

Cultura organizzativa degli enti locali e qualità dei servizi al cittadino (organizational culture of local authorities and quality of services to citizens)

Mario D'Andreta*

Abstract

Questo articolo presenta una riflessione sul rapporto tra cultura organizzativa degli enti locali e qualità dei servizi da questi forniti ai cittadini, secondo una prospettiva di tipo psicosociale orientata alla promozione dello sviluppo della qualità dei servizi pubblici a partire dalla loro riorganizzazione in funzione di una concreta interazione i propri fruitori (clienti-utenti), sulla base della messa a fuoco delle dimensioni di prodotto e cliente. Questo comporta ripensare le modalità di regolazione dei rapporti tra enti locali e cittadini, in termini di obiettivi formali e sostanziali degli enti locali, di efficaci ed efficienza del loro operato, dei modi in cui dar senso alla loro produttività istituzionale, di riorganizzazione dei servizi offerti al cittadino in termini di orientamento al cliente e miglioramento continuo e quindi, più in generale, in termini di cultura organizzativa degli enti locali e di capacità di interfacciarsi produttivamente con i propri interlocutori/fruitori.

This article presents a reflection on the relationship between the organizational culture of local authorities and the quality of services they provide to citizens, according to a psychosocial perspective aimed at promoting the development of the quality of public services starting from their reorganization in function of a real interaction with its interlocutors (customers-users) based on the focus on product and customer dimensions. This involves rethinking the ways of regulating relations between local authorities and citizens, in terms of formal

* Psicologo clinico e delle organizzazioni, Master in Sviluppo locale
mdandreta@protonmail.com

and substantial objectives of local authorities, of effectiveness and efficiency of their work, of ways of making sense of their institutional productivity, of organization of services offered to the citizen in terms of customer orientation and continuous improvement and therefore more generally in terms of organizational culture of local authorities and ability to interact productively with their interlocutors/users.

Parole chiave

Cultura organizzativa, enti locali, sviluppo, pubblica amministrazione, prodotto, cliente, interazione, orientamento al cliente, domanda sociale, politiche locali, valutazione

Keywords

Organizational culture, local authorities, development, public administration, product, customer, interaction, customer orientation, social demand, local policies, evaluation

Il miglioramento della cultura organizzativa degli enti pubblici locali può costituire un'importante leva per il loro sviluppo. Per fare ciò credo sia fondamentale promuovere una diversa prospettiva – di tipo sistemico – sul tema dello sviluppo degli enti locali, che consenta di superare l'autoreferenzialità dei processi gestionali della pubblica amministrazione, attraverso la messa a fuoco delle dimensioni di prodotto e cliente¹. Questi due elementi rappresentano il presupposto per organizzare l'attività dell'ente in funzione di una concreta interazione con i propri interlocutori (clienti-utenti) a partire dallo sviluppo delle competenze nell'analisi della domanda sociale e dall'utilizzo delle conoscenze in

¹ Intesi quali elementi ordinatori dei processi organizzativi, secondo le riflessioni elaborate nell'ambito della psicosociologia delle organizzazioni intorno al modello teorico della *collusione* (Carli e Paniccchia 1981, 1999).

tal modo acquisite, quali parametri per la valutazione del suo operato. La messa in atto di una strategia di questo tipo richiede un'operazione molto delicata di bilanciamento tra diversi aspetti inerenti gli obiettivi formali e sostanziali degli enti locali. Sul versante degli obiettivi formali, questo significa integrare percorsi di sviluppo dell'efficienza e dell'efficacia, che consentano di migliorare il rapporto tra le risorse impiegate per l'attuazione delle politiche locali ed i risultati raggiunti, in funzione di un migliore rapporto tra questi ultimi e gli obiettivi previsti, tenuto conto del rischio che l'efficacia priva di un'adeguata efficienza dell'azione di governo locale può finire per tramutarsi in operazioni di immagine prive di reale consistenza. A questi due elementi della produttività istituzionale va ancorato lo sviluppo dell'autonomia locale intesa secondo una concezione di libertà positiva (Spalla 2012) quale ulteriore elemento di superamento dell'autoreferenzialità dell'agire istituzionale locale, che consenta di dar vita a processi interistituzionali di collaborazione tra più enti, in funzione di una migliore risposta (produttività) alle domande sociali del territorio. Nel procedere in questo percorso di sviluppo culturale, credo possa essere utile promuovere i due approcci del miglioramento continuo² e dell'orientamento al cliente³, quali importanti fattori di cambiamento organizzativo, facendo attenzione ad integrare questi due aspetti (tipici delle culture aziendali) con l'obiettivo generale dell'ente locale di incrementare la soddisfazione della domanda sociale del proprio territorio, onde evitare che la loro adozione possa – invece – diventare l'occasione per un'ulteriore diffusione della logica aziendale del profitto nella gestione della cosa pubblica. Dal punto di vista degli obiettivi sostanziali, credo che la questione prioritaria sia quella di promuovere – sempre in una logica di miglioramento continuo – lo sviluppo delle modalità di gestione delle politiche

² A questo scopo può essere utile il ricorso ad alcuni modelli di intervento per lo sviluppo organizzativo, quali il ciclo di Deming (PDCA) ed il Kaizen (Deming 1982, Tanaka 1998, Imai 1992)

³ A questo scopo può essere utile procedere a cicliche analisi delle domande sociali e valutazioni della soddisfazione dei cittadini-utenti rispetto all'azione dell'ente locale, ad esempio secondo il modello ServQual, basato sul confronto tra aspettative e percezioni rispetto alla qualità dei servizi (Zeithaml, Parasuraman, Berry 2000).

pubbliche di tipo costitutive, regolative e distributive/redistributive (Spalla 2012), per fare in modo che la definizione dei principi e dei valori (politiche costitutive), la definizione delle regole del gioco per il governo dei rapporti tra soggetti, forme e strumenti di intervento (politiche regolative) e le modalità di risposta alle domande sociali (politiche distributive e redistributive) siano coerenti con quella strategia di superamento dell'autoreferenzialità dell'agire dell'ente, fondata sull'analisi della domanda sociale, quale criterio organizzativo della pianificazione e verifica delle politiche e delle azioni messe in atto dall'ente. A questo scopo avrebbe senso, inoltre, promuovere, a partire da strategie di sviluppo dell'autonomia basate sulla fiducia verso nuove forme di interazione e collaborazione tra i diversi attori del governo locale, percorsi di sviluppo culturale orientati al recupero dell'internalizzazione dei processi di erogazione dei servizi, secondo l'opzione make⁴. Questo significa fare i conti con la situazione di ridotta autonomia sostanziale degli enti locali rispetto alla disponibilità di risorse adeguate alle proprie esigenze.

Riferimenti bibliografici

Carli, R., Paniccia, R.M. (1981). *Psicosociologia delle organizzazioni e delle istituzioni*. Bologna: Il Mulino

Carli, R., Paniccia, R.M. (1999). *Psicologia della formazione*. Bologna: Il Mulino

Deming, E. W., *L'impresa di qualità*. Torino. Isedi, 1982

Imai, M. (1992). *Kaizen: Lo spirito giapponese del miglioramento*. Il Sole 24 Ore. Milano

Spalla, F. (2012). *Il governo locale in Italia. Istituzioni in trasformazione*. Mc Graw Hill, Milano

Tanaka, M. (1998). *Il segreto del kaizen*, Milano. F. Angeli

Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. (2000). *Servire qualità*. Mcgraw-Hill. Milano

⁴ Basata sul fornire direttamente, da parte dell'ente, beni e/o servizi