



# **AGENZIA REGIONALE DI SVILUPPO AGRICOLO, RURALE E DELLA PESCA – ARSARP -**

## **INTRODUZIONE ALLA CARTA DEI SERVIZI**

### **Premessa**

La normativa in materia di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione (di cui al D.Lgs 150/2009) attribuisce quale finalità principale della misurazione e valutazione della performance, il miglioramento della qualità dei servizi offerti da parte di tutte le amministrazioni pubbliche e prevede che le stesse adottino, a tale scopo, metodi e strumenti adeguati, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei vari destinatari dei servizi.

Il presente documento-guida scaturisce dalla necessità di attuare il processo di definizione e misurazione degli standard di qualità dei servizi erogati dall'Agenzia Regionale per lo Sviluppo Agricolo, Rurale e della Pesca (in breve ARSARP) della Regione Molise e costituisce uno strumento di lavoro necessario per l'individuazione e l'analisi dei diversi servizi erogati e delle relative modalità di erogazione, per l'individuazione degli aspetti prioritari ai fini della successiva redazione della Carta dei Servizi e degli standard di qualità, nonché per il monitoraggio degli standard e delle azioni di ascolto degli stakeholder. Tutti questi elementi sono di fatto i contenuti portanti della Carta dei Servizi.

La finalità del presente lavoro è quindi quella di fornire strumenti per la descrizione dei servizi erogati dall'Agenzia e dei livelli di qualità secondo criteri omogenei e standardizzati.

Il presente lavoro è incardinato in un progetto di più ampio respiro da realizzarsi nel corso di un periodo più ampio, che ha avuto inizio con la mappatura dei servizi e ha come punto di arrivo la redazione della Carta dei Servizi, tutto ciò in connessione con il ciclo della Performance e con il Piano di prevenzione della corruzione e di trasparenza, nonché in coerenza con le linee strategiche di governo.

Il documento guida è stato redatto facendo riferimento alla seguente normativa:

- Legge n. 150/2000 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni"
- D.Lgs n. 150/2009 "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"
- D.Lgs n. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"
- 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"

### **Legge istitutiva dell'ARSARP**

L'ARSARP, ai sensi della sua legge istitutiva - Legge Regionale 4/2015, è struttura tecnico-operativa della Regione Molise per le politiche rurali, agricole, agroalimentari, forestali e della pesca, nonché

per la ricerca, l'educazione e le innovazioni nei settori dell'agricoltura, dell'agroalimentare, delle foreste e della pesca. Con l'entrata in vigore della ridetta Legge è stata soppressa l'ARSIAM, istituita, invece, con la Legge Regionale 23 novembre 2004, n. 27, e contestualmente sono venuti a cessare dalla carica tutti i suoi organi. L'Agenzia ha assunto, tra l'altro, tutte le funzioni già svolte dal disciolto ARSIAM, ai sensi degli articoli 2 e 3 della Legge Regionale 23 novembre 2004, n. 27. L'Agenzia, inoltre, svolge e promuove attività per lo sviluppo delle aree rurali, per l'agricoltura, l'agroalimentare, le foreste e la pesca, per la ricerca, la sperimentazione e l'innovazione tecnologica al fine di realizzare i seguenti principali obiettivi:

- a. favorire uno sviluppo rurale integrato e sostenibile;
- b. favorire lo sviluppo dei settori agricolo, agro-industriale, forestale e della pesca;
- c. qualificare e divulgare la ricerca e le innovazioni in agricoltura, nell'agroalimentare e nella pesca;
- d. promuovere il trasferimento delle innovazioni e la cooperazione tra le imprese e tra le imprese e le istituzioni territoriali;
- e. tutelare e valorizzare la biodiversità vegetale, animale e marina anche attraverso la costituzione di banche di conservazione di materiale biologico;
- f. promuovere l'educazione alimentare e la sensibilizzazione dei consumatori verso prodotti sani e genuini;
- g. promuovere e sviluppare la tracciabilità dei prodotti e schemi di qualità alimentari, ambientali e della pesca produttiva;
- h. organizzare campagne di informazione sugli strumenti di programmazione e azioni di marketing territoriale;
- i. monitorare le tendenze di mercato e lo stato d'uso delle risorse naturali utilizzate nei processi produttivi e di trasformazione anche attraverso la strutturazione di osservatori permanenti;
- j. supportare la Regione nelle fasi di predisposizione ed attuazione del programma di sviluppo rurale attraverso azioni di assistenza tecnica continua e di monitoraggio;
- k. migliorare i livelli di conoscenza degli attori pubblici e privati coinvolti nelle misure definite dal programma di sviluppo rurale attraverso azioni qualificate e moderne di formazione;
- l. coordinare gli strumenti di attenuazione dei rischi finanziari e biologici anche attraverso una sinergia funzionale con il Consorzio regionale molisano di difesa (Co.Re.Di.Mo.) e con FINMOLISE;
- m. attuare interventi di tutela ambientale e forestale;
- n. promuovere l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella pubblica amministrazione e nelle imprese e la semplificazione dei processi istruttori messi in atto dalla pubblica amministrazione nella gestione delle programmazioni di sviluppo rurale;
- o. collaborare con enti di ricerca ed università regionali, nazionali ed internazionali sulle tematiche di sviluppo rurale e dei settori agricoli, agroalimentari e della pesca;
- p. certificare schemi di qualità realizzati nella regione;
- q. instaurare, sulla base di convenzioni quadro approvate dalla Giunta regionale, rapporti di collaborazione, consulenza, servizio e promozione con agenzie, enti regionali, enti locali e altre pubbliche amministrazioni;
- r. svolgere attività tecnico-scientifiche a supporto delle funzioni fitosanitarie regionali;
- s. svolgere le attività già affidate all'ARSIAM ai sensi degli articoli 1 e 2 della legge regionale 5 novembre 2014, n. 16 concernente "Istituzione della Banca della Terra del Molise".

### **Ambito di applicazione del presente lavoro**

L'ambito di applicazione del percorso di qualità qui presentato è costituito dai servizi erogati dall'ARSARP, quale Agenzia della Regione MOLISE, a prevalente valenza esterna, ossia i cui beneficiari siano, direttamente o indirettamente, *utenti esterni finali*.

Di seguito si riportano alcune definizioni utili a chiarire il campo di azione (*Delibera Civit n. 88/2010*).

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;

Utente: il soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico;

Standard di qualità: i livelli di qualità che i soggetti erogatori del servizio devono assicurare. Gli standard di qualità sono misurati attraverso indicatori, per ognuno dei quali 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.

Qualità del servizio: il concetto di qualità del servizio è di natura multi-dimensionale; la qualità di un servizio dipende quindi da molteplici fattori, alcuni dei quali empiricamente rilevabili altri non empiricamente rilevabili e comunque connessi tra loro. La qualità del servizio è intesa nell'accezione di "qualità effettiva", ossia riferibile alle proprietà oggettive del servizio in termini di efficacia, prontezza, efficienza, idoneità ad esaudire le necessità di potenziali utenti. Distinta dalla qualità effettiva è, invece, la "qualità percepita" dall'utente, la quale è opportuno sia oggetto di successiva indagine al fine di valutare se il servizio, così come impostato, risponda effettivamente ai bisogni dell'utenza.

Stakeholder: sono l'insieme dei soggetti, anche collettivi, interessati direttamente o indirettamente al buon funzionamento e ai risultati del servizio pubblico.

### ***L'obiettivo a cui tendere: la Carta dei Servizi***

Il percorso metodologico tracciato dal presente documento, pur avendo come obiettivo primario la definizione di un elenco dei servizi e dei relativi standard di qualità, di fatto fornisce anche indicazioni riguardo una serie di strumenti e di azioni utili ai fini della predisposizione della Carta dei Servizi.

La Carta dei Servizi è un documento che ha molteplici valenze; è sì un documento che illustra i servizi erogati da un Ente, l'ARSARP nel caso in esame, ma anche è molto di più: rappresenta la promessa che l'Ente fa ai diversi destinatari del proprio servizio. Attraverso questo patto, l'Ente si impegna formalmente a fornire determinati livelli di servizio (standard) e attribuisce agli utenti il potere di controllo sul proprio operato, indicando inoltre a quali strumenti di garanzia essi possono ricorrere per tutelare i propri diritti. In questi termini, la Carta dei Servizi rappresenta quindi uno strumento strategico per il percorso di qualità dell'Ente, laddove il percorso è di natura circolare: parte dai cittadini, con azioni di ascolto dei loro bisogni ed aspettative, e torna ai cittadini a garanzia degli impegni assunti dall'Ente attraverso una nuova fase di ascolto volta a rilevare il livello di soddisfazione delle aspettative, al fine di apportare modifiche migliorative al servizio, in un'ottica dinamica di miglioramento continuo. La Carta dei Servizi, quindi, oltre ad essere uno strumento per la qualità è anche, e soprattutto, uno strumento di trasparenza e partecipazione, oltretutto uno

strumento di autovalutazione delle prestazioni dell'Ente.

Cosa dovrebbe contenere una buona Carta dei Servizi? Alla luce di quanto detto sopra, i contenuti salienti di una buona Carta dei Servizi, che la rendano differente da altri strumenti di comunicazione (come ad esempio le semplici guide ai servizi) possono essere così riassunti:

- La descrizione dei vari servizi erogati, dei contenuti e delle modalità di fruizione degli stessi;
- La quantificazione dei livelli standard qualitativi che l'Amministrazione si impegna a garantire, consentendo agli utenti di valutarne il rispetto;
- La predisposizione di adeguati strumenti di tutela dei fruitori in caso di prestazione diversa da quella garantita (gestione dei reclami, rimborso, ri-erogazione gratuita del servizio, ...).
- 

### ***Percorso metodologico per l'individuazione dei servizi erogati e degli standard di qualità***

Di seguito viene descritto il percorso tipo per l'individuazione dei servizi erogati e degli standard di qualità, con cenni anche sugli strumenti di gestione degli standard stessi.

1. Ricognizione e mappatura dei servizi erogati;
2. Selezione dei servizi erogati a valenza esterna potenzialmente oggetto della Carta dei Servizi;
3. Descrizione analitica del servizio erogato;
4. Definizione degli standard di qualità:
  - 4.1 Individuazione delle dimensioni della qualità;
  - 4.2 Individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità;
  - 4.3 Definizione dei valori programmati di qualità;
  - 4.4 Esempi di indicatori di qualità;
5. Definizione di strumenti di monitoraggio e valutazione degli standard;
6. Predisposizione di strumenti di ascolto e coinvolgimento degli stakeholder.

#### ***1. Ricognizione e mappatura dei servizi erogati***

Con il Piano della performance è stata prevista l'assegnazione a tutti i dirigenti delle varie strutture regionali coinvolte, dell'obiettivo, connesso all'Area Trasparenza e Anticorruzione, di "definire la mappa dei servizi finali e intermedi erogati".

La mappatura (dopo una prima ricognizione effettuata in occasione del Censimento ISTAT delle Istituzioni pubbliche) è stata effettuata tramite indagini statistiche o altre forme di valutazione e verifica, anche mediante la somministrazione di questionari di rilevazione in modalità diretta o on-line, rivolte a tutti i Dirigenti ed al personale coinvolto.

Sono stati rilevati quindi tutti i servizi erogati da ciascuna struttura con dettaglio delle varie tipologie di servizi, modalità di gestione, utenti e altre informazioni attinenti, quali l'esistenza di carta dei servizi e di rilevazione della qualità percepita (customer satisfaction).

Si è scelto di dare alla mappatura un ambito di rilevazione molto ampio rispetto al Censimento ISTAT, rilevando sia i servizi FINALI (individuali e collettivi), sia i servizi cosiddetti INTERMEDI. Vi era, infatti, la necessità di una "indagine esplorativa" estesa che facesse emergere la più ampia tipologia di

casistiche possibile, rimandando a successiva analisi la selezione ragionata dei servizi erogati che sarebbero stati poi oggetto di Carta dei Servizi.

Di seguito viene data la definizione di SERVIZI finali e intermedi che ha rappresentato il punto di partenza di tutto il lavoro.

SERVIZI FINALI: Sono i servizi che l'Istituzione (in questo caso l'ARSARP) eroga, in base alla specifica missione istituzionale, e si distinguono in servizi individuali (resi su richiesta di singoli utenti) e servizi collettivi (resi in modo indistinto ad una collettività).

SERVIZI INTERMEDI: Sono procedimenti e linee di attività che l'ARSARP svolge per permettere ad altri Enti/Soggetti di erogare, a loro volta, servizi finali. Una fattispecie riguarda i trasferimenti di fondi/erogazione di contributi a enti e soggetti (privati o pubblici), i quali utilizzeranno tali disponibilità economiche per l'attivazione e la fornitura (diretta o indiretta, ossia tramite un gestore) di un effettivo servizio, di propria titolarità, di tipo finale (ossia rivolto ad un'utenza esterna). Ad esempio: erogazione fondi ad un Comune, ad un Ambito Territoriale, ad un Ente, effettuazione di prestazioni o opere a favore di enti o soggetti pubblici e privati, ecc.

Data la particolare articolazione ed organizzazione interna dell'ARSARP, così come prevista dalla Legge istitutiva richiamata in precedenza, i servizi erogati dall'Agenzia sono perlopiù Servizi di tipo Intermedio, ossia interventi rivolti ad altri Enti/Soggetti in grado poi di erogare servizi finali.

La mappatura avrà quindi la funzione di censire dettagliatamente la più ampia varietà possibile di "servizi erogati", comprendendo non solo i servizi intesi come prestazione rivolta direttamente ad utenti esterni per soddisfare un determinato bisogno, ma anche i servizi intermedi, intesi come quelli che permettono ad altri Enti/Soggetti esterni di erogare poi il servizio finale, ed infine comprendendo anche alcuni servizi con forte connotazione "gestionale" più che "prestazionale". Sono stati esclusi dalla valutazione solo i normali servizi di funzionamento della struttura.

## 2. Selezione dei servizi erogati a valenza esterna potenzialmente oggetto della Carta dei Servizi

La mappatura si deve intendere, quindi, come una rilevazione propedeutica ed assolutamente necessaria alla realizzazione di un successivo obiettivo, ugualmente inserito nel Piano della Performance, che prevede la redazione a livello di ciascuna struttura apicale della Carta di qualità, per almeno uno dei servizi erogati tra quelli ritenuti maggiormente significativi. Quindi, il secondo passo, dopo la mappatura, deve consistere nella individuazione, da parte della struttura regionale (ARSARP) a partire dalla mappatura dei servizi erogati, precedentemente realizzata, di almeno un servizio a valenza possibilmente esterna su cui poter impostare l'analisi di qualità ai fini della successiva redazione della Carta dei Servizi. Nella scelta del servizio erogato si dovrà tenere presente che esso, nel momento in cui confluirà successivamente nella Carta dei Servizi e sarà pubblicato nel sito istituzionale, rappresenta un impegno formale che l'ARSARP assume verso i cittadini. Il servizio scelto dovrà essere selezionato preferibilmente tra quelli a valenza esterna, ossia tra quelli classificati come FINALI in base alla mappatura precedentemente realizzata e rivolti ad un'utenza esterna individuale o collettiva, che accede al servizio direttamente su richiesta o in forma collettiva. Affinchè il servizio possa essere oggetto di Carta dei Servizi occorre la possibilità di confronto con i

diretti fruitori, attraverso strumenti di tutela, quali la possibilità di rivolgere reclami o di rilevare la loro percezione in merito alla qualità ed efficacia della prestazione (feedback di ritorno da parte dell'utenza per accogliere eventuali proposte migliorative da mettere in atto nel tempo).

I criteri di selezione da adottare per la scelta del servizio da esaminare, nel caso in cui la struttura eroghi diversi servizi, dovranno fare riferimento a: peso strategico del servizio; portata economica del servizio; estensione del bacino potenziale di utenti esterni; altri criteri ritenuti prioritari, considerata la specificità del servizio.

### 3. Descrizione analitica del servizio erogato

Mentre inizialmente l'obiettivo sarà quello di selezionare, a partire dalla mappatura, almeno un servizio erogato su cui cominciare a redigere la Carta, successivamente, nel corso degli anni a venire l'obiettivo dovrà essere quello di completare questa operazione, individuando l'elenco completo dei servizi erogati dall'ARSARP sui quali redigere la Carta dei Servizi in modo completo e dettagliato.

Dopo aver individuato i vari servizi strategici su cui definire il percorso di qualità, il passo successivo dovrà consistere nella descrizione sintetica, ma il più possibile esaustiva ed accurata, delle caratteristiche del servizio erogato. L'analisi descrittiva potrà avere luogo tramite la compilazione di schede tipo che consentano la raccolta, in maniera standardizzata attraverso una griglia strutturata, di tutte le informazioni fondamentali sul servizio.

#### **Scheda Tipo di analisi del servizio erogato**

Denominazione della struttura che eroga il servizio: \_\_\_\_\_

<b>PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO</b>	
Denominazione	
Descrizione del servizio erogato	
Tipologia di servizio ( <i>finale collettivo, finale individuale</i> )	
Missione/Programmi (D.Lgs n.118/2011)	
Responsabile dell'Ufficio che eroga il servizio	
Responsabile del provvedimento ( <i>nei casi in cui il servizio derivi da un procedimento che si conclude con un provvedimento</i> )	
Responsabile del procedimento connesso al servizio erogato	
Oggetto della prestazione	

<b>TIPOLOGIA DI UTENZA CHE USUFRUISCE DEL SERVIZIO</b>	
Destinatari	
<b>MODALITA' DI EROGAZIONE</b>	
Modalità di accesso al servizio ( <i>sportello, fisico, telematico, multicanale, ecc..</i> )	
Supporti ( <i>infrastrutture, attrezzature, modulistica</i> )	
Tempi ( <i>orari di apertura, su appuntamento, stagionalità</i> )	
Eventuali costi a carico dell'utente	
Personale di riferimento	

#### 4. Definizione degli standard di qualità

Gli standard di qualità sono i livelli di qualità che i soggetti erogatori del servizio intendono o devono assicurare. Lo standard di qualità si basa sulla nozione di qualità effettiva dei servizi e si compone sostanzialmente di due elementi:

- Un indicatore di qualità;
- Un valore programmato che rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato.

##### *4.1. Individuazione delle dimensioni della qualità*

Ai fini dell'individuazione degli standard occorre, innanzitutto, individuare le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi.

Le dimensioni principali in base alle quali costruire l'indicatore e sono le seguenti (*Delibere Civit n. 88/2010 e n. 3/2012*):

DIMENSIONI DELLA QUALITA'	DEFINIZIONI
ACCESSIBILITA'	<p>Capacità di garantire l'accesso ai servizi erogati a tutti gli utenti potenzialmente interessati, declinabile in termini spaziali, temporali e di possibilità di utilizzo di canali diversi.</p> <p>Dal punto di vista spaziale si può intendere la facilità di accesso al luogo in cui si eroga il servizio (per esempio: la dislocazione sul territorio, la proporzionalità tra il servizio offerto e il relativo bacino di riferimento). Dal punto di vista temporale si può fare riferimento agli orari di apertura al pubblico, al numero di passaggi procedurali per ottenere il servizio richiesto, ai tempi di attesa per l'accesso ai servizi e/o agli sportelli, ecc. Per possibilità di utilizzo di canali diversi, infine, si può intendere la disponibilità di molteplici forme di comunicazione (per esempio: telefono, fax, mail, PEC, posta cartacea, interfaccia <i>web</i>), con l'indicazione, per ciascuna di esse, di tempi e termini di utilizzo.</p>
TEMPESTIVITA'	<p>Tempo intercorrente fra la richiesta del servizio da parte dell'utente (o la promessa di servizio da parte dell'amministrazione) 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).</p>
TRASPARENZA	<p>Questa dimensione corrisponde alla semplicità per l'utente (e, più in generale, per tutti gli <i>stakeholder</i>) di reperire, acquisire e comprendere le informazioni necessarie per poter usufruire al meglio del servizio di proprio interesse e entrare in rapporto con l'amministrazione, esercitando il potere/dovere di partecipazione. Queste caratteristiche sono influenzate dal formato e dai mezzi di diffusione dell'informazione rilasciata nonché dalla disponibilità di meta-informazioni a suo corredo (per esempio: indicazione dei responsabili, delle modalità di diffusione delle informazioni e della frequenza degli aggiornamenti, pubblicazione dei dati relativi al rispetto degli standard, alle modalità per presentare reclamo e per accedere a eventuali forme di indennizzo, agli strumenti di dialogo con i cittadini, alle modalità di effettuazione dei monitoraggi del servizio e dei risultati conseguiti).</p>
EFFICACIA	<p>Capacità del servizio di raggiungere gli obiettivi prefissati, in termini di rispondenza ai bisogni e alle esigenze individuate dall'amministrazione, anche in funzione delle attese degli utenti e degli <i>stakeholder</i> principali.</p>
- CONFORMITA'	<p>E' la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio</p>
- AFFIDABILITA'	<p>Concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori</p>
- COMPIUTEZZA	<p>Riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori</p>

CONTINUITA'	Capacità di garantire l'erogazione del servizio in maniera continua, regolare e senza interruzioni in un determinato intervallo di tempo; generalmente si misura come la percentuale del tempo complessivo nella quale è effettivamente possibile usufruire del servizio. Si tratta di una caratteristica molto importante per quei servizi che devono essere erogati con continuità. Nell'ambito di questa dimensione, gli indicatori devono essere definiti in termini di impegno a garantire la fruibilità del servizio per un numero minimo di giorni dell'anno, ore del giorno o periodi dell'anno, che assicurino, di fatto, la massima copertura possibile; devono, inoltre, essere introdotte misure volte a ridurre il disagio derivante dai casi di funzionamento irregolare o di interruzione del servizio.
ELASTICITA'	Capacità del servizio erogato di adeguarsi al variare del volume di servizio richiesto dai clienti/utenti.
FLESSIBILITA'	Capacità del servizio erogato di adeguarsi al variare delle specifiche richieste degli utenti.
EQUITA'	Capacità del servizio di assicurare un trattamento paritario a tutti i possibili utenti che tenga conto delle differenze che possono esistere fra le diverse tipologie di interlocutori.
EFFICIENZA	Capacità di erogare il servizio ottimizzando il consumo di risorse.
EMPATIA	Capacità dell'amministrazione, e, specificamente, dell'interfaccia con cui interagisce l'utente, di fornire un servizio personalizzato capace di andare incontro ai reali bisogni del singolo, nella sua specificità e individualità.

Le prime quattro dimensioni (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia) sono ritenute fondamentali. Non è indispensabile prendere in considerazione tutte le dimensioni illustrate, anzi, vanno selezionate quelle più pertinenti al servizio in esame. Potrebbero inoltre essere individuate altre dimensioni qui non menzionate ma connesse alla specificità del servizio.

#### *4.2. Individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità*

Gli indicatori di qualità sono quantificazioni in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse. Ad ogni indicatore sarà associato un valore programmato. La definizione dell'indicatore e del valore programmato determina lo standard.

Per l'individuazione degli indicatori di qualità, si suggerisce di far riferimento ai seguenti sei requisiti che l'indicatore deve soddisfare:

1. Rilevanza
2. Accuratezza
3. Temporalità
4. Fruibilità
5. Interpretabilità
6. Coerenza

RILEVANZA	E' rilevante un indicatore che si riferisce in maniera coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione
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
TEMPORALITA'	E' importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con Puntualità
FRUIBILITA'	Riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati
INTERPRETABILITA'	Rappresenta la capacità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati, ivi compresa la disponibilità di informazioni su vincoli di carattere metodologico
COERENZA	E' la coerenza tra l'impianto metodologico dell'indicatore e le proprietà dell'oggetto osservato. Ne deriva che indicatori identici devono misurare proprietà identiche dell'oggetto osservato

Gli standard possono essere sia di natura quantitativa, ossia espressi sotto forma di indicatori numerici, sia di natura qualitativa, cioè espressi sotto forma di impegno verificabile (ad esempio: fatto/non fatto; si/no; ...) e non generico.

La finalità degli standard è quella di fornire una garanzia all'utenza sul livello atteso di qualità del servizio. Per questo motivo, gli standard della Carta dei Servizi devono essere resi pubblici e riscontrabili, ossia "misurabili" dall'utente che fruisce del servizio. Pertanto, è preferibile che gli standard siano formulati con riferimento ad aspetti direttamente riscontrabili dall'utente stesso (come la tempestività, l'accessibilità, la semplicità delle procedure, la completezza delle informazioni, ecc...), oltre che essere espressi in maniera facilmente comprensibile. E', altresì, preferibile evitare indicatori di qualità riferiti ad aspetti strettamente tecnici del servizio, in quanto spesso legati a processi di natura interna e difficilmente verificabili dall'esterno, mentre più interessanti e più tipici della Carta dei Servizi sono gli standard relativi al funzionamento, che colgono meglio la variabilità nell'erogazione del servizio pubblico.

La scelta degli indicatori dovrà necessariamente tener conto anche delle caratteristiche del sistema informativo esistente all'interno dell'amministrazione che dovrà supportare la successiva raccolta dei dati: dovranno essere, almeno inizialmente, evitati indicatori per i quali il sistema non sia in grado di mettere a disposizione le informazioni richieste per la misurazione e la valutazione dei risultati.

Caratteristica fondamentale degli standard è inoltre la loro misurazione periodica nel tempo, ossia un costante monitoraggio, effettuato al fine di verificare il mantenimento del livello di qualità dichiarato. Occorre tener presente questa caratteristica nel momento in cui si sceglie l'indicatore, in quanto deve poter essere attuabile un processo di misurazione continua dei suoi valori e deve pertanto essere verificata la disponibilità di un sistema informativo continuamente alimentato nel tempo e facilmente accessibile.

In definitiva, quindi, gli standard di qualità sono un punto di riferimento per i cittadini, ma anche per il personale dell'Ente o della Struttura che eroga il servizio. La loro funzione è quindi duplice: verso l'esterno, di trasparenza nei confronti dell'utente e, verso l'interno dell'Amministrazione, di

monitoraggio e di misurazione delle criticità del servizio.

#### 4.3. Definizione dei valori programmati di qualità

Definire lo standard di qualità del servizio erogato significa stabilire il livello di qualità che l'Amministrazione si impegna a mantenere. Gli standard di qualità devono essere determinati per ciascun indicatore individuato.

Richiamando quanto detto al paragrafo precedente, lo standard di qualità si basa sulla nozione di qualità effettiva dei servizi e si compone di due elementi: 1) un indicatore di qualità e 2) un valore programmato, che rappresenta quindi il livello che l'Amministrazione si impegna a perseguire e garantire.

Per la definizione del valore programmato, si deve verificare preliminarmente se tale valore non sia già fissato o condizionato da eventuali previsioni di termini stabiliti da leggi o regolamenti o ancora da standard di qualità già determinati all'interno di eventuali Carte dei Servizi o di altri provvedimenti adottati in materia (atti di concessione, convenzioni, piani di settore, ecc.).

Per quanto concerne la determinazione dei valori standard è utile far ricorso a metodologie di benchmarking, se disponibili, ovvero i valori programmati (standard) possono essere definiti sulla base di confronti con realtà e situazioni analoghe. I valori programmati devono inoltre essere definiti in modo tale da rendere esplicito il percorso di miglioramento continuo nel tempo, con l'eventuale individuazione di tappe intermedie, anche in relazione ai benchmark utilizzati. Per le tipologie di servizi per le quali è prevista, anche a livello sperimentale, la definizione di valori dei Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP), gli standard qualitativi dovranno assicurare la piena coerenza con tali indicazioni. Se, contestualmente alla individuazione dei servizi, non è possibile inserire i valori programmati, deve comunque essere indicata la motivazione ed il termine entro cui l'amministrazione provvederà alla determinazione degli standard.

Nell'ottica della trasparenza e del miglioramento continuo, le previsioni normative mettono in luce l'importanza dell'ampliamento del coinvolgimento degli stakeholder nelle varie fasi del processo di qualità ed in particolare anche nella fase di individuazione degli indicatori e dei relativi livelli standard di qualità.

Di seguito viene proposta una scheda per la compilazione degli indicatori e relativi standard di qualità.

#### Scheda relativa a standard di qualità del servizio erogato

DIMENSIONI DELLA QUALITA'	INDICATORE: descrizione e formula di calcolo	VALORE ATTUALE	VALORE PROGRAMMATO
<b><i>Dimensioni generali riferiti a tutti i servizi</i></b>			
Accessibilità			
- Accessibilità fisica			

- Accessibilità multicanale			
Tempestività			
Trasparenza ( <i>informazione, comunicazione e partecipazione</i> )			
Efficacia			
- Conformità			
- Affidabilità			
- Compiutezza			
<b><i>Dimensioni specifiche da considerare in base alla peculiarità del servizio</i></b>			
Continuità			
Elasticità			
Flessibilità			
Equità			
Efficienza			
Empatia			

#### 4.4. Esempi di indicatori di qualità

Al fine di agevolare l'individuazione degli indicatori e per soddisfare esigenze di omogeneità, vengono proposte a titolo esemplificativo una serie di indicatori, distinti per dimensione della qualità. La tabella ha un puro scopo di suggerimento, sussistendo comunque libertà di costruire indicatori diversi da quelli proposti. Si fa notare tuttavia che l'utilizzo del medesimo indicatore (inteso come formula) per servizi differenti apre a potenziali, e spesso auspicati, scenari di confrontabilità dei livelli di qualità tra servizi diversi.

#### **Proposta di indicatori per dimensioni della qualità**

<b>DIMENSIONI DELLA QUALITA'</b>	<b>DESCRIZIONE INDICATORE</b>	<b>FORMULA DI CALCOLO</b>
ACCESSIBILITA'		
- ACCESSIBILITA' FISICA	Apertura dell'Ufficio al pubblico (durante settimana, anno, periodo di vigenza bando, altro, ...)	(n. ore apertura ufficio) / (n.ore lavoro) % nel periodo  <i>Oppure</i>  (n. giorni apertura

		ufficio) / (n.giorni tot) % nel periodo
	Presenza di una postazione fisica a disposizione dell'utente per effettuare, su appuntamento, la pratica per via telematica	Si/no
	Presenza di uffici sul territorio dove effettuare la pratica	N° uffici per provincia
	N. di personale di riferimento per accedere al Servizio	N° personale garantito
- ACCESSIBILITA' MULTICANALE	Possibilità di svolgere la procedura per la fruizione del servizio completamente via web	Si/No
	N. di canali diversi attraverso cui espletare la pratica (elencarli, già descritti nella scheda A. Ad es: PEC,web,sportello, ecc ...)	N° canali garantiti
TEMPESTIVITA'	Tempo massimo intercorrente tra la richiesta dell'utente e l'effettiva erogazione del servizio  <i>(è preferibile indicare il "tempo massimo" e non il "tempo medio" in quanto quest'ultimo non è indicatore di qualità garantita, ma è una fotografia di una situazione a consuntivo)</i>	N° massimo di giorni ( <i>ore, mesi o altro riferimento temporale</i> )  Oppure Tempo massimo di risposta, tempo massimo di pubblicazione sul BUR, ...
	Frequenza di erogazione del servizio	N° di erogazioni nel periodo <i>(valore garantito)</i>
TRASPARENZA		
- INFORMAZIONE	Presenza di canali di <b>informazione/pubblicità</b> da Ente a cittadino (elencare. Es: modulistica, brochure, spazi web, pubblicazione del Regolamento, Presenza dei riferimenti per il contatto, supporti alla compilazione, FAQ). Informazioni su eventuale presenza di gestore Esterno	N° canali attivati (elencare sinteticamente)  <i>oppure</i> N° canali attivati / n. totale canali possibili
- COMUNICAZIONE	Presenza di canali di <b>comunicazione</b> da cittadino a Ente (elencare. Es: possibilità di formulare quesiti, modulo reclami; n° verde; possibilità di accesso a forme di indennizzo)	<i>oppure</i>

- PARTECIPAZIONE	Presenza di forme di <b>partecipazione</b> e di ascolto degli stakeholder nelle varie fasi del processo generatore del servizio (elencare. Es: comitati, consulte, tavoli di confronto, incontri di programmazione partecipata, comitati di sorveglianza, consultazioni pubbliche, ... altre forme di partecipazione)	Frequenza degli aggiornamenti dell'informativa (una volta ogni ...)  <i>oppure</i>  Presenza Sì/No
EFFICACIA		
- CONFORMITA'	Corrispondenza della prestazione con le specifiche regolamentate	(N° istanze evase) / (n° totale istanze pervenute) % <i>(non è misurabile dall'utente)</i>
- AFFIDABILITA'	Corrispondenza della prestazione con le specifiche dichiarate/promesse all'utente	N° istanze di reclamo / anno <i>(non è misurabile dall'utente)</i>  <i>Oppure</i>
		N° reclami risolti / N° totale reclami
- COMPIUTEZZA	Esaustività del servizio rispetto alle esigenze	N° di erogazioni evase senza ulteriori adempimenti da parte dell'utenza / n° erogazioni totali <i>(valore garantito)</i> <i>(non è misurabile dall'utente)</i>
CONTINUITA'	Capacità di garantire l'erogazione del servizio in maniera continuativa, regolare e senza interruzioni in un determinato intervallo di Tempo	% di tempo in cui è possibile fruire del servizio in un certo periodo di tempo
ELASTICITA'	Capacità del servizio di adeguarsi al variare del volume di richieste dell'utenza	Possibilità di prorogare scadenze a vantaggio dell'utente oppure possibilità di aumentare il personale per restare nei tempi: sì/no
FLESSIBILITA'	Capacità del servizio di adeguarsi al variare delle specifiche richieste dall'utente	Possibilità di accogliere "varianti" su istanza dell'utente in corso di procedimento:

		si/no
EQUITA'	Capacità del servizio di assicurare trattamento paritario anche a diverse tipologie di utenti	Presenza di informativa in più lingue: Si/No
EFFICIENZA	Capacità di erogare il servizio ottimizzando le risorse	N° pratiche completate nei tempi / n° pratiche pervenute (non è misurabile dall'utente)
EMPATIA	Capacità di erogare il servizio in maniera personalizzata secondo singole specificità e individualità (per servizi con elevato livello di differenziazione e/o aspetti delicati e personali che richiedono un approccio personalizzato con spesso la presenza di una persona che accoglie e orienta la richiesta)(Es: <i>Sportello mobbing</i> )	Presenza di personale specializzato a disposizione per casi particolari: Si/No

##### 5. Definizione di Strumenti di monitoraggio e valutazione degli standard

Il percorso di qualità intrapreso non si esaurisce nella individuazione dei servizi e dei relativi standard di qualità, bensì fornisce indicazioni anche relativamente alla gestione degli standard stessi.

E' chiaro come in un'ottica di lavoro "dinamica" e orientata al continuo miglioramento, sia necessario stabilire delle azioni di monitoraggio e di valutazione costante delle diverse prestazioni erogate.

In tal senso, vanno individuati ulteriori aspetti che l'Ente / la Struttura è tenuto a curare al fine di garantire un servizio di qualità all'utenza come riportato nella scheda sottostante.

##### **Aspetti inerenti la gestione degli standard di qualità dei servizi erogati**

<b>ASCOLTO ATTIVO DELL'UTENZA E FORME DI TUTELA</b>	
Modalità e tempi di gestione dei suggerimenti, delle istanze di riesame e dei reclami	
Organo cui notificare la preventiva diffida del ricorrente, ai sensi dell'art. 3, comma 1, d.lgs n.198/2009	
Sistemi di risoluzione delle controversie e indennizzi automatici. Organismi di Mediazione/Conciliazione/Risoluzione dei conflitti	

Modalità di monitoraggio degli standard	
Modalità di aggiornamento periodico degli standard	
Modalità di realizzazione delle indagini sul grado di soddisfazione degli utenti, gestione e utilizzo dei risultati	

#### 6. Predisposizione di Strumenti di ascolto e coinvolgimento degli stakeholder

Il punto focale nella produzione normativa in tema di riforma della Pubblica Amministrazione riguarda lo spostamento della *vision* dell'Ente pubblico, da Soggetto autoritativo e spesso autoreferenziale, a Soggetto al servizio dei cittadini.

In base a quest'ottica, viene sollecitato l'ampliamento delle modalità di coinvolgimento degli utenti / stakeholder in tutte le fasi del processo di definizione e gestione degli standard di qualità.

Si è già detto che il percorso di qualità è un percorso circolare, che parte dai cittadini e torna ai cittadini stessi. I cittadini utenti, essendo i diretti destinatari della prestazione erogata, sono i primi soggetti da ascoltare per avere un feedback sulla qualità del servizio erogato, ma non solo. In realtà, un vero processo di qualità parte ancora prima, dall'ascolto in prima istanza dei bisogni degli utenti finali, al fine di "confezionare" un servizio efficiente e su misura; successivamente il contributo degli stakeholder ritorna anche in sede di definizione degli standard di qualità e di valutazione degli standard stessi; infine, l'Ente recepirà, in un processo virtuoso, tutti i feedback provenienti dall'utenza per migliorare il servizio erogato.

E' quindi auspicabile che l'Ente predisponga strumenti di ascolto dell'utenza / stakeholder, di tutela e di trasparenza in tutte le fasi del processo e secondo modalità ritenute congrue ed efficaci.

E' qui solo il caso di accennare, rimandando ad opportuni approfondimenti, gli aspetti principali che un programma di consultazione degli stakeholder dovrebbe contemplare:

- le fasi del processo di qualità ove è previsto il momento di ascolto con gli stakeholder;
- il livello di importanza del contributo degli stakeholder (informativo, consultivo, decisivo, ...);
- le tecniche di consultazione (riunioni, interviste, focus group, notice and comment...);
- le modalità di pubblicità dei risultati della consultazione.