Analisi di customer satisfaction? Aspetti normativi e organizzativi

Prof.ssa Gabriella Nicosia

Dipartimento di Giurisprudenza

Università di Catania

Due prospettive di rilevazione del gradimento, in tutte le PA

- Il fuori: l'impatto dell'agire pubblico deve essere in grado di soddisfare attese e pretese della collettività degli utenti

- Il dentro: la gestione impeccabile in grado pure di determinare benessere e soddisfazione negli utenti interni. La gestione deve essere satisfattiva delle aspettative di chi vive dentro gli apparati

Se il ciclo della gestione deve essere davvero tale

- Va avviato un percorso circolare che consenta di tenere conto dei dati restituiti dalla implementazione del modello.
- ricordiamo le 6 fasi del ciclo : 1) definizione e assegnazione degli obiettivi 2) collegamento fra obiettivi e risorse; 3) monitoraggio e correttivi; 4)misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa; 5) uso dei sistemi premianti in funzione del merito; 6) rendicontazione

Dal dovere di rendere conto e dal diritto di rendersi conto (art. 28 della Cost. e la lettura di Vittorio Ottaviano) deriva la conoscenza (nowledge)

APPRENDIMENTO (LEARNING)

La funzione del dato «soddisfazione» = a cosa serve la customer satisfaction

- La soddisfazione di chi riceve l'azione produce conoscenza e apprendimento sulla validità dei percorsi intrapresi

Insomma consente di capire se si è sulla buona strada sistemica

Il dato della customer restituito e rielaborato in funzione di adattemnto sistemico

Aiuta il sistema a migliorarsi

Un principio generale applicabili a tutte le P.A comprese le Università

- Art. 3 d.lgs 150/2009, nuovo testo, Le amministrazioni adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa **secondo criteri strettamente connessi con il soddisfacimento dell'interesse dei destinatari del servizio**

La connessione necessaria

- Gli strumenti per premiare la performance organizzativa e individuale devono essere orientati (conformati) pure dai fruitori finali dell'azione (all'interno e all'esterno degli apparati)

- Bisogna tenere conto pure di questo parametro (per es. impossibile che i responsabili di un ufficio ricerca abbiano valutazioni elevate se i progetti si arenano per inefficienze burocratiche)

Il *gap* tra le aspettative dell'utente e i risultati effettivamente conseguiti è una componente importante per riprogrammare gli obiettivi:

- gli obiettivi che si intendono raggiungere vanno programmati sulla base dei risultati conseguiti (art. 4, co. 1, lett. a), d.lgs. 150/09)

- gli obiettivi devono essere "pertinenti rispetto ai bisogni della collettività" (art. 5, co. 2, lett. a), d.lgs. 150/09)

Un chiarimento necessario

- Per mettere in connessione i dati ricavabili dalla customer satisfaction e la performance organizzativa e individuale, devo sempre differenziare:
- A) al personale dirigente posso chiedere la responsabilità delle ricadute delle proprie strategie gestionali sulla complessiva organizzazione (art. 9 comma 1 d.lgs 150/2009)
- B) al personale del comparto non posso chiedere di rispondere dell'organizzazione complessiva: la performance del personale non dirigente è correlata alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (art. 9 comma 2, d.lgs 150/2009)

Due modi per premiare ma anche per mettere in connessione customer e tutto il personale

- Dirigenti : retribuzione di risultato

- Personale del comparto: i nuovi contratti già hanno tenuto conto del valore della performance organizzativa e individuale e collegano i premi ad entrambe

Art. 64 CCNL tornata 2018:

Le risorse disponibili per la contrattazione integrativa ai sensi del comma 1 sono destinate ai seguenti utilizzi:

a) premi correlati alla performance organizzativa; b) premi correlati alla performance individuale;

Il luogo in cui tutto questo può essere codificato è una fonte subprimaria: la previsione di cui all’art. 8 del d.lgs 150/2009

- Il SMVP concerne:
- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

E come sappiamo il SMVP è e dinamico

- Nessun Sistema nasce perfetto, anzi i sistemi imparano dai propri errori e la ricognizione dei dati compresa la soddisfazione dei fruitoti finali restituisce conoscenza per l'aggiustamento di tiro.

  (Nicosia G., *I soggetti della valutazione. Percorsi di apprendimento organizzativo*, in Esposito, Luciani, Zoppoli A., Zoppoli L. (a cura di) La riforma dei rapporti di lavoro nelle pubbliche amministrazioni Giappichelli 2018)
- Pure a Catania è accaduto, rispetto all'indicatore della capacità di valutare in maniera differenziata i propri collaboratori…(forbice troppo stretta)

La premessa indispensabile: chi sono quindi gli utenti/clienti di un ateneo la cui *customer satisfaction* va rilevata? Chi sono i soggetti che hanno VOICE (secondo il paradigma di Hirschmann)

- Abbiamo qualche traccia normativa in questa direzione: art. 19bis (d.lgs 150/2009) partecipazione dei cittadini e altri utenti finali:

I cittadini → nel dialogo con l'OIV sulla performance organizzativa sul proprio grado di soddisfazione

Utenti e cittadini → ogni PA adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi erogati

Utenti interni alle amministrazioni → partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'OIV

Dunque chi possono essere gli utenti interni?

- Tutti gli appartenenti all'organizzazione considerata, per i quali si produca un bene o un servizio e che sono posti immediatamente più a valle nella catena fornitore-cliente, la quale diventa il principale punto di riferimento per l'intera compagine organizzativa

- Allora sono pure tutti i collaboratori, nel senso che forse è questa la sponda normativa per avviare forme di monitoraggio bottom up, di risalita che hanno una funzione di riequilibrio del sistema.

Allora la customer satisfaction può servire …

- Per registrare il dato della soddisfazione degli studenti e delle famiglie (il fuori)
- Ma pure quella dei collaboratori e cioè della squadra (il dentro)

Il bravo manager e datore di lavoro:

- È quello che realizza le best practices, mette in campo i boni mores e gestisce il personale ricorrendo alla buona fede e correttezza comportamentale.
- Si comporta come un BUON PADRE DI FAMIGLIA (un buon comando, l'aiuto, l'insegnamento, generano condivisione e benessere): ha la sensibilità di « sentire empaticamente la temperatura» delle persone
- È quello che rende l'ambiente di lavoro attraente creando un buon "clima"

- Che costruisce strategie di successo per confezionare l'azione amministrativa eccellente

DENTRO

FUORI

A cosa serve allora la *customer satisfaction*

- La restituzione del dato della customer satisfaction aiuta a premiare

i migliori (il bravo dirigente, per esempio)

- E il luogo della valutazione diventa una risorsa (non è ispezione, né uno strumento afflittivo, come ho imparato da Giancarlo Vecchi) ma solo il luogo per sviluppare i dati e trasformarli in indicatori in grado di far emergere i migliori e le migliori pratiche

Chi sviluppa e rende fruibili i dati provenienti dall'implementazione del ciclo di gestione in tutte le sue parti, compreso il rendiconto? (Circolare ANVUR novembre 2018)

- Relazione sulla performance annuale: ruolo del rendiconto

- Relazione del Nucleo di Valutazione = ANVUR:«In tal senso la relazione del nucleo rappresenta l'unico documento che offre costantemente stimoli per il miglioramento da una prospettiva esterna, anche se provenienti da un organo interno dell'ateneo».

Le best practices catanesi

Percorsi di apprendimento di customer

Prima qualche indicazione sul modello

- Siamo partiti col modello Brunetta solo negli anni 2015/2016
- Valutiamo ancora solo l'Amministrazione centrale: Dirigenti (7) ed EP (48)

- Utilizziamo il doppio canale di valutazione:

A) Modus gerendi = questo è il luogo in cui la decisione autonoma del dirigente (o EP) può segnare una trasformazione dello stile e fare la differenza

B) raggiungimento degli obiettivi

Come abbiamo lavorato negli anni 2017-2018

- Partecipazione al progetto GOOD PRACTICE (Polimi) edizione 2017
- Indagine di customer satisfaction su:
- Il personale docente (questionario DDA)
- Il personale tecnico amministrativo (questionario PTA)
- Gli studenti (questionario STUD) distinto a sua volta tra studenti del I anno e degli anni successivi
- 1)gli studenti del I anno si sono pronunciati sul gradimento dei servizi di orientamento
- 2) gli studenti di anni successivi sul gradimento dei servizi di placement e di internazionalizzazione

Sono state pure avviate indagini di clima sul benessere organizzativo

Solo per fare un esempio dei dati restituiti rispetto ai docenti (prospettiva interna) e agli studenti (prospettiva esterna)

- Dal grafico costruito in GP emerge che il picco dell'insoddisfazione degli studenti mediamente corrisponde - nell'analisi in banchmarking fra i diversi atenei partecipanti – ad alcune peculiari aree di criticità:

A) per gli studenti del primo anno le criticità sono soprattutto ricollegabili **alle biblioteche**; viceversa sono molto soddisfatti dei servizi didattici (si tratta ovviamente della rilevazione 2018);

B)per gli studenti del secondo anno emerge una certa insoddisfazione relativa **al servizio di orientamento in uscita**

- Per il personale docente (DDA) invece sotto il profilo della soddisfazione/insoddisfazione dei servizi goduti, emerge insoddisfazione riguardo a: **1) supporto alla ricerca; 2)servizi bibliotecari 3) sistemi informativi e gestione del personale**
- Andiamo forti, invece, in comunicazione e contabilità.

Quale impatto? Come i dati hanno determinato una reazione sistemica? Dalla relazione del NdV

- La relazione annuale 2018 del nostro NdV:

Pur non riscontrando diretti riferimenti nella struttura degli obiettivi, l'orientamento al miglioramento dei servizi è riscontrabile nella volontà manifestata dal DG di aderire al progetto Good Practice e in particolare, **all'introduzione dei risultati della rilevazione di customer quale correttivo della valutazione dei comportamenti organizzativi (modus gerendi).** Si registra con moderata soddisfazione che si sta avviando, seppure con ritardo, un processo volto all'introduzione di parametri capaci di registrare il clima organizzativo nell'ateneo. Sarebbe auspicabile utilizzare strumenti per rilevare l'eventuale presenza di segregazioni e discriminazioni di genere

L’idea del nostro DG (rinvio…)

- Rinunciare a parte della ponderazione soggettiva sul modus gerendi (comportamento e strategie gestionali) a vantaggio di un dato oggettivo

Il peso della customer satisfaction = più utenti soddisfatti = migliore pagella

Quali le attività intraprese per riempire di contenuti il dato restituito?

- A) per esempio sull'internazionalizzazione:
- attivati insegnamenti in lingua, e ormai sono diverse centinaia in tutto l'Ateneo. Sono stati attivati anche Corsi di Studio in lingua, al momento 4.
- Per il futuro si sta verificando la possibilità di istituire Medicina e chirurgia in lingua, per attrarre anche nuove aree di utenza (ad esempio l'area di Sigonella, interamente popolata da americani). Inoltre, si sta lavorando a regolamenti che configurino e facilitino la mobilità dei docenti ingoing e outgoing (visiting professor e visiting researcher);
- Infine, si investe su un ufficio dell'Università di Catania a Bruxelles, d'intesa con la Regione Siciliana, con l'obiettivo di migliorare la conoscenza del sistema e la possibilità di anticipare alcune linee di attività e interesse per la UE apertura ufficio a Bruxellese

- B) per gli studenti: attivazione della card dello studente (mobilità gratis in città)

Infine ….interessante (dal mio punto di vista) è l’indagine di clima = tiene il polso della soddisfazione degli utenti interni

- Il questionario sul benessere organizzativo distribuito sia al personale che ai docenti

Probabilmente sono una entusiasta di questo tipo di percorso: ma da tempo sostengo il valore del buon clima organizzativo

- consapevolezza che l'ambiente di lavoro ATTRAENTE (tranquillizzante) sia in grado, a valle del processo di produzione e compimento dell'azione amministrativa, di determinare le migliori *performance*, quelle capaci di produrre la migliore azione amministrativa e soddisfare compiutamente le attese e pretese della collettività degli utenti.
- Questo perché le persone poste dentro gli uffici sempre più mi sembrano una risorsa sulla quale investire

Migliorare l'interno per avere più appeal verso fuori