siano in grado ad esempio, di replicare i meccanismi del mercato). Il responsabile unico e la valutazione sull'outcome possono essere passi in questa direzione,

Particolarmente efficace fra i fattori in grado di stimolare l'Amministrazione è la pressione dell'utenza, ricavabile sia attraverso rilevazioni di customer satisfaction richiamate nel documento, sia sfruttando appieno la frattura "sociotecnica" introdotta dal web, non solo assicurando al cittadino ampia disponibilità di informazioni (controllabilità preconditione del controllo) ma anche aprendo canali bidirezionali cittadino/amministrazione (il cittadino s'informa e informa)

Infine la fiducia che il documento correttamente identifica come ingrediente indispensabile del successo delle iniziative di riforma.

Il problema è che al momento, più che un solido capitale da cui partire si tratta di un asset gravemente deteriorato (e per buoni motivi) e dunque una parte della sfida è proprio quella di ricostruire le ragioni della fiducia.

Certo non mancano distribuiti variamente nelle amministrazioni centrali e locali esempi di eccellenza e buone prassi da identificare comprendere e promuovere capillarmente e in questo campo, forse più che in altri la valutazione può dare un contributo fondamentale.

Gennaio 2015.