

## 1. FINALITA' E DEFINIZIONI

Il presente documento ha la finalità di:

**1.1** potenziare, sia in termini di efficienza che di efficacia, il livello delle prestazioni erogate ai cittadini ed alle imprese attraverso l'attivazione di uno specifico percorso di ricerca e monitoraggio della qualità nei servizi pubblici contestuale e coerente al processo di cambiamento in corso che ha modificato lo scenario di riferimento entro cui operano le pubbliche amministrazioni nonché l'orientamento strategico nell'erogazione dei servizi pubblici, proponendo un metodo per la misurazione della qualità dei servizi, coerente con le previsioni di cui al D.Lgs. n. 150/2009;

**1.2** indicare ai diversi Settori dell'Amministrazione il percorso volto alla definizione di standard di qualità ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. n. 198/2009 onde favorire maggiormente il diffondersi, specie in ambito pubblico, di strumenti atti a monitorare ed implementare la qualità dei servizi erogati da collocare nell'ambito più ampio del processo di modernizzazione della pubblica amministrazione ed idonei non soltanto a misurare il risultato finale ma anche a monitorare il funzionamento del modello organizzativo nel suo complesso, coinvolgimento, impegnando l'intera struttura Organizzativa dell'Ente;

**1.3** perseguire gli obiettivi di qualità attraverso l'individuazione, in maniera specifica e preventiva, dei relativi *standard* con riguardo alla tipicità dei bisogni cui dare risposta e alle esigenze di trasparenza e di integrità dell'azione amministrativa, attraverso un'attenta mappatura dei servizi erogati dall'Ente, che consenta di conoscere tutti i processi dai quali si ottiene un *output* sotto forma di servizio pubblico, nonché le modalità di erogazione e la tipologia di utenza che ne usufruisce altresì consentendo di esprimere la "qualità" dell'azione amministrativa, in generale, attraverso le seguenti quattro prospettive:

- a) efficienza ed economicità interna;
- b) efficacia dei servizi rivolti all'utenza;
- c) integrità e rispetto delle funzioni di garanzia e trasparenza della azione amministrativa;
- d) adeguatezza nella gestione del territorio e nel soddisfacimento dei bisogni diffusi;

**1. 4** sviluppare maggiormente adeguate capacità programmatiche nella gestione dei servizi, a prescindere dalla modalità di gestione (in economia ovvero affidati a società), prevedendo nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche (o del Documento Unico di Programmazione – DUP) adeguati "programmi" e/o "progetti" in cui dovranno essere articolati gli obiettivi qualitativi dei servizi da erogare alla collettività, con la specifica individuazione di appositi parametri da trasferire nei contratti di servizi e nella cata di qualità in modo da rendere, detti documenti, l'occasione per la verifica:

- del livello di qualità dei servizi raggiunto;
- del livello di qualità ritenuto adeguato e fattibile nell'interesse della collettività;
- delle modalità concrete e successive – di rilevazione della qualità;
  - dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo interno dell'Ente per governare tali nuovi processi, compresi gli altri sistemi di controllo interno (in modo peculiare i sistemi del controllo strategico e di gestione).

Ai fini di cui ai precedenti punti si intende per:

a) amministrazioni pubbliche: le amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", e quindi "tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e le Agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300";

b) servizio pubblico: l'attività con cui, mediante l'esercizio di un potere autoritativo o l'erogazione di una prestazione, un'amministrazione pubblica rende un servizio al pubblico e soddisfa un interesse giuridicamente rilevante, direttamente riferibile ad un singolo soggetto ed omogeneo rispetto ad una collettività differenziata di utenti;

c) utente: il soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico di cui alla lettera b);

d) standard di qualità: i livelli di qualità che i soggetti erogatori del servizio devono assicurare. I livelli di qualità possono riguardare l'insieme delle prestazioni afferenti al servizio (o una loro quota, ad esempio l'x per cento dei certificati di destinazione urbanistica deve essere rilasciato entro n. giorni lavorativi) ovvero le singole prestazioni (ad esempio, lo standard per il rilascio di un certificato di destinazione urbanistica è pari a n. giorni lavorativi). Gli standard di qualità sono misurati attraverso indicatori con riferimento a cui deve essere definito e pubblicizzato un "valore programmato" che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo standard previsto.

Preliminari al concetto di standard di qualità sono i concetti di qualità dei servizi, di qualità effettiva, di dimensione della qualità, di indicatore della qualità e di valore programmato così definibili:

e) qualità del servizio: uno degli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa (come indicato dall'articolo 8 del dlgs. n. 150/2009). In termini generali, il concetto di qualità del servizio è di natura multidimensionale in quanto la qualità di un servizio dipende da molteplici fattori, alcuni empiricamente rilevabili altri non, comunque variamente connessi tra loro. Al fine di rappresentazione massimamente oggettiva e omogenea dei servizi erogati al pubblico le Amministrazioni individuano standard idonei a rilevare la qualità effettiva dei servizi erogati, in coerenza con le previsioni in materia di qualità dei servizi contenute nel D.Lgs. n. 150/2009 e strumentale all'azionabilità della violazione degli standard ai sensi del dlgs. n. 198/2009;

f) qualità effettiva di un servizio reso al pubblico: l'insieme delle dimensioni rilevanti e delle proprietà che devono caratterizzare l'erogazione del servizio. La qualità effettiva rappresenta un tratto costitutivo dell'efficacia del servizio ed è riconducibile agli effetti positivi, prodotti da alcune specifiche iniziative organizzative sul processo di erogazione del servizio. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo e in che misura un'organizzazione eroga servizi di qualità, che danno cioè una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste potenziali degli utenti e minimizza il disturbo, il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. L'approccio alla qualità effettiva, individuato per la definizione degli standard di qualità, non è assimilabile né alla valutazione della qualità dei processi di "produzione", che precedono l'erogazione del servizio finale, né alla valutazione della qualità percepita dall'utente del servizio;

g) dimensioni della qualità: la qualità effettiva dei servizi è rappresentata da diverse e molteplici dimensioni. Ai fini della definizione degli standard di qualità ne sono individuate quattro ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. Oltre queste i soggetti erogatori dei servizi possono individuare ulteriori dimensioni che contribuiscano a rappresentare in modo più completo la qualità effettiva dello specifico servizio erogato. Ogni dimensione è misurata attraverso gli indicatori;

h) indicatori di qualità e valore programmato: gli indicatori sono quantificazioni, misure o rapporti tra misure in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva). Ad ogni indicatore è associato un "valore programmato". La definizione dell'indicatore e del valore programmato determina lo standard;

i) portatori di interessi (stakeholder): l'insieme dei soggetti, anche collettivi, direttamente o indirettamente interessati al buon funzionamento e ai risultati del servizio pubblico.

## **2. IL PERCORSO METODOLOGICO PER L'INDIVIDUAZIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ'**

La sequenza delle fasi in cui articolare il percorso metodologico e le soluzioni organizzative per l'individuazione degli standard di qualità è demandata ai singoli Dirigenti (mappatura dei processi, procedure, individuazione degli standard, sistemi di monitoraggio e controllo necessari) in base al proprio contesto di riferimento, fermo restando l'obbligo di coerenza con l'impianto generale previsto dal D.Lgs. n. 150/2009.

Di seguito, a titolo esemplificativo, si riportano le fasi costitutive di detto percorso.

### 2.1 La definizione della mappa dei servizi

Prodromica sia alla misurazione della qualità dei servizi pubblici che all'attivazione dell'intero impianto, previsto dagli articoli 7 e 8 del dlgs. n. 150/2009, in materia di *"Sistemi di misurazione e valutazione della performance"* è l'esatta individuazione dei servizi erogati.

A tal fine occorre individuare i processi di competenza dei diversi Settori che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare:

- le principali caratteristiche dei servizi erogati;
- le modalità di erogazione;
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli standard di qualità.

### 2.2 Le dimensioni della qualità

Ai fini dell'individuazione degli standard occorre, innanzitutto, definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi. Le quattro che costituiscono contenuto minimo di riferimento, il cui peso specifico deve essere valutato in relazione alla tipologia del servizio, sono:

- accessibilità;
- tempestività;
- trasparenza;
- efficacia;

la cui definizione operativa è riportata di seguito:

a) **accessibilità**: la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. L'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio.

Ne sono sottodimensioni:

- l'accessibilità **fisica**: accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio;
- l'accessibilità **multicanale**: accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione.

b) **tempestività**: è il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo - fissato precedentemente - trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente.

c) **trasparenza**: è caratterizzata dalla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, al soggetto richiedente il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa

richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come: i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; chi è il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare e come entrare in contatto con lo stesso; i tempi di conclusione del procedimento; il risultato atteso; in che modo esso sarà messo a disposizione del richiedente e come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate.

d) **efficacia**: è qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo.

In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti la:

- d.1 **conformità**: è la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio (ad esempio, l'ammontare di una prestazione assistenziale deve essere esattamente calcolata, secondo quanto è previsto nelle norme di riferimento, entro i tempi e con gli effetti previsti);
- d.2 **affidabilità**: concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori;
- d.3 **compiutezza**: riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori (ad esempio, l'erogazione di un generico pagamento con un codice fiscale o un codice IBAN, o con altro identificativo rilevante incoerente o errato).

I Dirigenti possono integrare le dimensioni proposte con altre che più compiutamente rappresentano la qualità effettiva.

### 2.3 Le modalità di individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità

Ai fini dell'elaborazione degli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati devono essere compiutamente rappresentate le dimensioni della qualità effettiva.

Dovrà essere individuato, in particolare, un adeguato numero di indicatori - almeno tre o quattro per ciascuna dimensione - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate.

Per aversi indicatori appropriati si deve tenere conto dei sei requisiti che gli indicatori sulla qualità dei servizi devono soddisfare:

**1. rilevanza**: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.

**2. accuratezza**: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.

**3. temporalità**: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.

**4. fruibilità**: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.

**5. interpretabilità**: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.

**6. coerenza**: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

## 2.4 Le modalità di definizione degli standard

Il passaggio successivo consiste nella definizione degli standard di qualità del servizio erogato, ossia il livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere. Gli standard di qualità devono essere definiti per ogni indicatore selezionato al fine di rappresentare e misurare le dimensioni della qualità effettiva. Lo standard di qualità si basa sulla nozione di qualità effettiva dei servizi e si compone di due elementi:

- un **indicatore di qualità**, così come definito nei paragrafi precedenti;
- un **valore programmato** che rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato e per la cui definizione si devono verificare preliminarmente le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti; gli standard di qualità già determinati all'interno della Carta dei Servizi o in altri provvedimenti adottati in materia.

Il valore programmato, stabilito per l'elaborazione dello standard di qualità, non può essere peggiorativo dei suddetti termini o degli standard determinati nella Carta dei servizi o in altri provvedimenti adottati in materia.

Rispettando questi elementi di base, l'elaborazione del valore programmato deve basarsi sull'equilibrio ottimale tra l'effettiva capacità dell'amministrazione di raggiungerli e la spinta verso l'incremento del livello di qualità dei servizi erogati all'utenza. A tale fine sarà utile il ricorso a:

- a) misure che consentano di seguire l'andamento dei fenomeni nel tempo e di confrontare i livelli di qualità raggiunti in amministrazioni diverse;
- b) l'attivazione, laddove possibile, di confronti sistematici (benchmarking) con altre amministrazioni.

Al fine di assicurare la maggiore rispondenza possibile tra le scelte operate dall'amministrazione e gli effettivi bisogni dell'utenza possono essere previste forme di coinvolgimento attivo dei "portatori di interesse" (stakeholder) nella fase di definizione degli standard di qualità che deve avvenire entro le scadenze temporali di cui al D.Lgs. n. 150/2009.

Nelle more della definizione degli standard o nel caso della loro mancata adozione tempestiva, trovano applicazione i tempi di conclusione dei procedimenti stabiliti da leggi o regolamenti e gli obblighi e standard contenuti in Carte di servizi o provvedimenti analoghi.

Gli standard definiti saranno poi soggetti a revisione annuale, sulla base del monitoraggio relativo all'andamento dei risultati ottenuti nell'erogazione dei servizi.

La mancata definizione e adozione degli standard di qualità, nonché il loro mancato rispetto nell'erogazione del servizio, possono, altresì, esporre l'amministrazione all'esperienza dei rimedi ordinari previsti dalla legge a fronte dell'inadempimento della pubblica amministrazione e integrare la fattispecie di cui al comma 1 dell'articolo 2 bis della legge 7 agosto 1990, n. 241, così come modificata dalla legge 18 giugno 2009, n. 69.

## 2.5 La pubblicizzazione degli standard della qualità dei servizi

Gli standard della qualità dei servizi devono essere agevolmente accessibili agli utenti. In tal senso le amministrazioni, in linea con i principi contenuti nell'articolo 11 del D.Lgs. n. 150/2009 in materia di trasparenza, devono pubblicare i dati sul sito istituzionale nonché attivare tutte le altre azioni idonee a garantire la trasparenza.

Gli utenti devono, in particolare, accedere alle informazioni e ai dati riguardanti il livello di qualità che viene garantito per ogni standard al fine di verificarne il rispetto in relazione al servizio ricevuto o richiesto ed eventualmente, in caso di violazione, agire in giudizio ai sensi dell'articolo 1 del dlgs. n. 198/2009.

Analogamente deve essere garantita anche per le azioni di miglioramento che l'amministrazione ha attuato o intende attuare per aumentare il livello di qualità dei servizi erogati.

## 2.6 La carta dei servizi

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994, recante *"Principi sull'erogazione dei servizi pubblici"*, fissa i principi cui deve progressivamente conformarsi l'erogazione dei servizi pubblici - anche se svolti in regime di concessione - a tutela delle esigenze dei cittadini ed a garanzia del godimento dei diritti della persona alla salute, all'assistenza e previdenza sociale, alla istruzione e alla libertà di comunicazione, alla libertà e alla sicurezza della persona, alla libertà di circolazione, ai sensi dell'art. 1 della legge 12 giugno 1990, n. 146, e quelli di erogazione di energia elettrica, acqua e gas.

Tra gli strumenti a ciò preposti e, quindi, a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni è stata individuata la "Carta dei Servizi" quale strumento di trasparenza con cui l'Amministrazione, nel fornire i servizi ai cittadini: a) chiarisce diritti e doveri dell'ente e diritti e opportunità dei cittadini medesimi; b) presenta i servizi per facilitarne l'accesso e la fruizione; c) ne fissa gli standard di qualità e fornisce ai cittadini le informazioni e gli strumenti necessari per verificarne il rispetto, esprimere i relativi giudizi e presentare suggerimenti, reclami, ecc; d) individua gli obiettivi di miglioramento dei servizi.

Letteralmente la predetta Direttiva recita: *"La carta dei servizi è il mezzo attraverso cui qualsiasi soggetto che eroga un servizio pubblico individua gli standard della propria prestazione, dichiarando i propri obiettivi e riconoscendo specifici diritti in capo al cittadino, utente, consumatore. Attraverso la carta dei servizi i soggetti erogatori di servizi pubblici si impegnano, dunque, a rispettare determinati standard qualitativi e quantitativi, con l'intento di monitorare e migliorare le modalità di fornitura e somministrazione"*.

La carta dei servizi pertanto, oltre a configurarsi come una "guida ai servizi comunali", rappresenta una importante modalità di tutela dei diritti dei cittadini e di comunicazione tra quest'ultimi e il Comune che trova concreta esplicitazione attraverso la formalizzazione del livello di prestazione di servizi erogati.

## **Introduzione**

Preliminarmente va rammentato che alcuni contenuti informativi della Carta dei servizi sono attualmente oggetto di obblighi di pubblicità specifici.

In particolare la parte relativa all'illustrazione dell'organizzazione dell'Ente, alla sua articolazione in Settori, nonché al funzionamento, alle responsabilità e alle prestazioni erogate da quest'ultimi sono oggetto di pubblicazione, ai sensi di quanto disposto dal D.Lgs. 33/2013 recante *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*, nella sezione del sito web istituzionale denominata *"Amministrazione trasparente"*.

In materia di comunicazione va rilevato, invece, come i siti web istituzionali delle pubbliche amministrazioni siano diventati i luoghi privilegiati di informazione e interazione con i cittadini.

Quanto al tema della garanzia delle situazioni soggettive, ma anche delle pretese sottostanti agli interessi legittimi dei cittadini-utenti che entrano in relazione con la pubblica amministrazione, i relativi strumenti trovano previsione, con specifico riferimento ai servizi, attraverso la possibilità di azioni collettive anche a tutela dei danni derivanti dalle inefficienze della pubblica amministrazione (D.Lgs. 20 dicembre 2009, n. 198).

Parimenti, la parte della Carta dei servizi, dedicata alle indicazioni degli standard di qualità da assicurare nell'erogazione dei singoli servizi e a quelle relative all'incremento della qualità-obiettivi di miglioramento della funzionalità dei Settori che li erogano, è conoscibile attraverso la pubblicazione del Piano della performance di cui al D.Lgs 150/2009 e s.m.i.

## **La carta dei servizi**

Lo strumento della Carta dei servizi pubblici è stato introdotto e disciplinato in termini generali con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio del 1994.

Successivamente il Decreto legge 12 maggio 1995, n. 163, convertito in legge 11 luglio 1995, n. 273, ha previsto l'adozione, da parte di tutti i soggetti erogatori di servizi pubblici, anche operanti in regime di concessione o mediante convenzione, di proprie Carte dei servizi.

L'obiettivo che si è inteso e si intende perseguire con l'adozione di tale documento è di garantire all'utenza standard di prestazione che l'esercente rende noti e si impegna a garantire, anche mediante la previsione di forme di rimborso nei casi in cui sia possibile accertare che il servizio reso è inferiore, per qualità e tempestività, agli standard pubblicati.

In tal senso la carta dei servizi, spesso percepita come un adempimento burocratico, è invece da intendere come:

- uno strumento di corretta relazione con l'utenza;
- un'occasione per ripensare a talune modalità operative e forme di relazione con l'utenza;
- un'opportunità per riorganizzare i servizi nella prospettiva del miglioramento continuo e dell'incremento della qualità delle prestazioni.

L'implementazione dei processi sottesi a dette attività richiede l'impegno diretto dell'intera struttura organizzativa comunale.

## **Struttura**

La struttura della carta dei servizi deve essere tendenzialmente leggera ed incentrata sulla sua funzione originaria ovvero quella di *"patto scritto"* con cui sono regolati i rapporti tra l'Ente e cittadino-utente nel senso che quest'ultimo può ottenere un efficace intervento prestazionale e l'Amministrazione assume impegni precisi sulla quantità e qualità dei servizi, prevedendo contestualmente forme di ristoro fronte di un loro eventuale mancato rispetto.

In ragione di ciò ed a titolo meramente indicativo, l'impostazione della Carta dei servizi, da articolare a partire dalla mappatura dei servizi - peraltro già per parte effettuata quale adempimento obbligatorio previsto dalla legge n.190/2012 (c.d. Legge anticorruzione) nell'ambito della mappatura dei processi ricompresa nel Piano Prevenzione della Corruzione – può prevedere quattro sezioni:

Sez. I - Principi fondamentali

Sez. II - Struttura operativa

Sez. III - Standard di qualità

Sez. IV - Tutela

Nella Carta dei servizi, disponibile su supporto cartaceo, le informazioni (presenza di un servizio, guida al suo utilizzo, standard di qualità ecc.) devono essere disposte in maniera seriale, mentre nel sito web possono essere rappresentate anche in parallelo in modo da consentirne una lettura integrata (le informazioni su un servizio/prestazione possono essere lette in contemporanea a quelle relative al Settore che le eroga - attraverso un link che indirizza istantaneamente alla pagina giusta - e, sempre contemporaneamente, con un altro link che indirizzi agli standard di qualità garantiti da quel Settore e così via).

Il Dirigente competente in materia di servizi informatici dovrà, pertanto, avere cura di rendere agevole la navigazione sul sito dell'Ente, utilizzando massimamente collegamenti ipertestuali tali da consentire anche al cittadino-utente inesperto l'acquisizione di tutte le informazioni che gli necessitano.

In considerazione delle diversificate, e in taluni casi particolarmente articolate prestazioni/servizi resi dall'Ente, è prevista un'implementazione incrementale e sperimentale della carta dei servizi che troverà le sue prime applicazioni per le prestazioni/servizi a maggiore impatto.

Contestualmente è previsto che i Dirigenti dei diversi Settori dell'Ente si coordinino, all'occorrenza in sede di Conferenza dei Dirigenti, al fine di favorire l'adozione uniforme delle carte di servizi di rispettiva competenza e parimenti uniforme individuazione delle modalità idonee a monitorarne la funzionalità.

La Carta dei servizi deve contenere informazioni possibilmente sempre aggiornate, facilmente organizzabili e consultabili da parte del singolo utente, a partire dalla tipologia di servizio di cui si intende fruire.

Il principio informatore deve essere prioritariamente quello di tutelare il cittadino, mettendolo in condizione di conoscere ed accedere agevolmente ai pubblici servizi, erogati in un'ottica di trasparenza, imparzialità ed uguaglianza.

La carta deve essere resa disponibile su supporto sia cartaceo che informatico sul sito web dell'ente al fine di colmare eventuali situazioni di divario digitale e, in ogni caso al fine di renderla accessibile anche alle fasce deboli.

Trattandosi di strumento dinamico, la Carta dei servizi è sottoposta a riesame ed aggiornamento periodico, annuale o pluriennale, che tuttavia può essere anticipato qualora dovessero intervenire modifiche sostanziali a quanto ivi prestabilito e/o alla struttura organizzativa comunale.

Il Comune realizza sistematicamente ricerche finalizzate a rilevare il livello di soddisfazione degli utenti circa la qualità dei propri servizi.

I risultati di tali ricerche sono presi in considerazione per valutare l'applicazione della carta dei servizi e la successiva formulazione di piani di miglioramento dei servizi e dei processi di lavoro.

In prospettiva, conclusa la fase di implementazione sperimentale e graduale, il rispetto degli standard di qualità potrà essere garantito, non solo attraverso forme di ristoro all'utenza, ma anche tramite la messa in relazione del rispetto degli standard previsti e la responsabilità dei titolari della unità organizzativa che eroga il servizio.

Infine, tenuto conto delle diverse dimensioni della qualità dei servizi, ogni Settore dell'Ente dovrà definire



standard di qualità e indicatori con riferimento, in particolare, alle seguenti:

- **Accessibilità:** capacità di garantire l'accesso ai servizi erogati agli utenti potenzialmente interessati, declinabile in termini spaziali (facilità di accesso al luogo in cui si eroga il servizio: dislocazione sul territorio, proporzionalità tra il servizio offerto e il relativo bacino di riferimento), temporali (orari di apertura al pubblico, numero di passaggi procedurali per ottenere il servizio richiesto, tempi di attesa per l'accesso ai servizi e/o agli sportelli, ecc) e di possibilità di utilizzo di canali diversi (disponibilità di molteplici forme di comunicazione: telefono, fax, mail, PEC, posta cartacea, interfaccia web), con l'indicazione, per ciascuna di esse, di tempi e termini di utilizzo.
- **Tempestività:** tempo intercorrente fra la richiesta del servizio da parte dell'utente (o la promessa di servizio da parte del Settore/Servizio) e l'effettiva erogazione dello stesso, declinabile, a seconda dei casi, come tempo massimo di erogazione del servizio, tempo di risposta, frequenza di erogazione (in caso di servizio ripetitivo).

Trattasi di dimensioni della qualità essenziali nel senso che ciascun Dirigente interessato dell'Ente potrà comunque individuare, qualora ritenute utili, dimensioni aggiuntive della qualità in relazione alle specificità dei servizi e/o percorsi assistenziali erogati, da rendersi in ossequio ai principi generali di trasparenza, diritto alla sicurezza, continuità assistenziale, diritto di scelta, equità, umanizzazione e personalizzazione.

Gli indicatori, per ciascuna delle dimensioni considerate, dovranno essere coerenti con il sistema informativo utilizzato dall'Ente allo scopo di garantirne una completa ed efficace misurazione.