

Per uno statuto generale della Qualità nella Pubblica Amministrazione: riflessioni iniziali

Fabrizio Giorgilli¹
Enrico Giorgilli²

Premessa

Con il presente lavoro si propone una visione della Qualità come sistema, seguendo due meta-criteri metodologici:

- valorizzare la pluralità degli approcci e delle "operatività" riferibili alla cultura della qualità;
- individuare un percorso sagomabile rispetto alle peculiarità organizzative della Pubblica Amministrazione.

1. Aspetti introduttivi.

1.1. Il valore organizzativo della Qualità³

Dichiarare che l'organizzazione deve muoversi in ottica di qualità, può dire tutto ma anche non indicare nulla di preciso. Qualità, infatti, è un concetto pluricomprendivo, nel quale convivono elementi fortemente pragmatici e tensioni strategiche, culturali, di vision⁴.

La Qualità assume un "senso" se ancorata a valori forti dell'organizzazione. Diventa carburante per il comportamento organizzativo se poggia su "mentalità" e culture professionali radicate. Tutto ciò appare ancor più evidente se si assume il cambiamento organizzativo come criterio permanente di navigazione istituzionale e la complessità come cifra strategica dei nostri ambienti di navigazione. Così, il successo del cambiamento organizzativo è direttamente proporzionale alla qualità delle azioni messe in campo per il miglioramento complessivo dell'organizzazione aziendale.

¹ Dirigente della Pubblica Amministrazione. Esperto di formazione e di organizzazione.

² Libero professionista, esperto di formazione.

³ Quello che viene affermato in questo paragrafo, trova una corrispondenza nella riflessione, oramai matura, che da qualche anno viene proposta sul fronte della "consulenza filosofica" (CF). A dispetto dell'aggettivazione, che erroneamente richiama una dimensione meramente speculativa, la CF valorizza un profilo tailor made per la pubblica amministrazione: ampliare e rafforzare l'approccio problem solving di tipo psico - sociale, focalizzato sul paradigma dell'expertise (meramente strumentale e mai completamente emancipatosi rispetto al dogma della razionalità assoluta), per acquisire competenze di setting, collegate al pensiero critico che chiama in causa, di nuovo, la sfida etica del "senso", come chiave di lettura del ruolo pubblico e del più ampio significato da assegnare, nell'offerta di servizi, al concetto di "bene comune". Un'utile lettura: Contesini S., Frega R., Ruffini C., Tomelleri S. - Fare cose con la filosofia - Apogeo - 2005

⁴ In letteratura, non esiste una definizione univoca ed onnicomprensiva di tutti gli aspetti della Qualità. Non vi è neanche consenso su come la qualità debba essere misurata e resa implementabile

D'altro canto, la Qualità ha un forte ruolo proprio nell'aiutare l'organizzazione ad attraversare i cicli di cambiamento con il fiato necessario, con il giusto spazio temporale per l'apprendimento e la crescita delle persone, evitando l'ossessione del cambiamento⁵. In tal senso, la Qualità va letta non solo nella dimensione tecnica, ma principalmente in quella umana e comportamentale (c.d. Big Q).

L'approccio proposto implica allora l'utilizzo di due profili precisi:

- il profilo sistemico (catena del valore, centralità dei processi, coinvolgimento di tutta l'organizzazione);
- il profilo culturale (mirare alla soddisfazione del cliente, attraverso l'integrazione organizzativa e lo sviluppo di mentalità di cura professionale⁶).

Tale approccio pone la Qualità nell'area di intersezione tra le aspettative soggettive e le caratteristiche del prodotto-prestazione, quest'ultimo percepito sempre in sé (nella sua totalità) e non nei suoi dettagli (cd. elementi discreti)⁷. L'attenzione per la conformità alla domanda del cliente⁸, offre una spinta ai comportamenti di miglioramento, continuo ma è anche mutevole nei suoi requisiti. Per implementare questo circuito virtuoso, si richiede un investimento valoriale sul soggetto interno all'organizzazione (dipendente, operatore)⁹, tale da consentirgli di dare un senso forte alla propria prestazione, nella piena consapevolezza dell'intreccio esistente tra dinamiche intra ed inter organizzative. Intrecci che assumono al centro il valore strategico del lavoro cooperativo.

In generale, la Qualità, quella concreta e realizzabile, emerge come risultante di un processo dove si deve garantire pari attenzione a tutti i soggetti coinvolti,

⁵ Si parla così di "compatibilità" della concezione di cambiamento con quella di Qualità, introducendo il termine di "eco qualità".

⁶ La Qualità non si può demandare solo ad una funzione specialistica, ma deve essere il frutto di una partecipazione generale. La Qualità non è un problema tecnico ma un problema di management. Dalla centralità assegnata alla norma ed al controllo, a quella assegnata alla scelta consapevole fondata da una responsabilità condivisa. Dall'enfasi sul risultato senza curarsi del processo, alla cura del processo per raggiungere il risultato. D'altronde, sono questi i principi del Company Wilde Qualità Control.

⁷ Acquisizione oramai consolidata dalle diverse ricerche sulla percezione.

⁸ Risultante dal governo di tre dimensioni tra loro interconnesse: qualità negativa (insoddisfazione, da eliminare); qualità positiva (soddisfazione, da garantire); e qualità latente (bisogni inespressi del cliente, da esplicitare).

⁹ Qui l'innesto delle politiche riferibili al benessere organizzativo, individuale e/o gruppale. Il contributo fondamentale viene dagli approcci allo Sviluppo Organizzativo, dove la variabile "persona" spinge l'organizzazione a considerare con attenzione tutti i processi di interiorizzazione dei valori, in particolare di quelli veicolati dalla Qualità. Non è la procedura che garantisce la prestazione qualitativa, ma il convincimento della persona che la implementa. Si tratta di dare importanza, nel fare Qualità, alle dinamiche inter ed intra soggettive. Un primo strumento, da sviluppare a partire dalle esperienze già fatte, è così certamente quello dei "Circoli di ascolto". Se il sistema di logiche organizzative lega la logica di rete interna (connessa ai profili funzionali e divisionali dell'organizzazione) alla logica di rete esterna, allora, focalizzando l'attenzione sul prodotto e/o sulle famiglie di prodotti e gestendo l'intero processo input-output, appare necessario enfatizzare la cooperazione orizzontale e verticale tra i ruoli e/o aree operative. Lo sforzo di valorizzazione deve coinvolgere, di conseguenza, anche le autonomie, la fiducia organizzativa ed il problem solving innovativo, in riferimento ad una organizzazione piatta e per processi, valorizzando l'ambiente transazionale (organization set) per consentire lo sviluppo di comunità competenti ed acquisire risorse adeguate. Si veda, comunque, oltre nel paragrafo 3 il riferimento, tra le diverse metodologie per la Qualità, quella della "Customer satisfaction 360°".

esterni (cliente) ed interni (persone nell'organizzazione). E' utile, a tal riguardo, tenere presente, per la Pubblica Amministrazione, la crescente attenzione a quella che potremo definire "eticità delle prestazioni", enfatizzata dal lento ma progressivo cambiamento culturale che vede sempre più abituale l'intervento dell'associazionismo civico, come interlocutore forte dei sistemi di servizio pubblici sul territorio. Tutto ciò, ci sembra, avviato anche dalle prime esperienze (quelle prese sul serio) di **Bilancio Sociale**. Declinato sul tema della Qualità, in generale, il profilo di "eticità" conduce all'attenzione verso il miglioramento opportunità di vita, per tutti (universalità del cliente e diritti di cittadinanza) e con responsabilità (dovere di dare risposte valide). Un percorso istituzionale che evidenzia la stretta connessione tra due dimensioni peculiari: la natura del lavoro pubblico, come servizio, facilitazione, qualità, ascolto; e la inderogabile tensione etica connaturata al sistema delle prestazioni del Welfare quale fulcro delle politiche pubbliche di coesione sociale e cittadinanza.

Oggi, in definitiva, appare quanto mai naturale e precipua, per la pubblica amministrazione, una concezione di **Qualità come cura**.

Di seguito se ne propongono, quindi, gli aspetti caratterizzanti¹⁰.

- Cura della comunità. Ascolto dei segnali sociali e dei bisogni delle collettività, accompagnando queste ultime a sviluppare competenze per la partecipazione all'erogazione dei servizi (prosumer), attraverso il consolidamento del rapporto tra network professionali e sociali (cd. intrecciamento). Considerazione del servizio come leva di sviluppo della qualità sociale.
- Cura della domanda individuale. Garanzia di attenzione proattiva, garantendo massima comunicazione, sicurezza, informazione sui diritti/doveri, consulenza (guidance). Consapevolezza delle conseguenze di ogni azione o non azione. Considerazione del cittadino-cliente come persona, rispetto al quale attivare analisi preventive delle necessità. Il cittadino va considerato anche come possibile portatore di soluzioni.
- Cura del setting prestazionale. Sviluppo di pratica ed abito mentale coerenti con le finalità del servizio pubblico. Attenzione all'evoluzione delle competenze professionali degli operatori, alla distribuzione delle autonomie e delle responsabilità operative. Assegnazione di centralità alle risorse motivazionali e di clima organizzativo.

1.2. Le Guidelines dello sviluppo organizzativo e la Qualità

Appare di tutta evidenza che la Qualità ha una natura pervasiva rispetto ai diversi obiettivi strategici dell'organizzazione pubblica dei servizi. Così, le guidelines sono, in forme diverse, tutte coinvolte in politiche di miglioramento.

Fatta questa considerazione, ci limiteremo dunque ad indicare quelle, tra le guidelines, con immediata evidenza collocabili nella dimensione che interseca la Qualità con lo Sviluppo organizzativo.

¹⁰ Più avanti si riprenderà il tema della cura ponendolo in stretta connessione con i profili operativi della Qualità.

- Qualità delle prestazioni/servizi. Sviluppo della reingegnerizzazione dei livelli di servizio e delle procedure dei lavoro, con l'apporto della telematizzazione. Considerazione della forte personalizzazione/differenziazione delle domande della loro natura ciclica (studio, lavoro, riposo, ecc.). Il cittadino-cliente è posto al centro della programmazione degli obiettivi.
- Valutazione come risorsa. Sull'obiettivo/risultato e sulla qualità della prestazione, secondo criteri di trasparenza, confrontabilità e selettività.
- Responsabilizzazione del management. Sotto il profilo operativo e gestionale. Passaggio dalla cultura dei mezzi a quella dei risultati
- Attenzione alla motivazione e partecipazione del personale (organizational commitment).
- Cura del senso di appartenenza, con particolare riguardo all'ingresso nell'organizzazione.
- Formazione continua del personale: sia sul piano cognitivo che su quello comportamentale.
- Sviluppo dei networks operativi: con altre amministrazioni e con gli stakeholders. Garanzia di proattività, ascolto costante (Bilancio Sociale), trasparenza (Carta dei Servizi), eticità, sviluppo del capitale sociale.

1.3. La necessità di un sistema di gestione della qualità

Per dare continuità e coerenza ai percorsi sulla Qualità, occorre impiantare una struttura interna che si faccia carico non solo della realizzazione (e manutenzione) dei "prodotti della qualità" citati, ma anche del monitoraggio delle ricadute sul tessuto sociale ed all'interno dell'organizzazione, contribuendo in modo naturale all'empowerment dell'organizzazione ed allo sviluppo culturale del Paese. Pertanto riuscire a strutturare un Sistema di gestione della qualità diventa un obiettivo imprescindibile, rispetto al cliente esterno al fine di garantire l'accountability, la legittimazione sociale, nonché necessario rispetto al cliente interno che, nel raggiungimento degli obiettivi di piano budget, si rende consapevole di operare per il perseguimento degli obiettivi strategici e della mission aziendale ed istituzionale.

E' di tutta evidenza che per realizzare tali obiettivi è opportuno monitorare le attività interne attraverso un "cruscotto" dedicato.

2. Individuazione delle metodologie per la Qualità.

2.1. Tipologia delle Qualità

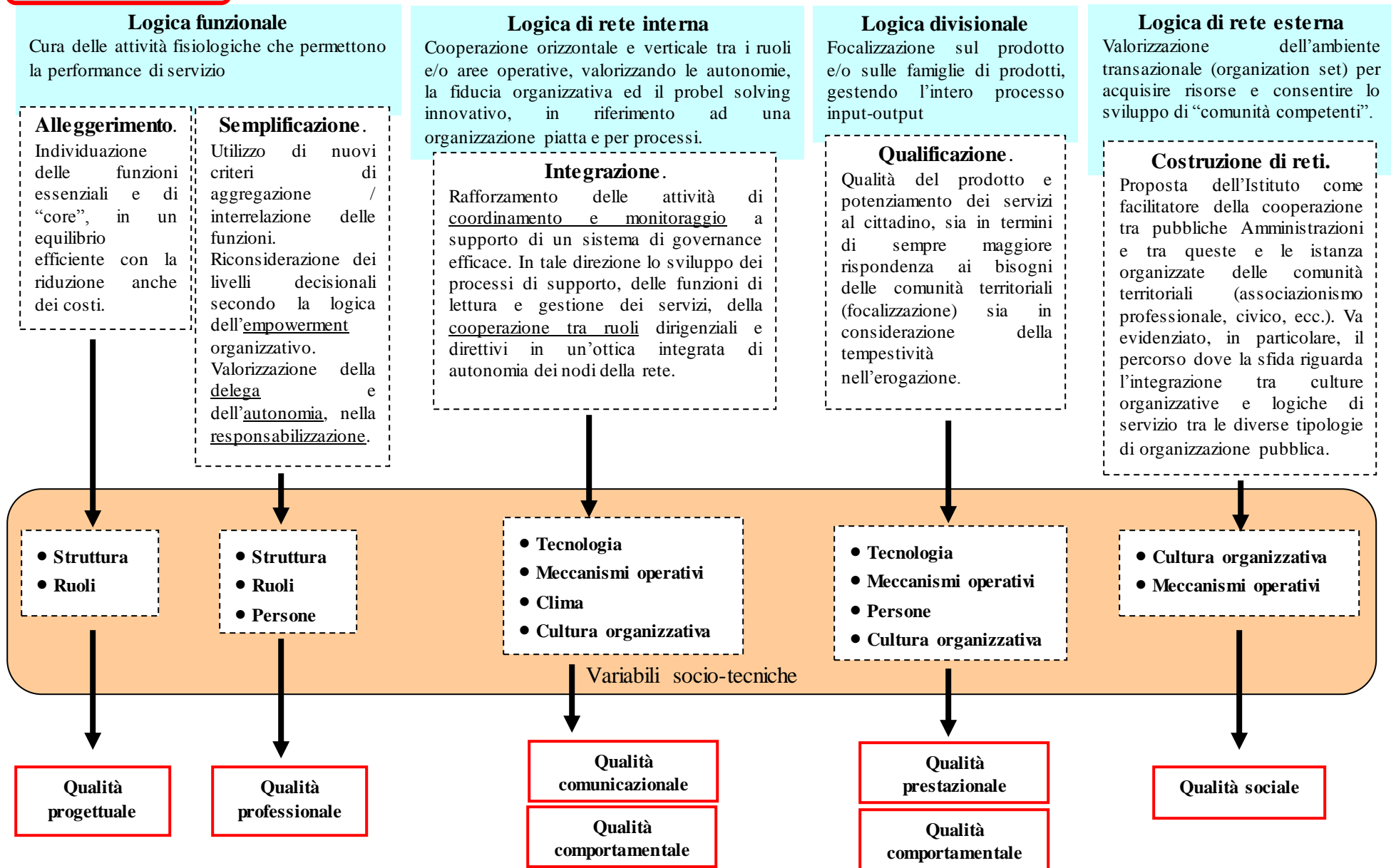
Esplicitati, anche se sinteticamente, i presupposti strategici della Qualità, continueremo il percorso per arrivare all'individuazione delle tipologie e delle metodologie della Qualità stessa. Lo faremo, ancorandoci al sostrato operativo e strutturale dell'organizzazione ed ai percorsi di Change Management. Va subito detto che la Qualità si deve innestare nella evoluzione del disegno organizzativo della pubblica amministrazione. Tale architettura deve compiere

un ulteriore passo per abbandonare la visione meccanica dell'organizzazione ed approdare ad una sistemica, più adatta a navigare in contesti complessi e soggetti a cambiamenti sociali repentini e imprevedibili, tenendo conto di tutte le dimensioni coinvolte¹¹. I profili di architettura organizzativa devono così esprimere una precisa coerenza con le forme di azione e relazione scelte dalla pubblica amministrazione per consolidare e qualificare la sua presenza nelle comunità locali. L'assetto è espresso così da un sistema di logiche organizzative tra loro necessariamente diverse e, nello stesso tempo, fortemente interrelate. Logiche che si dipanano anche in considerazione dei diversi livelli territoriali coinvolti (centrali, regionali, provinciale, ecc.). Si propone, quindi, un diagramma (**Figura 1**) che, nella parte alta presenta le logiche organizzative. Attraverso le politiche operative messe in campo (alleggerimento, semplificazione, integrazione, qualificazione, costruzione di reti) ed il loro collegamento con le variabili organizzative¹², si può poi coniugare la tipologia delle Qualità.

¹¹ Si fa riferimento ad un' "organizzazione integrale": che valorizza tutti gli attori ed i suoi contesti.

¹² Si propone il modello di Change management con variabili che fanno riferimento agli aspetti socio – cognitivi e architetture generali. **A) La struttura.** Disegno formale delle posizioni organizzative: organigramma, rapporti gerarchico – funzionali, ecc. **B) I ruoli** (formali). Modalità di attuazione della dinamica differenziazione-integrazione. Declinano lo scopo, le attività previste, le responsabilità, le modalità di lavoro connessi alla posizione. Determinano l'assetto istituzionale. (2) Meccanismi operativi. Sistemi e pratiche gestionali con funzione di facilitazione dei processi operativi: regole, procedure, sistemi di controllo e pianificazione, sistemi informativi, sistemi di gestione delle risorse umane, sistema amministrativo, ecc. Implicano tre aspetti: informativo, decisionale, procedurale/operazionale. (3) Clima e cultura organizzativa. Componenti sociali e valoriali del sistema che articolano le modalità di relazione e comportamento, dentro l'organizzazione e nei rapporti con l'ambiente esterno. Processi interpersonale e/o di gruppo implicanti cooperazione-competizione. Organizzazione informale dei ruoli sociologici (aspettative del gruppo; status in quanto stima e prestigio; influenza in quanto autorità e persuasione). (4) Personae. Patrimonio soggettivo dell'organizzazione, in termini di potenzialità, conoscenze, abilità, expertise, motivazione, bisogni, formazione. Variabili individuali. (5) Tecnologia. Informatiche, ecc.

Figura 1



Di seguito si declinano le descrizioni sintetiche riferibili alla tipologia delle Qualità¹³ risultante dalla **Figura 1**

- Qualità progettuale. Caratteristiche del disegno organizzativo (posizioni organizzative, funzioni, ecc.).
- Qualità professionale. Sistema delle competenze (individuazione e sviluppo), dei contenuti di ruolo, delle pratiche di servizio e del sistema premiante¹⁴.
- Qualità comunicazionale. Sistemi di informazione, comunicazione e relazione.
- Qualità comportamentale. Insieme di elementi caratterizzanti l'azione e le modalità evolutive dell'intera organizzazione. Elementi che fondano un "sentire comune" tra le persone che ne fanno parte e la distinguono da altre organizzazioni. Il riferimento è alla cultura organizzativa e, in particolare, a quell'ambito specifico che profila l'idea di servizio.
- Qualità prestazionale. Insieme delle pratiche e delle prassi professionali rivolte alla produzione ed allo sviluppo dei prodotti / servizi.
- Qualità sociale. Insieme delle modalità scelte dall'organizzazione per relazionarsi con il proprio contesto e con gli altri attori in esso presenti, definendo così la propria mission sociale.
- Qualità dirigenziale. Caratteri di espressione ed azione della leadership.

La tipologia ora esplicitata ci riporta alla definizione prima proposta di "Qualità come cura", permettendo un'ulteriore specificazione di tale profilo. Così:

- la "cura del setting prestazionale" coinvolge la Qualità progettuale (attenzione alla funzione abilitante svolta dal disegno organizzativo rispetto all'evoluzione delle domande di servizio), la Qualità professionale (attenzione alle politiche di apprendimento organizzativo e problem solving innovativo), la Qualità comunicazionale (sostegno e facilitazione delle relazioni

¹³ Le diverse Qualità declinate possono essere classificate anche secondo due criteri analitici.

- La distinzione internazionale tra Essere Qualità (Qualità comportamentale, Qualità comunicazionale, Qualità professionale, Qualità sociale) e Fare Qualità (Qualità progettuale, Qualità prestazionale).
- L'aggregazione tra dimensione cognitiva (Qualità professionale, Qualità prestazionale), dimensione relazionale (Qualità comportamentale, Qualità comunicazionale, Qualità sociale) e dimensione professionale (Qualità professionale, Qualità prestazionale).

¹⁴ La Qualità richiede un'attenzione specifica alla progettazione del sistema premiante. Il dato fondamentale culturale (e dei valori) che la caratterizza, deve spingere l'organizzazione ad individuare parametri, indicatori e forme di premialità fortemente ancorate alla dimensione del comportamento organizzativo. Di seguito si propongono solo alcuni spunti (semplificati nella loro descrizione).

- Premiare l'ottenimento di riconoscimenti sociali connesse alla soddisfazione generale del cittadino (prestigio, rispettabilità, affidabilità, ecc.)
- Premiare la proattività nell'affrontare e risolvere situazioni incerte e/ o complesse (valori di responsabilità, persistenza, costanza, ecc.)
- Premiare la fluidità dei canali di relazione tra i ruoli (dare feedback, ecc.).
- Premiare il raggiungimento di un obiettivo attraverso il lavoro cooperativo (valore del lavorare in gruppo e/ o del lavoro con altri).
- Premiare la produzione di nuove idee e soluzioni (valore dell'innovazione)
- Premiare il comportamento di direzione, finalizzato a dare l'esempio ed al coinvolgimento anche nel "fare".
- Premiare l'impegno all'autosviluppo delle competenze ed alla disponibilità nel garantire mentoring per altri. (inserire materiale)

intraorganizzative), la Qualità dirigenziale (consolidamento e crescita di stili positivi di leadership), ed infine la Qualità comportamentale (“manutenzione” delle sensibilità di servizio e dei linguaggi organizzativi);

- la “cura della domanda individuale” implica, evidentemente la Qualità prestazionale (monitoraggio e sviluppo del prodotto-servizio, consolidamento delle capacità di ascolto e counselling);
- la “cura della comunità” fa riferimento alla Qualità sociale (sostegno e facilitazione delle relazioni interorganizzative).

3. Matrice organizzativa della Qualità.

Possiamo ora, in riferimento alle “tipologia delle Qualità” individuata, proporre una “Matrice organizzativa della Qualità – MOQ” (**Figura 2**) , commentata utilizzando un profilo descrittivo in alcuni casi sintetico ed in altri più analitico (utilizzando schede di approfondimento). Per ogni tipologia di Qualità si individueranno così le metodologie proponibili ed il livello più consono per il loro sviluppo. Tra queste metodologie, considerando anche le esperienze attualmente sviluppate nell’ambito della pubblica amministrazione, verranno indicate quelle proponibili come strategiche.

Figura 2

TIPOLOGIA DELLE QUALITA'	LIVELLI DI INTERVENTO E METODOLOGIE	
	Gruppo	Organizzazione
Qualità progettuale		
Qualità professionale	<ul style="list-style-type: none"> • Customer satisfaction 360° 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • Certificazione (formazione)
Qualità comunicazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Customer satisfaction 360° 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF
Qualità comportamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Customer satisfaction 360° 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF
Qualità prestazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Kaizen • Customer satisfaction 360° 	<ul style="list-style-type: none"> • Audit di prodotto, non conformità, customer e reclami. • Customer satisfaction 360°
Qualità sociale		<ul style="list-style-type: none"> • CAF
Qualità dirigenziale	<ul style="list-style-type: none"> • Customer satisfaction 360° 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • Customer satisfaction 360°

Sempre in generale, non bisogna dimenticare che le metodologie per la Qualità determinano una forte ricaduta in termini di cultura organizzativa. In particolare, agiscono sulla dimensione socio-cognitiva della responsabilità:

- rendono le persone consapevoli delle proprie performances professionali;
- sensibilizzano al valore del miglioramento continuo;
- migliorano la conoscenza interpersonale ed i climi organizzativi;
- attivano percorsi cooperativi di apprendimento organizzativo;
- contribuiscono alla diffusione della conoscenza nell'organizzazione.

Da ciò ne consegue che le metodologie indicate, con intensità diversa, producono inputs ed esprimono statuti cognitivi che richiedono necessariamente un cambiamento anche nelle metodologie di analisi organizzativa. Si tratta, infatti di sviluppare una metodologia di "Analisi Organizzativa Qualitativa". La centralità del Change Management (relativa alle dimensioni di processo e sociali dell'organizzazione) che abbiamo sin qui seguito nella nostra riflessione, e i cicli brevi di trasformazione delle variabili con le quali la pubblica amministrazione deve considerare, richiedono di costruire strategicamente, una funzione di analisi permanente. Si tratta, così, di integrare lo strumentario quantitativo già a disposizione (ed in alcune amministrazioni molto consolidato), con un sistema di metodologie qualitative di lettura dei contesti di lavoro. Il cambiamento, infatti, si realizza solo attraverso la consapevolezza di esso che ne hanno le persone che lavorano nell'organizzazione¹⁵. Tale sistema, dovrà consentire, rispettando un principio di integrabilità, di valorizzare i contributi delle diverse metodologie per la Qualità, produttive di informazioni sull'organizzazione. L'approccio generale alla base di tale sistema è inevitabilmente quello della "Ricerca-Azione Partecipata"¹⁶. Tale approccio deve essere immaginato multidimensionale. In particolare, assume rilevanza la metodica etnografica di analisi e reporting.

3.1. Kaizen

Metodologia autovalutativa già implementata in molte realtà della pubblica amministrazione. Fa parte della famiglia degli approcci al miglioramento continuo, focalizzati sulla rilevanza data ai processi di bottom up di costruzione del senso del lavoro operativo di piccola unità organizzativa e dei risultati ad esso connessi. La dirigenza ha un ruolo di facilitatore e di cura dei processi attivati.

3.2. CAF (Common Assessment Framework)

Metodologia di autovalutazione riferita all'approccio della Qualità Totale, anch'essa già implementata in un numero significativo di realtà organizzative pubbliche ed assunta a livello europeo. Ha come oggetto di analisi l'unità

¹⁵ A ciò si deve aggiungere che il funzionamento dell'organizzazione dipende dalla sua storia costruita in riferimento ad un sistema culturale di valori e corporate identity. Si evidenzia ulteriormente la dimensione della cultura organizzativa. In questo caso il tema proposto è, appunto, quello della "path dependance: "dipendenza dal percorso".

¹⁶ Connesso strettamente anche a quello della formazione – intervento.

organizzativa della sede od una parte significativa di essa. Utilizza un set di criteri di analisi esplicitamente comportamentali (leadership, ecc.) e gestionali.

3.3. Customer satisfaction 360°¹⁷

Considerando le complesse e storiche esperienze maturate sul piano della customer, lo sforzo, è quello di ampliare il concetto stesso di customer, sia dal punto di vista degli oggetti d'intervento, sia dal punto di vista diacronico.

Così, la customer va orientata anche verso l'"utente interno", valorizzando, ad esempio, rilevazioni del benessere organizzativo, presupposto essenziale per la realizzazione di ogni intervento migliorativo.

Inoltre, verso il cliente esterno, sarà utile introdurre l'approccio della "customer experience". Essa infatti si dirige alla valutazione non soltanto del "servizio" al momento della sua erogazione, (il cosiddetto "momento della verità" di Parasuraman) ma registra l'intero processo di interazione del cittadino con l'organizzazione, coinvolgendo le fasi, precedente e successiva, che fanno da contesto all'erogazione classica da front office.

3.4. Audit

Attività finalizzata a realizzare, a seguito di un ridisegno organizzativo dei processi di lavoro, una verifica degli stessi, attraverso un'analisi ed una misurazione. Utilizza approcci anche di autodiagnosi e, comunque, ispirati al miglioramento continuo. Enfatizza la misurazione "oggettiva" del "come" ed utilizza indicatori numerici attestanti la distanza del processo dal modello predefinito. Assume, nella pubblica amministrazione, un ruolo in riferimento al profilo pregnante del rispetto delle regole.

Abitua a porre al centro la qualità dell'analisi di sfondo (schede di lavoro), prima di intervenire nel contesto organizzativo "vivo"..

E' stata sperimentata, in logica di cliente esterno, come "Audit civico". Nasce, infatti, nel 2000 per iniziativa di di Cittadinanzattiva, sulla base dell'esperienza del Tribunale per i diritti del malato.

4. Conclusioni

La storia e la morfologia organizzativa delle organizzazioni pubbliche di servizi inducono a scegliere le metodologie che:

- non si sovrappongano, con inutili e dannose ridondanze, agli strumenti di controllo del processo lavorativo già presenti in campo operativo (pianificazione e budget, Audit, ecc.);
- accompagnino la fluidità nella gestione delle prestazioni di servizio, resa necessaria dalla complessità di sistema;
- enfatizzino la costruzione di senso e significato, in riferimento ai cambiamenti organizzativo - comportamentali, non affidandosi unicamente al profilo condizionatorio della norma prestazionale ed

¹⁷ C.d. "360° Customer View". Finalizzata ad integrare, gestire e sviluppare diversi punti di vista riferibili alla customer.

evitando di imbrigliare l'organizzazione in ulteriori binari procedurali calati dall'alto.

In tal senso, le metodologie più rispondenti (e sulle quali puntare) sono¹⁸:

- il CAF
- il Kaizen
- la Customer satisfaction 360°.

Tali metodologie sono caratterizzate da elementi facilitanti l'integrazione reciproca sotto diverse dimensioni:

- temporale, con possibilità di interventi di breve durata e di medio-lungo periodo;
- attoriale, potendo riferirsi ad un ampio spettro di attori;
- dei bisogni, da quelli prestazionali a quelli comportamentali.

¹⁸ Tra queste, andrebbe comunque considerata anche la metodologia Audit, attualmente in forte fase evolutiva, determinata dalla necessità di enfatizzare maggiormente i processi partecipativi bottom – up. Va mantenuta, quindi, un'osservazione attenta, in attesa degli esiti delle sperimentazioni sul campo.