



IL RIORDINO DELLA DISCIPLINA DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI DI RILEVANZA ECONOMICA

LA VIGILANZA & I CONTROLLI

PROF. CIRO D'ARIES

D'ARIES & PARTNERS S.R.L.

www.dariesepartners.it | Corso Venezia 2, (Piazza S.Babila) – 20121 Milano (MI) | info@dariesepartners.it

LA GOVERNANCE DEL PNRR
IL RIORDINO DELLA DISCIPLINA DEI
SERVIZI PUBBLICI LOCALI DI RILEVANZA ECONOMICA

INTRODUZIONE

La disciplina dei servizi pubblici locali di interesse economico generale ha subito numerose modifiche normative nel corso degli anni, con interventi non omogenei tra loro, molti dei quali realizzati attraverso la decretazione d'urgenza, dovuti anche alla necessità di armonizzare la normativa nazionale con i principi dell'ordinamento UE e di tener conto di un'abrogazione referendaria.

Per mettere ordine a questo quadro normativo stratificato e complesso, il decreto legislativo 23 dicembre 2022 n. 201, in attuazione alla delega di cui alla legge annuale per il mercato e la concorrenza 2021 (L. n. 118/22) – nel solco delle finalità prefissate dal Governo nel PNRR - cerca di introdurre una organica riforma della materia.

Molto interessante è il profilo organizzativo e aziendale in capo agli Enti affidanti i servizi pubblici locali (SPL); a loro spetta, anche in relazione a dettami costituzionali e legislativi di autonomia, di scegliere il modello gestionale ideale degli stessi, dopo avere attentamente colto le esigenze della collettività amministrata e programmato in concreto gli obiettivi di efficacia, efficienza e qualità da perseguire attraverso la gestione dei servizi stessi.

È questione di grande responsabilità e di capacità programmatica ed organizzativa che il nuovo Testo Unico dei Servizi Pubblici di Rilevanza Economica (TUSPL) pone in capo agli Enti affidanti; dalla modalità di programmazione dei SPL, dalla loro gestione, dalla capacità di vigilare e controllare il concreto perseguimento soprattutto della qualità dei servizi stessi, dipenderà il livello di sviluppo economico e sociale della collettività amministrata.

Come sancito dai principi comunitari (Protocollo n. 26 allegato al Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea TFUE), i valori comuni dell'Unione – da cui derivano le disposizioni del nuovo TUSPL - con riguardo al settore dei servizi di interesse economico generale comprendono in particolare:

- il ruolo essenziale e l'ampio potere discrezionale delle autorità nazionali, regionali e locali di **fornire, commissionare e organizzare** servizi di interesse economico generale **il più vicini possibile alle esigenze degli utenti**;*
- la diversità tra i vari servizi di interesse economico generale e le differenze delle esigenze e preferenze degli utenti che possono **discendere da situazioni geografiche, sociali e culturali diverse**;*
- un **alto livello di qualità**, sicurezza e accessibilità economica, la parità di trattamento e la promozione dell'accesso universale e dei diritti dell'utente.*

Il nuovo TUSPL offre molti principi per arrivare a garantire in concreto gli elementi richiamati nel TFUE, stabilendo che (art. 3 co. 2): “l’istituzione, la regolazione e la gestione dei servizi pubblici di interesse economico generale di livello locale rispondono a principi di concorrenza, sussidiarietà, anche orizzontale, efficienza nella gestione, efficacia nella soddisfazione dei bisogni dei cittadini, sviluppo sostenibile, produzione di servizi quantitativamente e qualitativamente adeguati, applicazione di tariffe orientate a costi efficienti, promozione di investimenti in innovazione tecnologica, proporzionalità e adeguatezza della durata, trasparenza sulle scelte compiute dalle amministrazioni e sui risultati delle gestioni”.

Anche se il nuovo TUSPL tratta e disciplina i Servizi Pubblici locali di rilevanza economica, quelli privi di rilevanza economica, pur non essendo disciplinati dal Protocollo n. 26, non per questo dovrebbero essere esclusi dall’attuazione del Protocollo stesso; al contrario, trattandosi di servizi intrinsecamente legati al sociale e alla cittadinanza, essi dovrebbero essere esemplari in termini di qualità, sicurezza, accessibilità e parità di trattamento.

Una bella sfida per gli Enti Pubblici coinvolti nella programmazione e gestione dei Servizi Pubblici in generale, di cui il nuovo TUSPL vuole rappresentare una utile guida per arrivare – tramite i SPL – a garantire quello sviluppo socio-economico che solo una Pubblica Amministrazione efficiente ed efficace potrebbe promuovere ed assicurare.



Ente locale



Comunità

Situazione
attuale



Sviluppo

Programmazione

- ECONOMICO
- SOCIALE
- CULTURALE

Quali
Servizi ?

Quali
Modalità di
erogazione ?

Quali
Risultati
attesi?

La delega in materia di servizi pubblici locali di rilevanza economica, contenuta nell'articolo 8 della legge per la concorrenza 2021, si poneva l'obiettivo di riordinarne la disciplina, anche tramite l'adozione di un apposito testo unico, **coordinandola** con la normativa in materia di contratti pubblici e di società a partecipazione pubblica per gli affidamenti in autoproduzione, oltre che con le discipline settoriali.

Nell'esercizio della delega, il Governo era tenuto ad attenersi a determinati principi e ai criteri direttivi:

1. **individuazione delle attività di interesse generale** il cui svolgimento è necessario al fine di assicurare la soddisfazione delle esigenze delle comunità locali, in condizioni di accessibilità fisica ed economica, di continuità, universalità e non discriminazione, e dei migliori livelli di qualità e sicurezza, così da garantire l'omogeneità dello sviluppo e la coesione sociale e territoriale;
2. **adeguata considerazione delle differenze tra i servizi di interesse economico generale a rete** (di cui all'articolo 3-bis, comma 6-bis, del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138) e **gli altri servizi pubblici locali di rilevanza economica**;

3. **definizione dei criteri per l'istituzione di regimi speciali o esclusivi**, tenendo conto dei principi di adeguatezza e proporzionalità e in conformità alla normativa europea;
4. **definizione dei criteri per l'ottimale organizzazione territoriale dei servizi**, con la specificazione che tale disciplina dovrà prevedere anche l'armonizzazione delle normative di settore, con la previsione di incentivi e meccanismi di premialità al fine di favorire l'aggregazione delle attività e delle gestioni dei servizi a livello locale;
5. **razionalizzazione della disciplina concernente le modalità di affidamento e di gestione dei servizi pubblici**, nonché la durata dei relativi rapporti contrattuali, nel rispetto dei principi dell'ordinamento europeo e dei principi di proporzionalità e ragionevolezza;
6. **previsione che la scelta del modello in house** sia assunta nel rispetto di un preciso obbligo motivazionale, con la previsione che, nel caso in cui si optasse per il modello dell'autoproduzione in luogo del ricorso al mercato per gli affidamenti di importo superiore alle soglie di rilevanza comunitaria, di un obbligo di "motivazione qualificata", da parte dell'ente locale, per la scelta o la conferma del modello dell'autoproduzione ai fini di una efficiente gestione del servizi;

7. previsione di sistemi di **monitoraggio dei costi**;
8. previsione che nell'assolvimento dell'**obbligo di procedere alla revisione periodica delle partecipazioni pubbliche** (art. 20, D.Lgs. n. 175 del 2016), si tenga conto delle ragioni che, sul piano economico e della qualità dei servizi, giustifichino il mantenimento dell'autoproduzione anche in relazione ai risultati conseguiti nella gestione;
9. previsione di **misure volte a tutelare l'occupazione** di coloro che prestano la propria attività nel caso di affidamento del servizio a nuovi soggetti;
- 10. revisione delle discipline di settore**, con particolare riferimento al settore dei rifiuti e alla gestione del servizio idrico;
- 11. revisione della disciplina dei regimi di gestione**, delle reti, degli impianti e delle altre dotazioni, nonché di cessione dei beni in caso di subentro;

12. **rafforzamento della trasparenza e della comprensibilità degli atti e dei dati** concernenti la scelta del regime di gestione, ivi compreso l'affidamento in house, la regolazione negoziale del rapporto tramite contratti di servizio, il concreto andamento della gestione dei servizi pubblici locali dal punto di vista sia economico sia della qualità dei servizi e del rispetto degli obblighi di servizio pubblico;
13. definizione delle **modalità con cui i soggetti affidatari provvedono alla pubblicazione di dati** dai quali si possa avere contezza della qualità del servizio, del livello degli investimenti effettuati annualmente nonché della programmazione dei medesimi investimenti sino al termine dell'affidamento;
14. **potenziamento del ruolo degli utenti**, da perseguire mediante il loro coinvolgimento nella fase di definizione della qualità e della quantità del servizio, degli obiettivi e dei costi del servizio pubblico locale, nonché mediante il rafforzamento degli strumenti di tutela attivabili da parte loro;
15. definizione di strumenti per la **trasparenza dei contratti di servizio** nonché introduzione di contratti di servizio tipo.

Importanti sono le definizioni recate dall'art. 2 del decreto, in modo particolare per i “Servizi di interesse economico generale di livello locale o servizi pubblici locali di rilevanza economica” e per i “Servizi di interesse economico generale di livello locale a rete o servizi pubblici locali a rete”

| | |
|---|---|
| Servizi di Interesse Economico Generale di livello locale (o Servizi Pubblici Locali di Rilevanza Economica) | I servizi erogati o suscettibili di essere erogati dietro corrispettivo economico su un mercato, che non sarebbero svolti senza un intervento pubblico o sarebbero svolti a condizioni differenti in termini di accessibilità fisica ed economica, continuità, non discriminazione, qualità e sicurezza, che sono previsti dalla legge o che gli enti locali, nell'ambito delle proprie competenze, ritengono necessari per assicurare la soddisfazione dei bisogni delle comunità locali, così da garantire l'omogeneità dello sviluppo e la coesione sociale. |
| Servizi di Interesse Economico Generale di livello locale a Rete (o Servizi Pubblici Locali a Rete) | I servizi di interesse economico generale di livello locale che sono suscettibili di essere organizzati tramite reti strutturali o collegamenti funzionali necessari tra le sedi di produzione o di svolgimento della prestazione oggetto di servizio, sottoposti a regolazione ad opera di un'autorità indipendente. |

MODALITÀ DI AFFIDAMENTO DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI DI RILEVANZA ECONOMICA

Per quanto riguarda l'affidamento del servizio pubblico locale, l'articolo 14 indica le modalità esclusive di gestione a cui l'ente competente può ricorrere:

- a) affidamento a terzi mediante **procedura ad evidenza pubblica**,
- b) affidamento a **società mista**,
- c) affidamento a **società *in house***.

Per i servizi diversi da quelli a rete, l'ente affidante può scegliere inoltre la **gestione in economia** o l'**azienda speciale**.

Per l'affidamento mediante procedura ad evidenza pubblica, l'articolo 15 richiede che gli enti locali, laddove le caratteristiche del servizio lo rendano possibile, privilegino il **ricorso alle concessioni di servizi** piuttosto che all'appalto di servizi, al fine del trasferimento del rischio operativo in capo all'operatore.

Nel caso di **affidamenti *in house*** di servizi superiori alla soglia europea, l'articolo 17 **rafforza la motivazione dell'ente locale** in quanto devono essere specificatamente indicate le ragioni del mancato ricorso al mercato, illustrando i benefici per la collettività della forma di gestione prescelta con riguardo agli investimenti, alla qualità del servizio, ai costi dei servizi per gli utenti, all'impatto sulla finanza pubblica nonché agli obiettivi di universalità, socialità, tutela dell'ambiente e accessibilità dei servizi, anche in relazione ai risultati conseguiti in eventuali pregresse gestioni *in house*.

Viene inoltre introdotto il **meccanismo cd. stand still**, secondo cui il contratto di servizio non può essere stipulato prima di sessanta giorni dalla pubblicazione della delibera di affidamento sul sito dell'ANAC.

Per i servizi a rete alla delibera di affidamento *in house* deve essere allegato un **piano economico-finanziario asseverato** che contenga la proiezione, su base triennale e per l'intero periodo dell'affidamento, dei costi, dei ricavi, degli investimenti e dei relativi finanziamenti, nonché la specificazione dell'assetto economico patrimoniale della società del capitale proprio investito e dell'ammontare dell'indebitamento, da aggiornare ogni triennio.

CONTRATTO DI SERVIZIO, VIGILANZA E TUTELA DELL'UTENZA

Il titolo V del decreto, “Regolazione del rapporto di pubblico servizio, vigilanza e tutela dell’utenza”, è dedicato a rafforzare le misure di trasparenza e di tutela dell'utenza.

Viene anzitutto sancito il **contenuto minimo del contratto di servizio** (articolo 24) e individuati i parametri entro cui gli enti affidanti definiscono le **tariffe dei servizi** (articolo 26).

IL CONTENUTO “MINIMO” DEL CONTRATTO DI SERVIZIO (ART. 24)

| |
|--|
| Regime giuridico prescelto per la gestione del Servizio |
| Durata del rapporto contrattuale |
| Gli obiettivi di efficacia ed efficienza nella prestazione dei servizi |
| L'obbligo di raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario della gestione |
| Gli obblighi di servizio pubblico |
| Le condizioni economiche del rapporto, incluse le modalità di determinazione delle eventuali compensazioni economiche a copertura degli obblighi di servizio pubblico e di verifica dell'assenza di sovracompenzazioni |
| Gli strumenti di monitoraggio sul corretto adempimento degli obblighi contrattuali, ivi compreso il mancato raggiungimento dei livelli di qualità |
| Gli obblighi di informazione e di rendicontazione |
| La previsione delle penalità e delle ipotesi di risoluzione contrattuale |
| L'obbligo di mettere a disposizione i dati e le informazioni prodromiche alle successive procedure di affidamento |
| Le modalità di risoluzione delle controversie con gli utenti |
| Le garanzie finanziarie e assicurative |
| La disciplina del recesso |
| L'obbligo del gestore di rendere disponibili i dati degli utenti |

Allo scopo di conseguire il graduale miglioramento della qualità e dell'efficienza dei servizi, è prevista la possibilità per gli enti affidanti, nel rispetto delle discipline di settore, di fissare le modalità di aggiornamento delle tariffe con il metodo del “*price cap*”.

Un aspetto innovativo riguarda l'introduzione di un **sistema di verifiche periodiche sulla situazione gestionale** dei servizi pubblici locali (articolo 30): gli enti affidanti, ad eccezione dei comuni con popolazione inferiore a 5.000 abitanti, sono tenuti a effettuare una ricognizione periodica della gestione dei servizi pubblici locali di rilevanza economica erogati nel proprio territorio.

La ricognizione deve avere ad oggetto, per ogni servizio, il concreto andamento, dal punto di vista economico, della qualità del servizio e del rispetto degli obblighi indicati nel contratto di servizio. Nella ricognizione deve essere dato atto dell'eventuale ricorso ad affidamenti *in house* e dei relativi oneri e dei risultati che ne derivano.

La ricognizione è contenuta in un'apposita relazione ed è aggiornata ogni anno, contestualmente all'analisi dell'assetto delle partecipazioni societarie dell'ente effettuata ai sensi dell'articolo 20 del testo unico delle società partecipate.

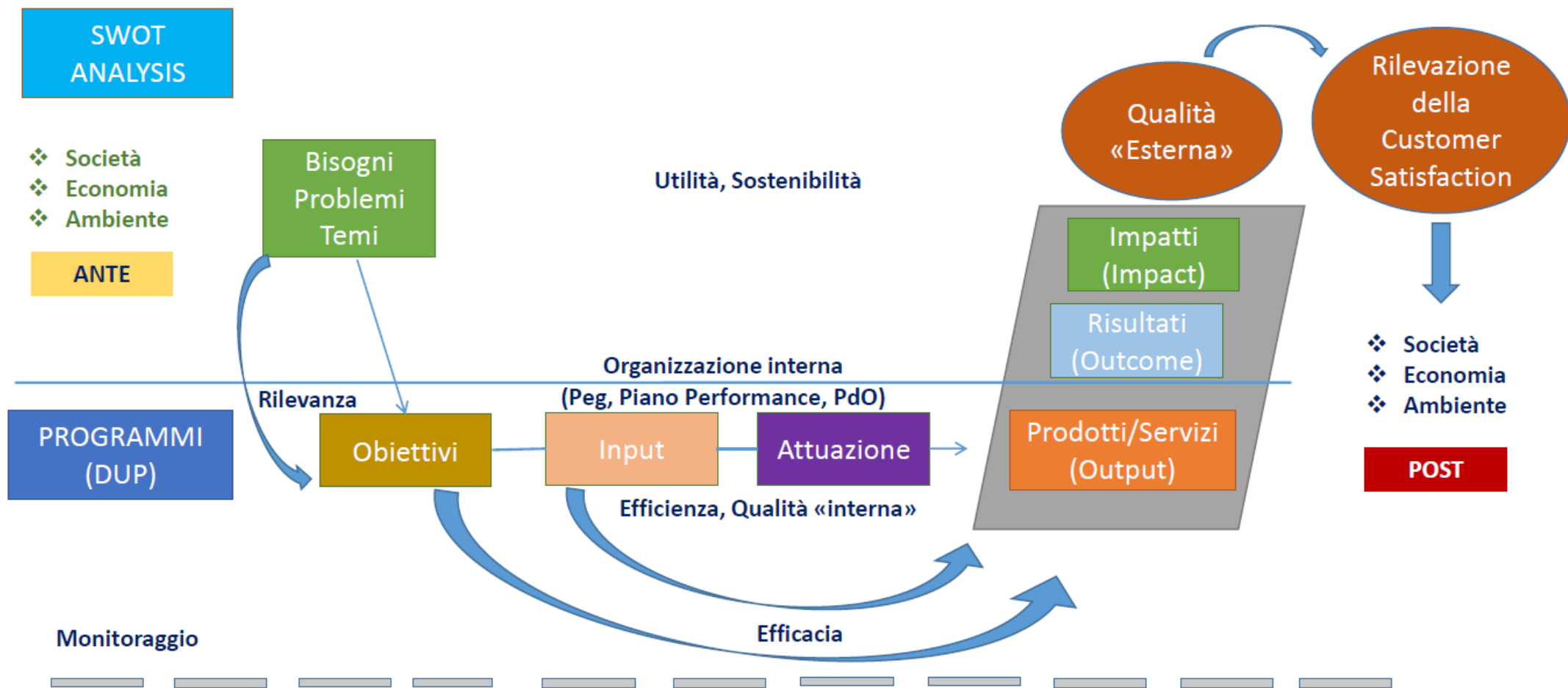
Infine, il provvedimento rafforza la trasparenza degli atti e dei dati concernenti l'affidamento e la gestione dei servizi pubblici locali di rilevanza economica, creando una **piattaforma unica della trasparenza** gestita dall'ANAC e denominata "Trasparenza dei servizi pubblici locali di rilevanza economica - Trasparenza SPL".

Essa opererà come punto di accesso unico dei dati sui servizi pubblici locali (articolo 31).

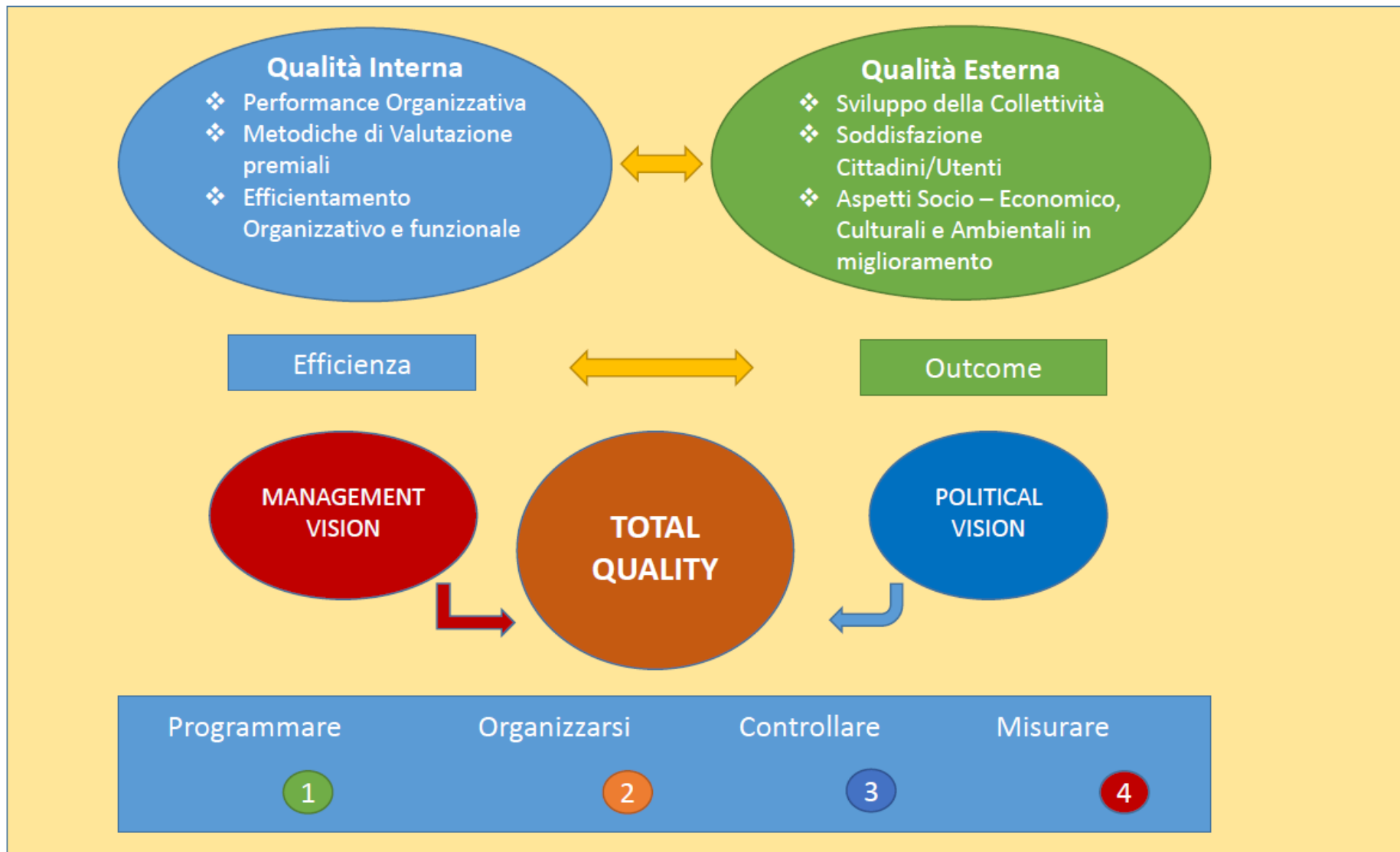
Sul versante dei controlli sulla gestione dei servizi a rilevanza economica, l'art. 28 richiede che gli enti affidanti esercitino la vigilanza sulla gestione sulla base di un **programma di controlli** finalizzato alla verifica del corretto svolgimento delle prestazioni affidate, programma di controlli che si aggiunge alle verifiche periodiche sulla situazione gestionale di cui al successivo art. 30: il primo rappresenterà un monitoraggio continuo sulla correttezza di quanto dovrà essere disciplinato contrattualmente (art. 24) mentre la verifica periodica richiede una ricognizione volta soprattutto a giustificare il mantenimento *in-house* dell'affidamento.

Per tutto ciò, sarà necessario che gli enti affidanti programmino come garantire un'adeguata organizzazione interna dei controlli sui singoli servizi di rilevanza economica al fine di assicurare un effettivo ruolo di indirizzo e controllo, al fine di evitare eventuali disservizi ovvero diseconomie a danno della collettività amministrata.

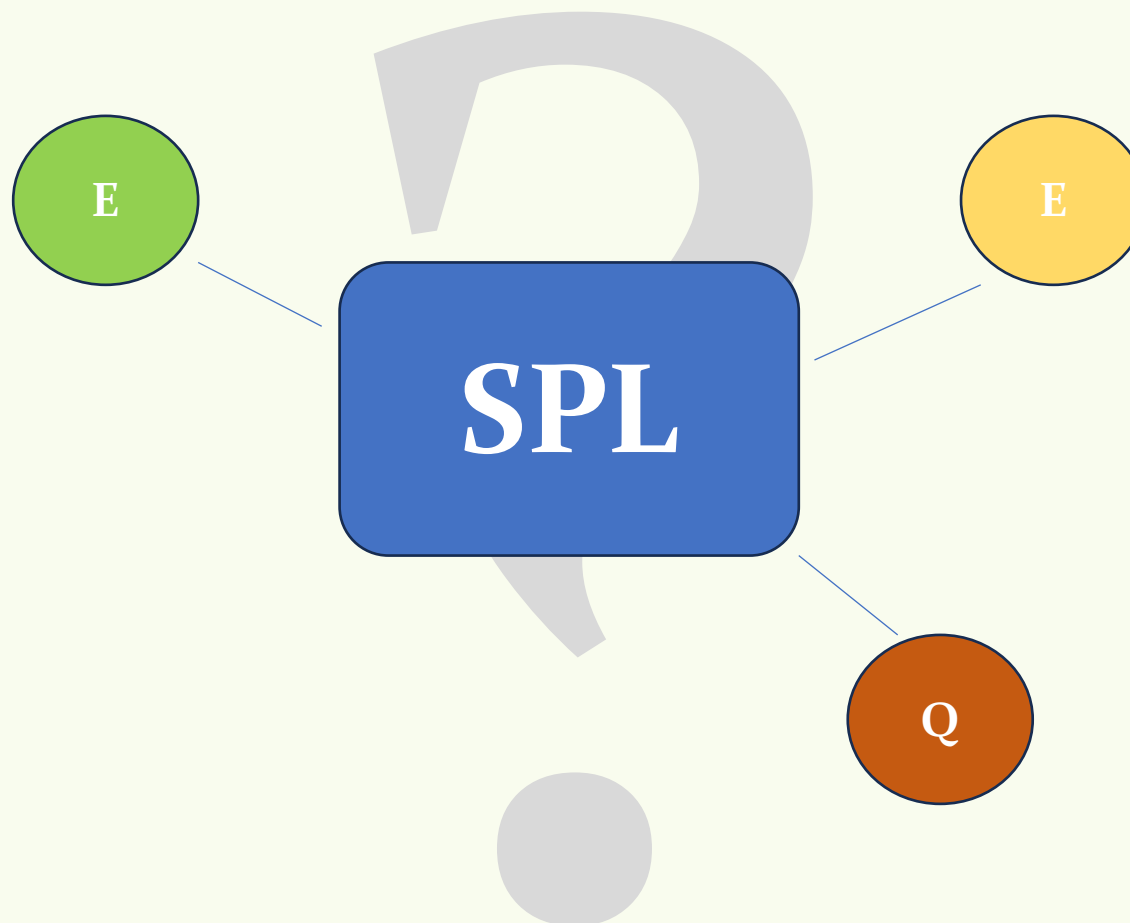
LA PROGRAMMAZIONE DI «QUALITA'»



LA PROGETTAZIONE DELLA «QUALITÀ TOTALE»



QUALE GRADO DI EFFICACIA, EFFICIEZA E QUALITA' DI UN SPL?



=> Predeterminazione dei relativi Obiettivi!

**LA RICOGNIZIONE PERIODICA DEI S.P.L.
AFFIDATI DAL COMUNE DI _____**

-

**SERVIZIO «ASILO NIDO»
AFFIDATO IN CAPO A _____**

SCHEDA S.P.L.
SERVIZIO ASILO NIDO

Natura e Descrizione del Servizio erogato (natura, tipologia e sintetica descrizione delle caratteristiche tecniche ed economiche del Servizio rispetto alla comunità e territorio serviti).

A. Modalità di Affidamento:

____ [Appalto/Concessione/Altro (specificare)]

Estremi Deliberazione C.C. n. _____ del _____

Periodo di Affidamento: _____

B. Rispetto degli Obblighi Contrattuali (Contratto di Servizio e Carta dei Servizi):

| Elementi del Contratto di Servizio e della Carta dei Servizi | Rispettato 2023 (si/no) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ • _____ | <p style="text-align: center;">_____</p> |
| <p>NOTE SUL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI CONTRATTUALI</p> | <p style="text-align: center;">_____</p> |

C. Oneri Finanziari / Proventi Finanziari per l'Ente Affidante:

| Esercizio 2021 | Esercizio 2022 | Esercizio 2023 (anche Stima in relazione agli impegni/accertamenti finanziari per l'es. 2023) |
|----------------|----------------|---|
| € _____ | € _____ | € _____ |

Eventuali note _____

D. Indicatori di efficacia e di efficienza gestionale:

| Indicatore | Unità di misura | % Benchmark (eventuale) |
|------------|-----------------|-------------------------|
| • — | | |
| • — | | |
| • — | | |
| • — | | |
| • — | | |
| NOTE | | _____ |

E. Indicatori di Qualità:

| Indicatore | % | % Benchmark (eventuale) |
|------------|---|-------------------------|
| • — | | |
| • — | | |
| • — | | |
| • — | | |

NOTE SULLA QUALITA'
PROGRAMMATA, EROGATA E
PERCEPITA DEL SERVIZIO (Estremi di
Indagini di Customer Satisfaction
effettuate dall'Ente o dal Gestore)

EVENTUALI NOTE CONCLUSIVE SULL'ANDAMENTO COMPLESSIVO DEL SERVIZIO ED EVENTUALI AZIONI PROGRAMMATE DI MIGLIORAMENTO

**LA VIGILANZA E I CONTROLLI SULLA
GESTIONE DEI SPL (art. 28)**

Art. 28

VIGILANZA E I CONTROLLI SULLA GESTIONE

1. Fatte salve le competenze delle autorità di regolazione e le discipline di settore, gli enti locali e gli altri enti competenti esercitano la vigilanza sulla gestione.
2. La vigilanza sulla gestione è effettuata sulla base di un programma di controlli finalizzato alla verifica del corretto svolgimento delle prestazioni affidate, tenendo conto della tipologia di attività, dell'estensione territoriale di riferimento e dell'utenza a cui i servizi sono destinati.

3. Ai fini del presente articolo, il gestore ha l'obbligo di fornire all'ente affidante i dati e le informazioni concernenti l'assolvimento degli obblighi contenuti nel contratto di servizio. L'inadempimento agli obblighi informativi posti in capo al gestore costituisce oggetto di specifiche penalità contrattuali.

4. L'ente affidante, nel rispetto della disciplina sui segreti commerciali e sulle informazioni confidenziali delle imprese, può rendere pubblici i dati e le informazioni di cui al comma 3.

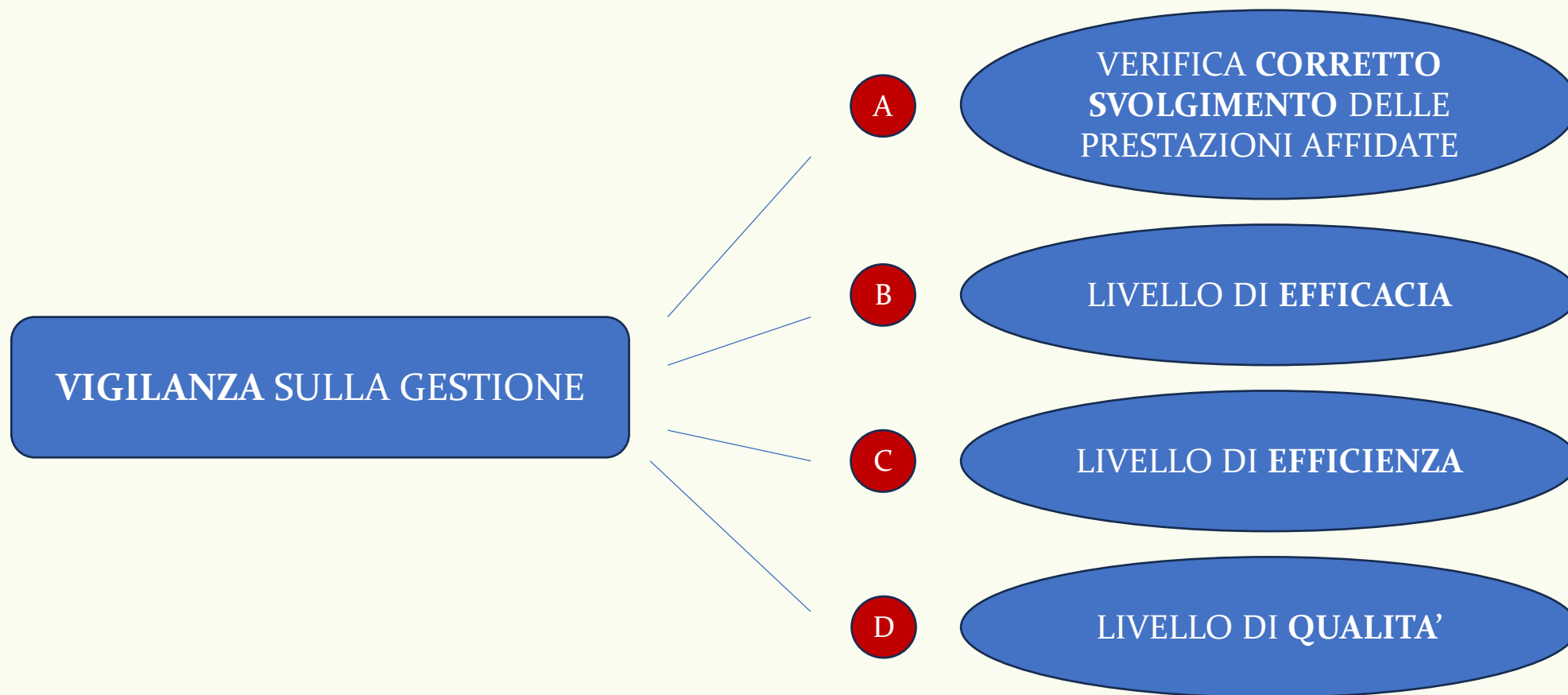
Possiamo individuare delle differenze tra vigilanza e controllo:

- **vigilanza:** è un'attività di sorveglianza e di attenzione volta a seguire, controllare ed eventualmente correggere l'operato altrui; denota sollecita cura, accorta attenzione alla correttezza e alla tutela di quanto è nella gestione dei SPL;
- **controllo:** potremmo definirlo quale insieme di procedimenti rigorosi e metodici col fine di rendere un ente in grado di realizzare specifici obiettivi, e, con riferimento ai SPL, alla verifica del concreto raggiungimento o meno degli obiettivi di efficienza e qualità degli stessi.

**PROGRAMMA CONTROLLI SPL (art. 28 TUSPL)
SERVIZIO _____**

Esercizio 2024

| ATTIVITA' | G | F | M | A | M | G | L | A | S | O | N | D | RESP. _____ | RESP. _____ | COMITATO | NOTE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|----------------|----------|------|
| 1. Impostazione del controllo e relativo «Programma» | | X | | | | | | | | | | | | | X | |
| 2. Verifica corretto svolgimento prestazioni contrattuali | | | X | | | X | | | X | | X | | X | X | X | |
| 3. Reportistica dal Gestore | | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 4. Relazione infrannuale sul grado di efficienza | | | | | | | X | | | | X | | | | X | |
| 5. Relazione infrannuale sul grado di efficacia | | | | | | | | | | | X | | | | X | |
| 6. Relazione infrannuale sul grado di qualità | | | | | | | | | | | X | | | | X | |
| 7. _____ | | | | | | | | | | | | | | | | |





✦ **Obiettivi Predeterminati?**

E E Q

✦ **Tipologia di controlli?**

✦ **Periodicità dei controlli?**

✦ **Soggetti incaricati della verifica?**

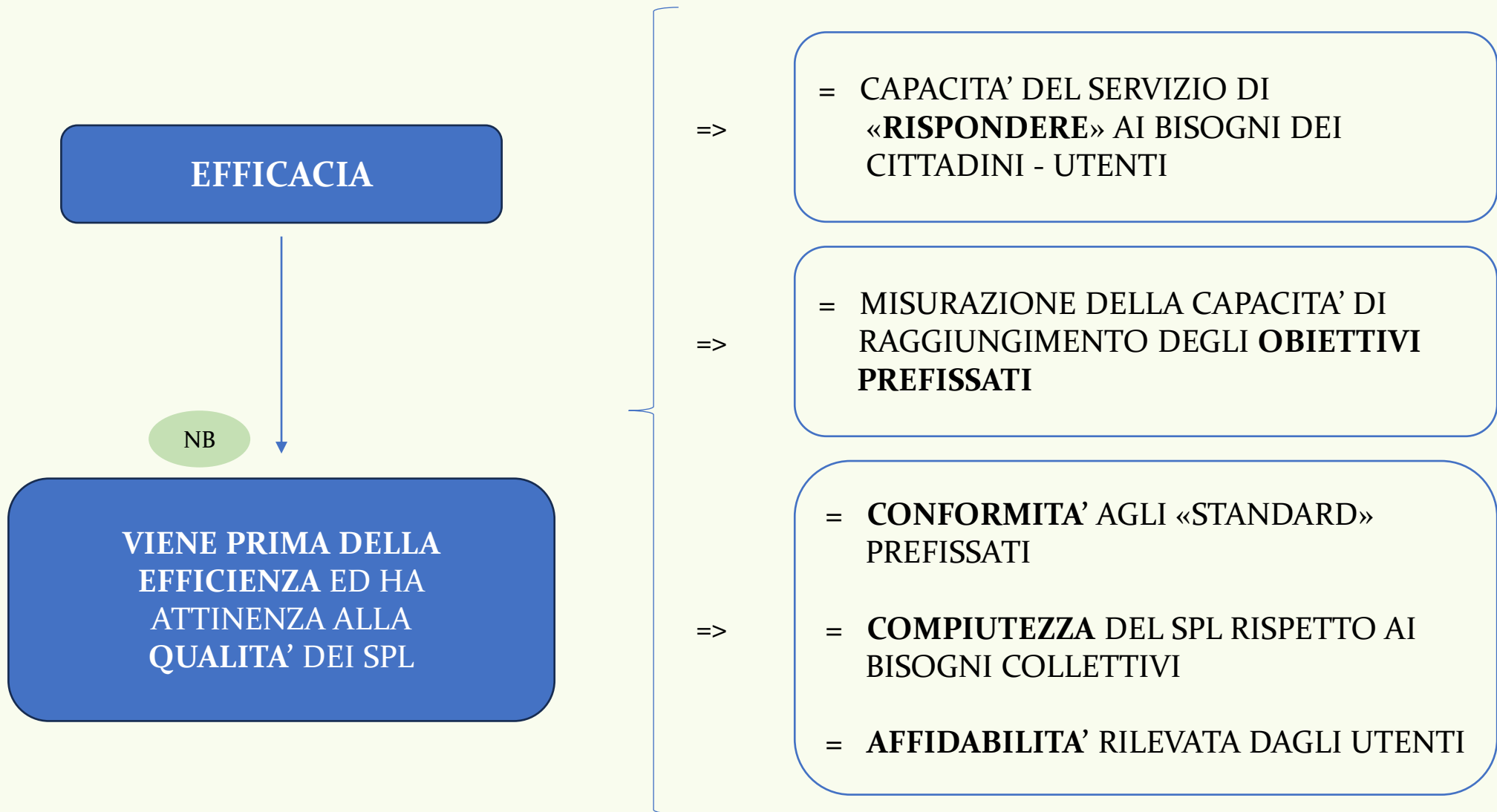
✦ **Quali Report da produrre?**

✦ **Cosa contiene il Contratto di Servizio / Capitolato / Carta dei Servizi?**

=>

L'IMPORTANTE È AVERE **PREVENTIVAMENTE** UN'IDEA DEL LIVELLO DI OLTRE AGLI ASPETTI MERAMENTE «ADEMPIMENTALI» DELLO STESSO!

E E Q DEI SPL



| Livello di analisi | Tipo di efficacia | Informazione ottenibile | Strumenti di indagine conoscitiva e di controllo |
|--------------------|-------------------|---|---|
| I | Quantitativa | Grado di realizzazione dei programmi | Indicatori quantitativi del tipo: $\frac{\text{Risultati conseguiti}}{\text{Obiettivi programmati}}$ |
| II | Quantitativa | Grado di soddisfazione della domanda espressa | <ul style="list-style-type: none"> • Metodologie di analisi della domanda effettiva e potenziale dei servizi. • Indagini sullo stato attuale e potenziale dell'offerta dei servizi. • Confronto del livello della domanda con quello dell'offerta. |
| III | Qualitativa | Gradimento qualitativo da parte dell'utenza Utilità sociale prodotta | <ul style="list-style-type: none"> • Tecniche di misurazione della <i>customer satisfaction</i>. • Monitoraggio sistematico del livello qualitativo dei servizi. |

EFFICIENZA

ART. 26 TUSPL

«Tariffe in misura tale da assicurare l'Equilibrio economico – finanziario dell'Investimento e della Gestione» nonché il perseguimento di recupero di efficienza.

«PRICE – CAP» (eventuale)

=> **INDICATORI DI «COSTO»**

=> **GIUSTA CORRELAZIONE TRA LE RISORSE IMPIEGATE E RISULTATI OTTENUTI**

=> **INVESTIMENTI PREVISTI PER L'INNALZAMENTO DEL LIVELLO TECNOLOGICO / INFORMATIVO DEL SPL E DELLA SUA ACCESSIBILITA' / USUFRUIBILITA' DA PARTE DEGLI UTENTI**

=> **ADEGUATO LIVELLO DEI PROVENTI / TARIFFE DEI SPL E DEGLI EVENTUALI CONTRIBUTI PUBBLICI**

A

B

Cos'è la "Qualità" di un Servizio – La rilevazione della Qualità Percepita

La **Qualità** di un servizio può essere definita come la **globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio** da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno.

In tal senso, il monitoraggio della qualità percepita assume lo specifico significato di strumento utile al **miglioramento continuo** della qualità del servizio. Conoscere le aspettative e i bisogni del destinatario del servizio è una condizione indispensabile per costruire indicatori di misurazione e verifica della qualità, come rapporto tra prestazioni erogate e bisogni soddisfatti.

Il valore della *customer satisfaction* nelle amministrazioni pubbliche consiste nell'individuare il **potenziale di miglioramento dell'amministrazione**, nonché dei fattori su cui si registra lo **scarto maggiore** tra ciò che l'amministrazione è stata in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere dalla stessa amministrazione.

Rilevare la *customer satisfaction* serve a costruire un modello di relazione amministrazione-cittadini basato sulla fiducia e a dare nuova legittimazione all'azione pubblica fondata sulla capacità di dare risposte tempestive e corrispondenti ai reali bisogni dei cittadini e delle imprese.

Fonte: direttiva 24 marzo 2004 Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica – Rilevazione della qualità percepita dai cittadini – G.U. n. 80 del 5 aprile 2004.

Ciò che “Fa la Qualità”

| | |
|--|--|
| La gestione del personale | Coinvolgimento dei dipendenti nei processi di innovazione, efficace utilizzo degli strumenti retributivi premiali, formazione continua e iniziative di “fidelizzazione” del capitale umano |
| La gestione delle risorse e la capacità di programmare | Capacità di organizzare l’utilizzo delle risorse con una oculata politica di bilancio che ne massimizzi l’efficacia, evitando l’eccessiva spesa pubblica |

| | |
|--|---|
| La semplificazione dei processi | Sburocratizzazione e snellimento dei processi che portano alla erogazione dei servizi pubblici |
| Il rapporto con i fornitori | Coinvolgimento dei fornitori nello sforzo di migliorare il “servizio”, pretendendo la qualità dagli stessi |
| L’attenzione al cittadino-utente | Capacità di registrare il grado di soddisfazione, di orientare l’offerta del “servizio” alle nuove esigenze della domanda, utilizzo di efficienti politiche e tecniche di comunicazione |
| Il ruolo “pubblico” dell’amministrazione | Favorire i processi di sviluppo economico, intervenire il meno possibile nella vita dei cittadini, capacità di ridurre la pressione fiscale, migliorare la qualità della vita, aumentare il decoro dei centri abitati e il senso civico |

**GLI ELEMENTI DELLA
QUALITA' DEL SERVIZIO E DELLA
CUSTOMER SATISFACTION**

| Servizio | Elementi della Qualità del servizio | Elementi della Customer satisfaction |
|---|--|---|
| <p>TRASPORTO PUBBLICO LOCALE</p> | <p>1. Regolarità del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regolarità complessiva • Puntualità <p>2. Pulizia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frequenza pulizie ordinarie • Frequenza media pulizie locali • Frequenza pulizia biglietterie • Frequenza media pulizie fermate <p>3. Comfort del viaggio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affollamento <p>4. Informazioni e servizi agli sportelli</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operatività <i>call center</i> • Diffusione orari alle fermate • Riconcontro proposte e reclami | <p>1. Sicurezza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernità dei mezzi • Qualità dei mezzi • Condotta di guida • Sicurezza personale nei mezzi e nei luoghi di attesa <p>2. Regolarità del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualità nelle ore di punta • Puntualità nelle altre ore • Regolarità nelle corse <p>3. Comfort del viaggio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affollamento nelle ore di punta • Affollamento nelle altre ore • Climatizzazione dei mezzi • Facilità di salire sui mezzi <p>4. Pulizia dei mezzi e della struttura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pulizia dei locali aperti al pubblico • Pulizia pensiline / pontili e luoghi di attesa • Pulizia e condizioni igieniche dei mezzi • Servizio per portatori di handicap <p>6. Informazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilità di reperimento delle informazioni • Presenza di orari alle fermate • Completezza/esaustività delle informazioni • Diffusione e chiarezza degli orari alle fermate/approdi • Diffusione e chiarezza delle informazioni a bordo dei mezzi <p>7. Personale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspetto/riconoscibilità del personale • Cortesia educazione del personale • Capacità e volontà del personale <p>8. Servizio allo sportello</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilità di trovare i biglietti • Servizio di inoltro reclami • Servizio di risposta dei reclami <p>9. Attenzione all'ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adeguatezza dei mezzi per controllo inquinamento atmosferico • Adeguatezza mezzi per controllo rumorosità |

| Servizio | Elementi della Qualità del servizio |
|-----------------|--|
| FARMACIE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Professionalità del personale 2. Cortesia del personale 3. Gamma dei prodotti presenti in farmacia 4. Gamma dei servizi a disposizione dell'utenza 5. Chiarezza e completezza delle informazioni ottenute in farmacia sui servizi disponibili 6. Tempi di attesa 7. Ambiente confortevole |

| Servizio | Elementi della Customer satisfaction |
|--------------------------------|---|
| RISTORAZIONE SCOLASTICA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Refettori <ul style="list-style-type: none"> • Modalità di distribuzione • Igiene del personale • Stato igienico dei locali • Valutazione Comitato mensa 2. Centri cottura <ul style="list-style-type: none"> • Igiene del personale • Igiene ambientale • Caratteristiche materie prime • Valutazione pasto prodotto • Verifica tenuta Piano HACCP • Ciclo produttivo • Ciclo confezionamento |

L'ORGANIZZAZIONE INTERNA AI FINI DELLA PROGRAMMAZIONE DEI CONTROLLI SUI SPL


| LEVE | FINALITA' | RIF. NORMATIVI |
|---|---|---------------------------------|
| <p>1.</p> <p>ADOZIONE DI UN REGOLAMENTO OVVERO DI UN ATTO GENERALE</p> | <p>➤ PREDEFINIZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONDIZIONI • PRINCIPI • OBIETTIVI • STANDARD DELLA GESTIONE | <p>Art. 8 co. 2 TUSPL</p> |
| <p>2.</p> <p>RICHIAMO NEI CONTRATTI DI SERVIZIO E NELLE CARTE DELLA QUALITA'</p> | <p>➤ DEI PRINCIPI DEL REGOLAMENTO OVVERO DELL'ATTO GENERALE</p> | <p>Art. 8 co. 2 TUSPL</p> |
| <p>3.</p> <p>ADOZIONE «PROGETTO DELLA QUALITA'» NEGLI ATTI PROGRAMMATICI DELL'ENTE (DUP + PIAO)</p> | <p>➤ PREDEFINIZIONE <u>ORGANIZZATIVA</u> DELLA QUALITA':</p> <ul style="list-style-type: none"> • DA PROGRAMMARE • DA EROGARE • DA MONITORARE SIA CON RIFERIMENTO AI PROPRI ORGANISMI SIA A SOGGETTI TERZI | <p>Art. 28 e 30 co. 2 TUSPL</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>4.</p> <p>RACCOLTA DATI DELLA PRECEDENTE GESTIONE (in-house – Società mista o Terzo)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ PRIMA DELLA SCELTA DELLA FUTURA MODALITA' DI GESTIONE DEL SPL | <p>Art. 14 co. 2 TUSPL Art. 17 co. 2 TUSPL</p> |
| <p>5.</p> <p>RAFFORZAMENTO DEI CONTROLLI INTERNI AZIENDALI DELL'ENTE</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ CONTROLLO ORGANISMI PARTECIPATI ➤ CONTROLLO STRATEGICO ➤ CONTROLLO QUALITA' ➤ CONTROLLO DI GESTIONE | <p>Art. 147 e seg. TUEL</p> |
| <p>6.</p> <p>RIVISITAZIONE REGOLAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI: E DEGLI ALTRI REGOLAMENTI IN PRIMIS DEI CONTROLLI</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ OTTIMIZZAZIONE ORGANIZZATIVA AI FINI DELLA «MASSIMA FUNZIONALITA' ED ECONOMICITA' DELLA GESTIONE» | <p>Art. 89 D.lgs. TUEL</p> |

| | | |
|--|---|----------------------------|
| <p>7.</p> <p>PROGRAMMA DEI CONTROLLI</p> | <p>➤ VIGILANZA SULL GESTIONE DEI SPL</p> | <p>Art. 28 co. 2 TUSPL</p> |
| <p>8.</p> <p>VERIFICHE PERIODICHE</p> | <p>➤ RICOGNIZIONE PERIODICA DELLA SITUAZIONE «GESTIONALE» DEI SPL DI RILEVANZA ECONOMICA NEI PROPRI TERRITORI</p> | <p>Art. 30 co. 1 TUSPL</p> |

SCHEDA SINOTTICA DEI CONTROLLI AZIENDALI

| F FINALITÀ STRATEGICHE | Og OBIETTIVO GLOBALE | Os OBIETTIVI SPECIFICI | Az AZIONI PRIORITARIE | K KPIs | PERFORMANCE AZIENDALE ATTESA |
|--|---|---------------------------------------|---|--|---|
| <p>1</p> <p>MIGLIORAMENTO SERVIZIO MENSE</p> | <p>01</p> <p>SODDISFAZIONE UTENTI ED EQUILIBRIO ECONOMICO</p> | <p>01</p> <p>SODDISFAZIONE UTENTI</p> | <p>A</p> <p>QUESTIONARIO CUSTOMER SATISFACTION</p> <p>B</p> <p>SUPERAMENTO CRITICITÀ</p> | <p>01</p> <p>SODDISFAZIONE ≥ 70%</p> | <p>E₁</p> <p>Q</p> |
| | | <p>02</p> <p>COPERTURA P/C ≥ 70%</p> | <p>A</p> <p>MONITORAGGIO ECONOMICO QUADRIMESTRALE</p> | <p>02</p> <p>P/C ≥ 70%</p> | <p>E₂</p> |
| | | <p>03</p> <p>RECUPERO ARRETRATI</p> | <p>A</p> <p>AZIONI LEGALI/MONITORAGGIO</p> <p>B</p> <p>VERIFICA ANDAMENTO INCASSI/ARRETRATI</p> | <p>03</p> <p>INCASSI/ARRETRATI ≥ 50%</p> | <p>E₁</p> <p>E₂</p> |

 CODIFICA OBIETTIVI

| | | | | |
|---|----|----|----|----|
| F | Og | Os | Az | K |
| 1 | 01 | 01 | A | 01 |

PERFORMANCE INDIVIDUALE

 LEGENDA INDICATORI


| | |
|----------------|------------|
| E ₁ | Efficienza |
| E ₂ | Efficacia |
| Q | Qualità |

**PROGRAMMA CONTROLLI SPL (ART. 28 TUSPL)
SERVIZIO _____**

Esercizio 2024

| ATTIVITA' | G | F | M | A | M | G | L | A | S | O | N | D | RESP. | RESP. | COMITATO | NOTE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|-------|----------|------|
| 1. Impostazione del controllo e relativo «Programma» | | X | | | | | | | | | | | | | X | |
| 2. Verifica corretto svolgimento prestazioni contrattuali | | | X | | | X | | | X | | X | | X | X | X | |
| 3. Reportistica dal Gestore | | | | | | X | | | | | X | | | | X | |
| 4. Relazione infrannuale sul grado di efficienza | | | | | | | X | | | | X | | | | X | |
| 5. Relazione infrannuale sul grado di efficacia | | | | | | | | | | | X | | | | X | |
| 6. Relazione infrannuale sul grado di qualità | | | | | | | | | | | X | | | | X | |
| 7. _____ | | | | | | | | | | | | | | | | |

Libri Consigliati



Ciro D'Aries

**LA NUOVA DISCIPLINA
DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI**
DI RILEVANZA ECONOMICA
(D.Lgs. 23 dicembre 2022, n. 201)


Programmazione, gestione e controllo dei servizi pubblici

- Il TUSPL commentato
- Il Regolamento comunale dei servizi pubblici locali
- La misurazione della qualità dei SPL
- L'organizzazione interna degli Enti locali per un efficace sistema dei controlli e delle verifiche sulla gestione dei SPL


■ Focus sulla gestione delle società in house

Aggiornato al nuovo Codice appalti (D.Lgs. n. 36/2023)

Schema personalizzabile del Regolamento SPL



Diritto Amministrativo



PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
ENTI LOCALI


Giancarlo Astegiano – **Ciro D'Aries** – Emanuele Padovani


Il nuovo sistema dei controlli interni


Dall'obbligo normativo ad un'impostazione
manageriale della gestione della P.A.

Aggiornamento online
gratuito su
leggiditalia.it/manualecdc2014

Disponibile anche in eBook









GRAZIE PER
L'ATTENZIONE!