



---

# **STRUMENTI PER LA QUALITÀ DEI SERVIZI: LINEE GUIDA**

---

***DOCUMENTO PREDISPOSTO DALLA STRUTTURA DI SUPPORTO ALL'OIV  
ED APPROVATO DALL'OIV NELLA SEDUTA DEL 6 SETTEMBRE 2021***



# INDICE

<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>1</b>
<b>2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>3. OBIETTIVI DEL PRESENTE DOCUMENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>4. LA CARTA DEI SERVIZI .....</b>	<b>5</b>
<b>4.1.   <i>Le carte dei servizi in Regione Campania</i> .....</b>	<b>6</b>
<b>5. SERVIZI IN RETE .....</b>	<b>8</b>
<b>6. LE FASI DI UNA POSSIBILE INTEGRAZIONE DEI PROCESSI .....</b>	<b>9</b>
<b>7. ALLEGATI.....</b>	<b>11</b>

# STRUMENTI PER LA QUALITÀ DEI SERVIZI

## LINEE GUIDA

### 1. PREMESSA

Tra i compiti che l'art. 4 del Regolamento della Regione Campania n.12 del 15 dicembre 2011 attribuisce all'Organismo Indipendente di Valutazione vi è l'elaborazione e la diffusione delle **Linee guida per l'attuazione degli strumenti per la qualità dei servizi**.

La delicata tematica è stata oggetto di analisi, nel recente passato, soprattutto dalla Civit. La soppressa commissione, con la Delibera n. 3/2012, nel definire le linee guida in materia di standard di qualità, ha evidenziato **lo stretto legame esistente tra il raggiungimento di elevati standard di qualità di un Ente e la determinazione del livello complessivo di performance dello stesso**.

Ai sensi dell'art. 3 c.1 del d.lgs. 150 del 2009, *"La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche"*. Inoltre, l'art. 7 dello stesso decreto, come novellato dal d.lgs. n. 74/2017, stabilisce che la funzione di misurazione e valutazione è esercitata, oltre che dagli Organismi Indipendenti di Valutazione e dai Dirigenti, anche dai cittadini o dagli altri utenti finali, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Ente. L'introduzione della **valutazione partecipativa** della performance dell'Amministrazione, secondo quanto stabilito dagli artt. 8 e 19-bis del citato d.lgs. 150/2009, tende a garantire ai cittadini, anche in forma associata, una partecipazione diretta al processo di misurazione delle performance organizzative. È evidente, pertanto, il nesso esistente (voluta dal legislatore nel corso degli ultimi anni) tra Ciclo della Performance e qualità (percepita dai cittadini) delle prestazioni rese dall'Ente e rendicontate, tra l'altro, nella Relazione sulla Performance. Il grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati dall'Ente, in un processo ciclico di costante aggiornamento dei documenti di programmazione alla luce dei risultati conseguiti, **è finalizzato al progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni rese**.

L'indicata modifica all'art. 7 del d.lgs. 150/2009 conferisce grande rilievo all'intervento dei cittadini o di altri utenti finali, quali soggetti beneficiari del sistema di misurazione e valutazione, con la necessità di attivare gli strumenti organizzativi e operativi in grado di rilevare il livello di soddisfazione nel momento in cui l'interazione con le strutture amministrative dell'Ente si realizza. Le tematiche relative alla **qualità dei servizi**, al **grado di soddisfazione degli utenti** ed al **Ciclo della performance** si intrecciano tra loro e vanno, pertanto, analizzate con una visuale nuova, soprattutto alla luce della maggiore maturità del sistema regionale e dei passi in avanti compiuti dall'Ente dal 2017 ad oggi.

Le *"Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche"*, adottate dalla Funzione Pubblica nel 2019, confermano il ruolo attribuito ai citta-

dini di veri e propri co-valutatori delle attività e dei servizi di cui beneficiano, soprattutto al fine di migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini stessi.

La valutazione partecipativa consente di monitorare e verificare, pertanto, il rispetto di determinati standard quali-quantitativi previsti da impegni contrattuali o carte dei servizi o il grado di rispondenza di determinate attività e servizi alle attese dei cittadini e/o degli utenti.

In sintesi, in questi anni si è assistito ad un duplice cambio di prospettiva: a) il cittadino da soggetto passivo delle azioni dell'Ente, descritte – tra l'altro – anche nella Relazione sulla Performance, diventa protagonista del processo; b) il ciclo della performance non assume più un'esclusiva finalità interna all'Ente, volta a misurare le prestazioni e consentire l'accesso alla produttività individuale dei dipendenti, ma ha anche (o forse soprattutto) una finalità esterna, di rendicontazione dei risultati agli stakeholder.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Regione Campania ha già più volte sottolineato la necessità di potenziare il ruolo dei cittadini/stakeholder all'interno del Ciclo della Performance, affinché l'Amministrazione, come auspicato dalla Funzione pubblica nelle Linee Guida n. 4/2019, **tenda verso l'eliminazione di ogni forma di autoreferenzialità del sistema**. L'OIV ha, altresì, ribadito la necessità di utilizzare un sistema gestionale che non si limiti alla misurazione degli output, ma che sia anche in grado di verificare gli effetti che le azioni programmate e realizzate hanno avuto sulla collettività (risultati di outcome).

Pertanto, **scopo di questo documento** è quello di inaugurare un percorso graduale, che **coinvolgendo in modo sinergico le tre dimensioni**, Misurazione e Valutazione della Performance, Valutazione partecipativa e Qualità dei servizi, fornisca indicazioni utili alle strutture regionali per una costante crescita del sistema di definizione degli obiettivi, di misurazione degli standard di qualità dei servizi erogati dalla Regione Campania e per questa via anche ad un miglioramento della qualità dei servizi resi. La finalità ultima di ciascun Ente ed obiettivo generale di ogni Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, infatti, è quella di **garantire servizi di qualità ai cittadini**, passo fondamentale per **creare Valore Pubblico**.

Il presente documento è stato elaborato facendo riferimento alle seguenti fonti:

- Regolamento Regione Campania n. 12 del 2011 "Ordinamento Amministrativo della Giunta Regionale della Campania";
- D.lgs. 150 del 2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", ss.mm.ii.;
- Delibera Civit n. 88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità (art.1, comma1 del d.lgs. 198/2009)";
- Delibera Civit n. 3/2012 "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici";

- Delibera Civit n. 23/2013 “Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. n. 150/2009)”;
- Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica: “Linee guida sulla valutazione partecipativa”.

## 2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Nel corso del quadriennio 2017-2020, in Regione Campania è stato avviato un percorso teso a dare massima attuazione alle disposizioni contenute nel d.lgs.150/2009 e ss.mm. ii., in tema di valutazione della performance. Il 2017, infatti, ha rappresentato il primo anno di applicazione del Ciclo della Performance nell'Ente, contribuendo ad un cambio culturale (*rectius*, di approccio alla tematica) – non ancora completato – dei due attori principali del processo: Organo politico e Dirigenti.

In questi anni il sistema di misurazione è stato gradualmente adeguato alle esigenze organizzative dell'Ente e al panorama normativo in continuo mutamento ed è tutt'ora in costante evoluzione.

Il Sistema, per sua natura dinamico, sta gradualmente recependo anche i più recenti orientamenti legislativi che prevedono un crescente coinvolgimento dei cittadini nel ciclo di misurazione e valutazione della performance. L'emergenza epidemiologica, inoltre, ha imposto un'accelerazione del percorso con l'ulteriore obiettivo di coniugare forme di organizzazione diverse (smart working) e qualità delle prestazioni rese. La predisposizione del Pola (Piano operativo del lavoro agile) dovrà garantire una disciplina organica della tematica, non solo nell'ottica del work life balance (conciliazione dei tempi di vita e di lavoro) ma anche di una crescente tensione verso la soddisfazione degli utenti.<sup>1</sup>

Già con l'aggiornamento 2020 del Sistema di Misurazione e valutazione della performance, a seguito dell'emanazione delle linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica 4/2019 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, è stata prevista una specifica disposizione in ordine all'avvio di un percorso graduale finalizzato all'adozione di strumenti e modelli di valutazione partecipativa (l'art. 7, c.3 del vigente SMiVaP). Inoltre, con riferimento alla tipologia di obiettivi individuali da assegnare ai dirigenti, il Sistema prevede che oltre agli obiettivi obbligatori, eventuali ulteriori obiettivi individuali possano essere riferiti ad iniziative/progetti per la rilevazione della customer satisfaction sulle attività e sui servizi erogati (art. 7). Al riguardo, il contenuto di tale obiettivo è stato ulteriormente dettagliato riferendolo all'attività di mappatura degli stakeholder, prevista dalle Linee Guida.

---

<sup>1</sup>La materia è in continua evoluzione: attualmente è previsto che il POLA converga all'interno del nuovo “Piano integrato di attività e organizzazione” della PA. La volontà è quella di superare la logica dell'adempimento e far leva su una più profonda responsabilizzazione delle singole Amministrazioni.

Si ritiene che tale ultima dimensione, benché già inserita all'interno del Sistema regionale, necessiti di ulteriori interventi, volti a rafforzare le procedure di partecipazione e dei cittadini e degli stakeholder, come già in precedenza auspicato dall'OIV.

Per quanto concerne i servizi erogati e gli standard di qualità, risultano pubblicate nell'apposita sezione del portale regionale "Amministrazione Trasparente" alcune Carte dei servizi, relative soltanto ad una piccola parte dei servizi regionali erogati (vedi par. successivo). Mancano, ad esempio, Carte dei servizi relative all'area dei Trasporti o all'area dei Tributi regionali, aree nelle quali rientrano servizi essenziali per i cittadini.

A tal proposito, dunque, risulta indispensabile una preliminare ricognizione/mappatura dei servizi erogati che consenta di censire in via definitiva, completa ed univoca, i servizi a rilevanza esterna potenzialmente oggetto di una specifica Carta dei servizi, per i quali individuare gli standard di qualità e predisporre gli strumenti di ascolto e coinvolgimento dei cittadini/utenti.

### 3. OBIETTIVI DEL PRESENTE DOCUMENTO

Come già indicato in premessa, l'OIV della Regione Campania ha il compito di elaborare e diffondere le Linee Guida in materia di qualità dei servizi. Il ruolo assegnato, da inquadrare nel più generale contesto definito nel paragrafo precedente, trova quale valido riferimento la delibera Civit n. 23/2013 che, pur non rappresentando un vincolo per l'Amministrazione regionale, può essere utilizzata quale punto di partenza e di riferimento per il percorso da intraprendere. Risulta, a tal fine, di particolare rilevanza il paragrafo 4 lett. f) *"Definizione e gestione degli standard di qualità"*, il quale prevede che l'OIV valuti il processo di gestione degli standard di qualità, con particolare riferimento alle misurazioni attuate dall'Amministrazione per il controllo della qualità dei servizi erogati e alle modalità con cui sono state adottate le soluzioni organizzative per la gestione di reclami e delle class action.

In tale ottica, seguendo lo schema richiamato nella Delibera n. 23/2013, dalla lettura delle pagine presenti in Amministrazione trasparente si fa presente che allo stato<sup>2</sup>:

- l'Ente non ha definito un generale standard di qualità per i propri servizi resi all'utenza;
- sono state pubblicate 5 carte dei servizi;
- non sono stati attivati (o meglio non risultano pubblicate nelle specifiche pagine di Amministrazione trasparente) processi per la misurazione e per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità;
- la specifica pagina (sempre in Amministrazione trasparente) prevista per i costi standard non è attiva;

---

<sup>2</sup> L'Analisi è stata compiuta al 31 maggio 2021

- non sono rinvenibili sul sito le eventuali soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle class action.

Nei paragrafi che seguono, partendo dall'analisi delle carte dei servizi e dei servizi in rete, si proverà a suggerire un percorso utile all'Amministrazione per l'integrazione delle tre dimensioni precedentemente segnalate (Performance, Valutazione partecipativa e Qualità dei servizi).

#### 4. LA CARTA DEI SERVIZI

*“La Carta dei servizi è il mezzo attraverso il quale 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”. (Direttiva Presidente Consiglio dei ministri, 27 gennaio 1994, “Principi sull'erogazione dei servizi pubblici”).*

Se correttamente elaborata, la Carta dei Servizi svolge molteplici funzioni. Innanzitutto, essa rappresenta un patto che l'Ente pubblico stipula con il cittadino/utente, con cui s'impegna a raggiungere determinati obiettivi, a rispettare requisiti di qualità minimi, a garantire specifici diritti.

In tale prospettiva la Carta dei Servizi è, pertanto, funzionale alla crescita dell'Ente ed al miglioramento continuo dei servizi erogati e dei risultati ottenuti. Si tratta di **un processo circolare** che parte dai cittadini, dalle loro esigenze ed aspettative, e ritorna ai cittadini offrendo agli stessi la garanzia del rispetto degli impegni assunti dall'Amministrazione. In tal senso rappresenta un importante **strumento di trasparenza e partecipazione** per i cittadini e di **accountability** per le pubbliche amministrazioni. È uno strumento di trasparenza e partecipazione, in quanto consente ai cittadini di conoscere quali sono i servizi erogati, e per ciascuno di essi quali sono gli obiettivi e gli standard qualitativi minimi che l'Ente si è impegnato a perseguire. È, altresì, uno strumento di accountability perché, attraverso la Carta, l'Amministrazione assume la propria responsabilità nei confronti dei cittadini/utenti che periodicamente sono chiamati a valutarne l'operato, e che nel farlo prenderanno in considerazione anche la capacità dell'Ente di tener fede agli impegni assunti con la stessa Carta dei Servizi. Essa rappresenta, altresì, **uno strumento strategico di autovalutazione** e misurazione dei risultati raggiunti. In tale ottica è evidente il collegamento con il Ciclo della Performance, con gli obiettivi ivi declinati e con i risultati annualmente rendicontati nella Relazione sulla Performance.

Anche la Regione Campania, come anticipato, ha elaborato alcune Carte dei Servizi, pubblicate dalle strutture regionali. Esse sono quantitativamente limitate e non rappresentano tutti i servizi erogati dall'Ente.

A seguito di verifica, infatti, risulta che, attualmente, sul sito Internet della Regione Campania, nella specifica sezione “Amministrazione Trasparente/servizi erogati/Carta dei servizi e standard di qualità”, soltanto cinque Direzioni hanno provveduto a pubblicare la Carta dei Servizi:

- Direzione Generale per la Tutela della Salute e il coordinamento del Sistema Sanitario Regionale - Carta dei Servizi "Prevenzione e Sanità Pubblica Veterinaria";
- Direzione Generale per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali;
- Direzione Generale per l'Università, la Ricerca e l'Innovazione;
- Direzione Generale per le Politiche Sociali, le Politiche Culturali, le Pari Opportunità e il Tempo Libero;
- Autorità di Audit.

Allo scopo di tracciare un percorso che possa, nel medio periodo, portare ad un adeguamento quantitativo (l'aspetto qualitativo sarà analizzato successivamente) è stata compiuta un'analisi delle Carte dei servizi adottate dalle altre Regioni. Pur rappresentando un semplice esercizio di benchmarking, il confronto con le altre realtà regionali ha evidenziato alcune carenze (cfr. all. n. 1 – Carte dei servizi in Italia). Le scelte fatte dall'Ente, nel corso degli anni, infatti, non hanno dato la giusta rilevanza (valutata nell'ottica comparativa con gli altri enti) ad alcuni servizi erogati, come quello relativo ai Trasporti, ai Tributi regionali, all'Ufficio Relazioni con il Pubblico. Le Carte dei servizi più diffuse, infatti, nelle altre regioni si riferiscono a queste tematiche. Si suggerisce, pertanto, di valutare l'opportunità di sviluppare nuove carte, anche attraverso la previsione di obiettivi nel Ciclo della Performance, sia individuali che di struttura, che possano allineare la Regione Campania alle scelte fatte dagli altri Enti, laddove condivise.

#### **4.1. Le carte dei servizi in Regione Campania**

L'art. 32 del d.lgs. 33/2013 individua, tra gli obblighi in capo a tutti gli enti, quello di procedere alla pubblicazione delle carte dei servizi o dei documenti contenenti gli standard di qualità dei servizi pubblici. Il PTPCT della Regione Campania, nel corso degli ultimi anni, ha individuato alcune strutture regionali tenute al rispetto dell'obbligo ed in particolare le DG Agricoltura, Ricerca Scientifica, Politiche Sociali e l'Autorità di Audit. Il PTPCT 2021, invece, non individua più le strutture tenute alla redazione della Carta dei servizi e, in maniera generale, prevede un obbligo in capo a “tutti i dirigenti delle DDGG competenti per materia (chi redige la carta dei servizi)”. Il cambio di impostazione del PTPCT sul tema impone, pertanto, una riflessione ancora più approfondita per garantire una reale applicazione dell'obbligo.

Le Carte dei servizi disponibili sono state analizzate anche con riferimento ai parametri individuati dalla Delibera Civit n. 3/2012 ed in particolare rispetto alle seguenti dimensioni: Accessibilità, Tempestività, Trasparenza, Efficacia, Continuità, Elasticità, Flessibilità, Equità, Efficienza ed Empatia. Per la definizione di ciascuna dimensione il riferimento è alla delibera Civit (cfr. pag. 8-9).



Gli esiti dell'analisi sono riportati in allegato (cfr. all. n. 2), a cui si rinvia per un maggior dettaglio

L'analisi delle dimensioni della qualità delle carte regionali, effettuata sulla base delle indicazioni fornite dalla Delibera Civit n. 23/2012, ha evidenziato un discreto grado di qualità delle stesse che, anche con riferimento alla loro vetustà, andrebbero -comunque- aggiornate e migliorate. Le dimensioni della qualità facoltative (aggiuntive) previste dalla stessa delibera, inoltre, non risultano valorizzate. Nella tabella che segue è riportata, in sintesi, l'esito dell'esame svolto.

<b>Dimensioni della qualità</b>	<b>Carte dei Servizi</b>				
	Prevenzione e Sanità Pubblica Veterinaria	Direzione Generale per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali	Direzione Generale Università, Ricerca e Innovazione	Direzione Generale Politiche sociali, Politiche culturali, Pari Opportunità e Tempo libero	Autorità di Audit *
Accessibilità	1	2	1	2	1
Tempestività	0	2	1	2	0
Trasparenza	1	2	2	2	0
Efficacia	1	2	0	2	1
<b>Dimensioni aggiuntive</b>					
Continuità	0	0	0	0	0
Elasticità	0	0	0	0	0
Flessibilità	0	0	0	0	0
Equità	0	0	0	0	0
Efficienza	0	0	0	0	0
Empatia	0	0	0	0	0
Aggiornamento	2020-2021	2020	Giugno 2015	2015-2016 (presunto)	rif. Piano Qualità 2013
Coerenza con direttiva	si	si	no	si	No

\* Non una "Carta dei Servizi" in senso stretto

### LEGENDA

0	Assente
1	Sufficientemente rappresentata
2	Ben rappresentata

## 5. SERVIZI IN RETE

L'art. 7, c. 3 del d.lgs. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione Digitale - CAD), come modificato dall'art. 8, c. 1, del d.lgs. 179/2016, dispone che: *“Per i servizi in rete, i soggetti di cui all'articolo 2, comma 2, consentono agli utenti di esprimere la soddisfazione rispetto alla qualità, anche in termini di fruibilità, accessibilità e tempestività, del servizio reso all'utente stesso e pubblicano sui propri siti i dati risultanti, ivi incluse le statistiche di utilizzo”*.

Dall'analisi dell'allegato 1 alla Delibera ANAC n. 1310 «*Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016*» risulta che l'obbligo di pubblicazione di cui all'art. 7, c.3, d.lgs. 82/2005, ha come contenuto *“i risultati delle rilevazioni sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete resi all'utente, anche in termini di fruibilità, accessibilità e tempestività, statistiche di utilizzo dei servizi in rete”* e che si tratta di un obbligo tempestivo.

In assenza di una specifica definizione di **servizi in rete** nel C.A.D., si ritiene che con tale espressione si intenda **l'accesso attraverso reti telematiche a documenti, informazioni, dati e servizi resi disponibili tramite portali web e applicazioni informatiche delle pubbliche amministrazioni**.

Il citato art. 7 prevede, dunque, che al fine di misurare la qualità dei servizi in rete, le amministrazioni predispongano strumenti che consentano di rilevare rispetto ad essi il grado di soddisfazione dei cittadini/utenti. Tra gli strumenti utili a tale scopo rientrano, in primis, le indagini di customer satisfaction. L'applicazione di tale tipologia di indagini è finalizzata a conoscere, sia come i cittadini/clienti valutano il servizio erogato, sia le aspettative degli stessi rispetto a quel servizio. Il gap fra la percezione del servizio e le aspettative dei cittadini/clienti consente, inoltre, di individuare le aree critiche nell'erogazione del servizio. Le indagini consentono, altresì, di mettere a punto gli “indicatori esterni” che forniscono una misura della percezione dei cittadini sulla qualità. Gli standard, definiti a partire dalle esigenze dei cittadini, infatti, consentono la verifica della qualità offerta e il rispetto del livello garantito, rappresentando anche un obiettivo per il continuo miglioramento dei servizi. La definizione degli standard, inoltre, aiuta a superare l'autoreferenzialità del Sistema: una volta definiti quelli minimi da garantire, occorre mettere in moto tutte quelle azioni tese a raggiungere gli standard definiti e a migliorare le performance dell'Ente.

Dall'analisi dei dati riportati sul sito della Regione Campania<sup>3</sup>, nella sezione dedicata ai servizi in rete, risultano pubblicate soltanto le statistiche CNS relative al numero di accessi al sito “Campania Europa News”, la Newsletter della Regione Campania, che informa i cittadini sui servizi e sulle attività dell'Ente e sulla normativa, i documenti e le opportunità riguardanti la programmazione unitaria. Non

<sup>3</sup> La verifica è stata compiuta al 31 maggio 2021

risultano pubblicati, invece, dati relativi ad eventuali indagini sul grado di soddisfazione dei cittadini utenti, come previsto dal citato articolo 7.

Il PTPCT, inoltre, anche nella sua ultima versione (2021-2023), prevede quale contenuto dell'obbligo, quello di procedere a pubblicare – tempestivamente – *i risultati delle rilevazioni sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete resi all'utente, anche in termini di fruibilità, accessibilità e tempestività, statistiche di utilizzo dei servizi in rete.*

L'obbligo è in capo al dirigente dell'Urp e ai Dirigenti competenti per materia delle DD.GG. che erogano servizi on line (la cui pagina - come sopra riferito - non è popolata).

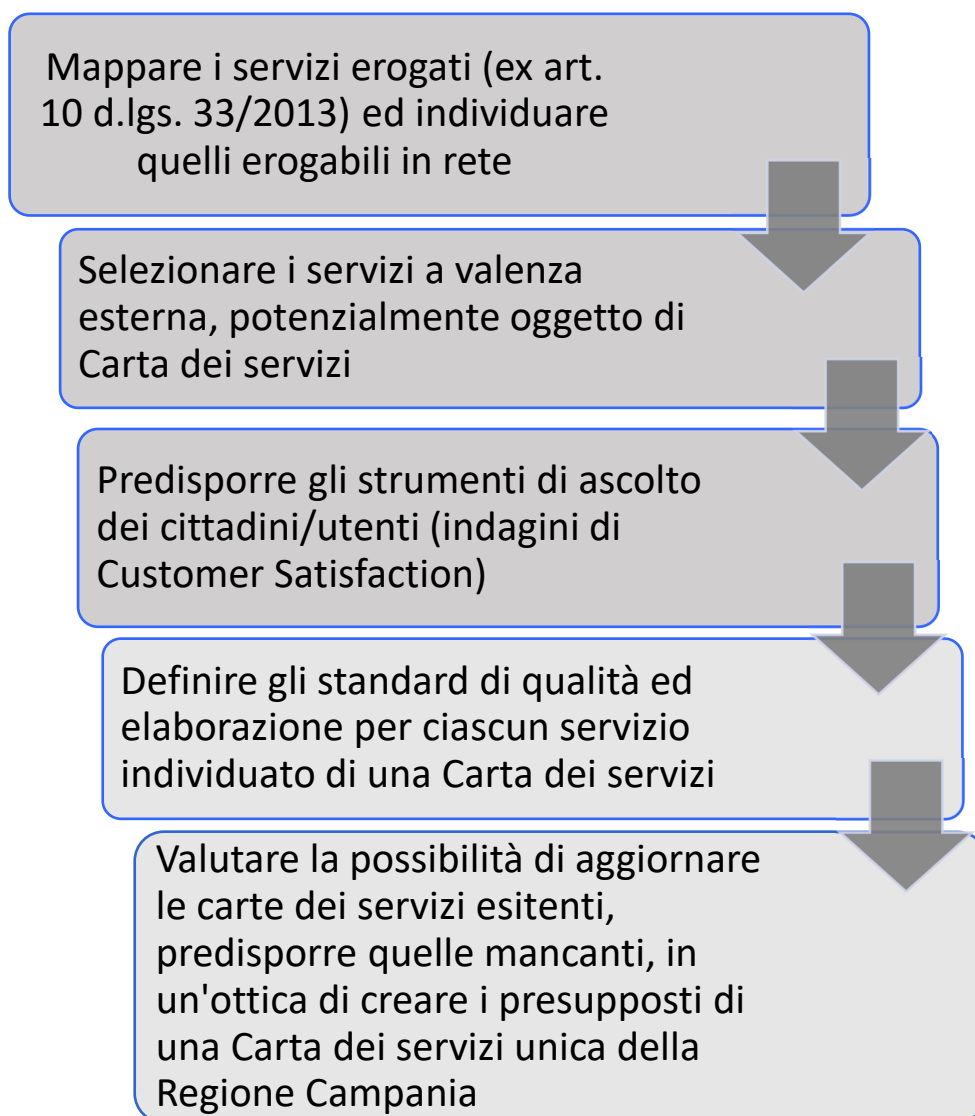
In tale ottica e per rendere ancora più analitico il presente documento, è stata, altresì, effettuata un'analisi dei procedimenti amministrativi gestiti dall'Ente e pubblicati – ai sensi dell'art.35 del d.lgs. 33/2013 – in Amministrazione trasparente. La specifica normativa prevede che per ciascun procedimento pubblicato siano riportate diverse informazioni (cfr. allegato n. 3 per maggiori dettagli). Tra le voci da popolare nella scheda di ciascun procedimento, quella che maggiormente interessa ai fini della presente analisi è l'indicazione relativa alla presenza di servizi on line del procedimento che si descrive.

L'analisi effettuata, riportata in dettaglio nell'allegato n. 3, ha evidenziato come per la maggior parte dei procedimenti mappati la specifica voce non sia stata valorizzata. In alcuni casi, inoltre, pur in presenza di offerta di servizi on line, non è presente l'informazione di cui all'art. 7, comma 3. Dei 377 procedimenti censiti, solo il 20% presenta un servizio on line, il 34% dei procedimenti non ha valorizzato il campo, al 39 % circa non è applicabile e per il rimanente 7% risultano motivazioni diverse legate all'assenza dell'indicazione richiesta.

Si segnala, inoltre, la necessità di ottimizzare il criterio di pubblicazione dei suddetti procedimenti. L'attuale sistema, infatti, suddividendo i procedimenti per struttura regionale, non consente una ricerca rapida e semplice all'utente. In altre parole, la ricerca può essere effettuata previa selezione della struttura regionale di interesse, che non sempre è nota al cittadino. La predisposizione di un file di riepilogo con tutti i procedimenti mappati consentirebbe una ricerca più agevole, rendendo maggiormente fruibili le informazioni presenti.

## **6. LE FASI DI UNA POSSIBILE INTEGRAZIONE DEI PROCESSI**

Sulla base delle considerazioni emerse, volendo schematizzare le tappe di un possibile processo di integrazione e di sviluppo degli aspetti trattati (qualità dei servizi, performance, soddisfazione dei cittadini), da realizzarsi in un arco temporale di medio periodo, l'OIV auspica il raggiungimento dei seguenti risultati:



Il percorso suggerito, da realizzarsi attraverso vari step, va programmato e realizzato aggiornando i diversi strumenti di programmazione dell'Ente, prima fra tutti il PTPCT e il Piano della Performance. Ciò anche con riferimento alla nuova previsione del PTPCT che, superando la precedente impostazione che individuava le strutture regionali tenute alla redazione della carta dei servizi, prevede un generale obbligo in capo a tutte le strutture competenti *ratione materiae*.

Le varie tappe sopra proposte devono essere accompagnate da una specifica formazione del personale addetto, sia degli uffici trasversali che delle strutture dirigenziali coinvolte. L'Ente dovrebbe, pertanto, nel medio periodo, tradurre le esigenze manifestate dai cittadini in attività. Lo strumento più idoneo per raggiungere le finalità intermedie è rappresentato dal Ciclo della Performance, o meglio dalla capacità degli attori del processo (Organo politico e Dirigenti) di tradurre in obiettivi di struttura ed individuali le aspettative dei cittadini per raggiungere, gradualmente, i risultati attesi e garantire un adeguato livello dei servizi resi.

In tale prospettiva, affinché le Carte dei Servizi (quelle esistenti opportunamente aggiornate e quelle nuove) siano funzionali agli scopi precedentemente enunciati, è necessario che le stesse siano complete e riportino tutte le informazioni che potrebbero essere utili al cittadino.

Il primo passo, pertanto, da compiere per la redazione (nonché per l'aggiornamento) di una Carta dei Servizi funzionale alle attese dei cittadini è la completa e corretta descrizione del servizio reso. Si tratta di fornire il maggior numero di informazioni in merito al servizio ed alle modalità di erogazione dello stesso, non limitandosi alle indicazioni essenziali, come il luogo o l'orario della prestazione, ma fornendo tutti gli elementi atti a soddisfare le esigenze dell'utente. Pertanto, a titolo esemplificativo, dovrebbero essere indicati anche:

- il nominativo del responsabile del procedimento;
- le modalità e criteri di accesso al servizio; sarebbe opportuno non solo specificare se l'accesso al servizio da parte dell'utente è subordinato al pagamento di una tariffa, ma indicare anche le modalità di determinazione delle tariffe.

In secondo luogo, l'attenzione dovrebbe essere rivolta ad individuare quegli elementi che fanno della Carta dei Servizi uno strumento di qualità:

- standard di qualità. Gli standard di qualità rappresentano la ragion d'essere di ogni Carta dei Servizi, quale strumento di garanzia per i cittadini e di continuo miglioramento per l'Amministrazione. Individuare standard di qualità chiari e ben definiti consente agli utenti di valutare l'operato dell'Amministrazione e all'Amministrazione di verificare il conseguimento dei risultati attesi.
- modalità di presentazione dei reclami;
- finalità del servizio erogato e principi a cui l'Amministrazione si ispira. Si tratta a prima vista di un contenuto marginale, ma che in realtà contribuisce a delineare l'idea di qualità che l'organizzazione intende perseguire. Principi guida e finalità del servizio erogato rappresentano, infatti, informazioni di contesto utili al cittadino a comprendere le strategie adottate nell'erogazione dei servizi, nonché le politiche per la Qualità perseguite dall'Amministrazione.

In un percorso ciclico, le informazioni sopra indicate vanno periodicamente aggiornate, anche con riferimento ai risultati delle azioni di ascolto dei cittadini/stakeholder.

Solo attraverso un'analisi complessiva e coordinata (sotto l'aspetto metodologico) dei servizi erogati si ritiene che l'Ente possa, nel medio periodo, raggiungere il risultato finale della redazione di una Carta dei servizi Unica dell'Ente.

## 7. ALLEGATI

A completamento dell'analisi compiuta si allegano i seguenti documenti:

- Allegati n. 1 ed 1A: Analisi delle Carte dei servizi in Italia
- Allegato n. 2: Analisi delle Carte dei servizi Regionali
- Allegato n. 3, 3A e 3B: Analisi dei procedimenti amministrativi pubblicati ex art. 35 del d.lgs. 33/2015.

FIRMATO

Presidente dell'O.I.V.: Prof. Riccardo Realfonzo  
Componente O.I.V.: Dott.ssa Genoveffa Tadonio  
Componente O.I.V.: Avv. Francesco Stabile