

## **Qualità nel ben – essere, ben – essere di qualità: la carta dei servizi sociali del distretto faentino.**

### **Premessa**

Le problematiche afferenti la qualità totale nelle Pubbliche Amministrazioni sono relativamente recenti e questo non tanto per un atteggiamento di scarsa attenzione nei confronti dei cittadini, ma per un'impostazione culturale tendenzialmente autoreferenziale.

Infatti si riteneva, più o meno consapevolmente, che l'Ente Pubblico, appartenesse già ai cittadini che venivano rappresentati ed esercitavano le funzioni di controllo e di indirizzo tramite gli Organi Politici degli Enti la cui composizione era - ed è tuttora - determinata dal voto degli elettori.

Lo scenario muta sensibilmente nell'ultimo decennio, nei cittadini si afferma sempre più la necessità di conoscere e di svolgere un ruolo attivo nella valutazione dei servizi. Si sviluppa conseguentemente una particolare sensibilità per le problematiche relative alla valutazione intesa come *accountability* (rendicontazione) e come *learning* (apprendimento).<sup>1</sup> Allo stesso tempo cresce la coscienza dei propri diritti ed aumenta l'attenzione verso la qualità dei servizi erogati da enti pubblici ed in particolare sulla loro rispondenza alle esigenze dei destinatari e tale consapevolezza è resa ancora più forte dal fatto che i servizi pubblici vengono forniti spesso in un regime di monopolio di fatto. Molto spesso infatti al cittadino non è offerta la possibilità di sanzionare la Pubblica Amministrazione, ricorrendo ad un altro fornitore, come spesso può accadere per quanto riguarda i servizi e i beni proposti da imprese private.

Per quanto riguarda il settore sociale, il tema della Carta dei Servizi acquista una pregnanza ancora più forte proprio per la particolare natura degli interventi che vengono erogati e per la particolare posizione di debolezza e fragilità che caratterizza la maggior parte dei fruitori.

Prima di passare all'esposizione dell'esperienza maturata all'interno dei Servizi sociali Associati del Comune di Faenza, si ritiene indispensabile precisare che tale strumento non vive di vita propria, ma deve integrarsi con tutti gli altri strumenti di governo del sistema dei servizi.

Il rischio di un'elaborazione che segua la logica dell'adempimento è sempre presente, il coinvolgimento di più soggetti nella redazione della Carta dei servizi rappresenta un approccio metodologico decisivo per guardare ai servizi con gli occhi di chi ne fruisce e per evitare atteggiamenti autoreferenziali.

### **Il quadro normativo di riferimento**

La carta dei servizi viene prevista dalla recente legislazione come strumento di garanzia per i cittadini fruitori dei servizi e come atto con il quale l'Ente assume la propria responsabilità sul rispetto di standard e di parametri predefiniti e misurabili. Nonostante si tratti di materia relativamente recente, si ritiene che i principi ispiratori della Carta dei Servizi trovino fondamento nella stessa Costituzione.

L'articolo 97 in particolare, nel richiamare i principi di "buon andamento" e di "imparzialità", demanda alla Pubblica Amministrazione il compito di dotarsi di strumenti e metodologie in grado di perseguire i suddetti principi.

In questo contesto si colloca la carta dei servizi, tenuto conto che la legge 241/1990, perseguendo la democratizzazione e la semplificazione del procedimento amministrativo, ha posto l'attenzione sulla trasparenza dell'attività amministrativa, intesa non solo come pubblicità di atti, ma come effettiva suscettibilità di essere intesi nei loro contenuti da parte degli interessati<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ugo De Ambrogio "Valutare gli interventi e le politiche sociali" Ed. Carocci Faber, 2003, pag. 26.

<sup>2</sup> Alessandro Battistella "La Carta dei Servizi Sociali: un'opportunità per realizzare politiche informative" in "Prospettive Sociali e Sanitarie", n. 21 – 22/1999, pag. 8

La Presidenza del Consiglio dei Ministri con la direttiva 27.1.1994 ha poi fissato i principi cui doveva progressivamente uniformarsi l'erogazione dei servizi pubblici, anche se svolti in regime di concessione. Tale direttiva ha posto il fondamento per la realizzazione di carte dei servizi in diversi settori.

Successivamente la legge 59/1997 – art. 17, comma 1 let. b) ha dettato i principi e i criteri per l'istituzione di sistemi di valutazione dei risultati dell'attività amministrativa e l'adozione di carte dei servizi.

L'importanza dell'integrazione tra le problematiche di natura sociale e quelle di rilevanza sanitaria, sono evidenziate dal D.Lgs. 502/1992, come modificato dal D.Lgs. 229/1999 anche con riferimento alla carta dei servizi. L'articolo 3 septies, comma 7, prevede infatti che *“con decreto interministeriale, di concerto tra il Ministro della sanità, il Ministro per la solidarietà sociale e il Ministro per la funzione pubblica, è individuata all'interno della Carta dei servizi una sezione dedicata agli interventi e ai servizi sociosanitari”*.

Nello stesso periodo un altro provvedimento, il D.Lgs 286/1999, prevede il riordino e il potenziamento dei meccanismi e degli strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi e individua nelle direttive del Presidente del Consiglio dei Ministri, la fonte per definire le modalità di adozione e di pubblicizzazione degli standard di qualità della carta dei servizi.

Da ultimo, con più specifico riferimento ai servizi sociali, è la legge 328/2000 ad occuparsi in modo specifico della carta dei servizi. L'articolo 13 infatti prevede che in tale documento devono essere definiti i criteri per l'accesso alle prestazioni, le modalità di funzionamento dei servizi, le condizioni per facilitarne le valutazioni da parte degli utenti e dei soggetti che rappresentano i loro diritti, nonché le procedure per assicurare la tutela agli utenti.

Il Piano Nazionale degli Interventi e dei Servizi sociali 2001 – 2003 fornisce ulteriori indicazioni in merito e soprattutto definisce la caratteristica fondamentale della carta dei servizi: tale documento deve rappresentare un patto di cittadinanza, senza limitarsi a prevedere le regole per l'accesso ai servizi secondo le logiche di chi li eroga, ma ponendo attenzione sui cittadini che si trovano in condizione di bisogno.

## **La metodologia seguita per la realizzazione della carta dei servizi sociali**

Da più parti si è evidenziato che la redazione delle carte dei servizi ha subito sensibili ritardi rispetto al contesto normativo e sociale di riferimento che ne avrebbe richiesto invece una tempestiva adozione<sup>3</sup>.

Al tempo stesso si evidenziava come sarebbero stati proprio gli Enti Locali<sup>4</sup> i protagonisti di una nuova stagione delle “Carte” visto che le prime esperienze sono nate con riferimento a servizi erogati da Amministrazioni Statali o comunque da soggetti che operavano a livello centrale. Il ruolo degli Enti Locali si sta esprimendo in questi ultimi anni proprio con specifico riferimento ai servizi sociali, grazie ad un contesto sociale e normativo che tende ad investire i livelli istituzionali più vicini ai cittadini (in particolare i Comuni) di un ruolo di programmazione, di pianificazione e di regia nell'attuazione del sistema integrato dei servizi sociali e sociali a rilevanza sanitaria.

Tale ruolo si è espresso in modo particolare nella definizione dei Piani di Zona che presto impegneranno Regioni, Province e Comuni per il periodo 2005 – 2007.

È quella la sede ove si incontrano i soggetti pubblici e privati portando alla definizione degli obiettivi strategici e delle priorità di intervento, nonché all'individuazione degli strumenti e dei mezzi per la loro realizzazione.

---

<sup>3</sup> Luca Lo Schiavo “Una nuova stagione delle Carte dei servizi”, in “Prospettive Sociali e Sanitarie”, n. 21 – 22/1999, pag. 1;

<sup>4</sup> Luca Lo Schiavo, ibidem

Tale metodologia di lavoro – la definizione concertata dei piani di zona - costituisce un importante momento per costruire percorsi di qualità che si possono esprimere anche nella realizzazione della carta dei servizi sociali.

Nel contesto del distretto di Faenza, la redazione di tale documento è stata anticipata e favorita da un modello di controllo dei servizi che non si limitava ad una verifica sul rispetto di quanto prescritto da norme di legge o di regolamento o dalle autorizzazioni al funzionamento, ma che si è dimostrato attento alla soddisfazione dei cittadini, prevedendo organismi di valutazione partecipata in cui erano coinvolti non solo i referenti dei Servizi Sociali e dell'AUSL, ma anche dei soggetti impegnati nell'erogazione dei servizi, nonché quale componente di fondamentale importanza, di rappresentanti dei fruitori delle prestazioni.

Tale impostazione è stata seguita in particolare in occasione della definizione delle nuove convenzioni per la gestione dei servizi in area handicap, ove non solo è stata prevista l'istituzione di una commissione mista di valutazione dei servizi, ma sono stati individuati anche i principali indicatori oggetto di valutazione, con facoltà comunque per la commissione di aggiungere successivamente ulteriori parametri.

A tale organismo è stata demandata anche l'elaborazione della carta dei servizi.

La commissione è stata ritenuta quindi il gruppo di lavoro più adatto, in quanto occorreva elaborare un documento strettamente connesso alle prassi valutative e la sua composizione rispecchiava il contesto di riferimento coinvolgendo rappresentanze di tutti i principali interlocutori. Si era quindi in presenza di tutti i requisiti per lo sviluppo di una carta dei servizi caratterizzata dall'assunzione di un'ottica preventiva e progettuale che rappresenta un fattore di successo del lavoro sociale. La metodologia seguita ha garantito la partecipazione dell'utenza, tramite rappresentanti di organi gestionali e del privato sociale che operava nel settore di riferimento, nonché dell'associazionismo. Il coinvolgimento dell'utenza rappresenta un fattore imprescindibile, considerata la sua intrinseca debolezza, per la costruzione di un effettivo processo di qualità<sup>5</sup>. Inoltre la necessità di promuovere una cultura della qualità impone all'ente locale di svolgere un ruolo di "regia", non solo per quanto riguarda la definizione e la programmazione degli interventi, ma anche per quanto attiene alle stesse politiche della qualità.

A proposito di quest'ultimo aspetto, si ricorda che il Comune nell'erogazione degli interventi sociali si avvale in genere di altri soggetti appartenenti al Terzo settore o al Privato sociale, per questo l'ente pubblico deve svolgere un'efficace valutazione dei servizi, predisponendo a tale fine strumenti adeguati, tra i quali rientra anche la definizione dei principi cui devono conformarsi le carte dei servizi che i soggetti erogatori devono adottare. Infatti se ai fini dell'accreditamento, è necessaria l'adozione della carta dei servizi, è altrettanto vero che tale documento deve essere coerente non solo a quanto richiesto dalla normativa in materia, ma deve essere in sintonia anche con il peculiare contesto sociale e culturale di riferimento.

La carta dei servizi, quale strumento di valutazione e di miglioramento continuo deve tenere conto delle caratteristiche dei servizi e degli stili di vita presenti in un determinato territorio. Il fatto che le disposizioni normative in materia non siano state immediatamente adempiute può essere letto secondo due ottiche: il ritardo può essere indice di scarsa sensibilità per la problematica, ma al tempo stesso può indicare la consapevolezza che uno strumento di garanzia per il cittadino necessita di un contesto favorevole, caratterizzato dalla presenza di ulteriori elementi senza i quali la carta dei servizi non potrebbe portare ad alcun beneficio.

A tal proposito viene spontaneo un parallelismo con un altro documento espressione dei principi di responsabilità e di trasparenza dell'attività amministrativa: il bilancio sociale. Si tratta di un documento che un numero sempre più crescente di enti locali sta adottando e il cui fine, come sottolineato in un recente convegno, potrebbe essere riassunto con lo slogan "dimostrare di essere

---

<sup>5</sup> Ugo de Ambrogio, "La Carta dei servizi sociali: obiettivi, attori e significati" in "Prospettive Sociali e Sanitarie", n. 21 – 22/1999, pag. 2.

bravi e buoni”<sup>6</sup> per indicare la necessità di dare conto della presenza non solo di riferimenti etici , ma anche di adeguati strumenti operativi.

Pertanto come non è sufficiente la redazione di un bilancio sociale per potersi definire “bravi e buoni” altrettanto avviene con riferimento alla carta dei servizi sociali, se questa rappresenta solo un documento formale e non un’effettiva assunzione di responsabilità a tutela del cittadino.

Sotto il profilo grafico si è ritenuto opportuno suddividere la Carta dei Servizi in più fascicoli, individuando una parte generale contenente i principi generali, i fattori di qualità oggetto di valutazione, i criteri generali di accesso ai servizi, la rilevazione della qualità percepita e il sistema di gestione dei reclami.

I singoli servizi sono invece illustrati in apposite schede allegate alla parte generale. La documentazione a tutela dei diritti dei cittadini si completa con le Carte dei Servizi che sono elaborate dai soggetti erogatori degli interventi, come di seguito precisato.

### **La carta dei servizi sociali: un patto con i cittadini.**

La carta dei servizi, come sottolineato anche dal Piano Nazionale degli interventi sociali 2001 – 2003, deve costituire qualcosa di più e di diverso rispetto ad una guida che contenga le regole di accesso ai servizi, ma deve focalizzarsi sulle persone che si trovano nelle condizioni di bisogno.

Si tratta quindi di uno strumento di promozione della qualità e di attenzione verso i cittadini, per questo motivo questo è stato il termine prescelto dal gruppo di lavoro per individuare i destinatari della carta dei servizi. Infatti le espressioni “utenti” oppure “clienti” apparivano definizioni troppo legate ad ambiti di tipo “commerciale”, tenuto conto che le prestazioni sociali rappresentano un diritto per i cittadini. Inoltre l’erogazione dei servizi sociali, per sua natura, deve anche esprimere un atteggiamento di attenzione per una dimensione che si potrebbe definire “*le calde relazioni umane*”, fattore importante che deve percepirsi anche dal contenuto della carta dei servizi.

I cittadini non sono gli unici interlocutori dell’ente locale nella conclusione di questo patto, ma vi partecipano anche i soggetti del terzo settore cui spetta, di norma, la concreta realizzazione degli interventi sociali. La legge 328/2000 ha valorizzato l’apporto di tali soggetti e le legislazioni regionali che sono successivamente intervenute hanno ribadito questo principio<sup>7</sup>. L’ente locale non eroga i servizi ricorrendo interamente a proprio personale e con propri mezzi, ma li affida, con procedure ad evidenza pubblica a soggetti terzi. Non si tratta di un processo di esternalizzazione, ma di un coinvolgimento di altre istituzioni e di soggetti privati nell’esercizio della funzione sociale. L’ente locale concorre alla realizzazione di un sistema di welfare mix caratterizzato dalla presenza di due ruoli, quello del soggetto pubblico che svolge funzioni di regia e di coordinamento degli interventi, assumendone la piena responsabilità e quello del Privato sociale che provvede all’erogazione delle prestazioni sociali, dopo aver partecipato ai momenti di pianificazione e programmazione<sup>8</sup>. I percorsi di qualità non sarebbero possibili se tale patto di cittadinanza non fosse costruito anche con la partecipazione del Terzo settore. Il suo contributo peraltro deve essere costante, la definizione della Carta dei Servizi non rappresenta tanto un traguardo, quanto un punto di partenza per un’effettiva tutela dei cittadini rispetto ai loro diritti di cittadinanza. Per questo motivo, la Carta dei Servizi non costituisce la visione statica di parametri di qualità, ma deve portare ad un miglioramento continuo dei servizi, anche perché tale documento deve essere periodicamente aggiornato, a seguito delle risultanze di periodici momenti di valutazione.

I processi valutativi devono infatti assicurare la partecipazione e il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati ed in particolare dei rappresentanti dei cittadini che fruiscono dei servizi, del Privato Sociale e delle associazioni di riferimento.

---

<sup>6</sup> Alessandra Vaccari “L’evoluzione degli strumenti di accountability e le nuove prospettive”, intervento reso in occasione del seminario “Sanità e strumenti di accountability” svoltosi a Bologna il 24.11.2004.

<sup>7</sup> Ugo de Ambrogio, “La Carta dei servizi sociali: obiettivi, attori e significati” in “Prospettive Sociali e Sanitarie”, n. 21 – 22/1999, pag. 3.

<sup>8</sup> Ugo de Ambrogio, ibidem; Sergio Pasquinelli “Sviluppare la qualità nei servizi sociali”, n. 21 – 22/1999, pag. 14.

Tale impostazione è stata seguita anche nella redazione della Carta dei Servizi sociali del Comune di Faenza e il principio ispiratore traspare già dall'immagine che è stata scelta per la copertina dove appaiono figure stilizzate di uomini che si stringono la mano attorno ad un foglio di pergamena. Con questa immagine si è inteso esprimere la costruzione partecipata della Carta dei Servizi e al tempo stesso il patto siglato tra Servizi Sociali Associati, Privato Sociale e cittadini.

### **L'informazione ai cittadini quale presupposto per un efficace sistema di gestione dei reclami.**

La tutela dei cittadini e il miglioramento continuo rappresentano le due finalità principali della Carta dei Servizi. Si tratta di scopi che vengono raggiunti anche grazie ai contenuti informativi del documento. L'informazione<sup>9</sup> costituisce infatti un valore strettamente connesso a quello di responsabilità, in quanto un cittadino correttamente informato è posto nelle condizioni di poter tutelare più facilmente i suoi diritti nei confronti dell'ente locale e dei soggetti erogatori dei servizi. Infatti l'informazione può rappresentare anche un rischio per un'organizzazione perché può indurre un incremento della qualità attesa da parte dei cittadini sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo, oppure può rendere più agevole l'individuazione di responsabilità individuali e di disservizi.

Tuttavia l'informazione, pur con i costi che implica in termini di personale e di strutture, rappresenta un'importante risorsa perché rende noti i criteri in base ai quali le richieste di intervento sono selezionate e conseguentemente sono attivati gli interventi e le prestazioni, mettendo in evidenza i requisiti per l'accesso e le regole che determinano l'eventuale compartecipazione ai costi da parte dei cittadini.

Adeguati flussi informativi favoriscono anche l'instaurarsi di rapporti di fiducia tra cittadini e soggetti che erogano i servizi, infatti la difficoltà di trovare un interlocutore attento e capace rappresenta uno dei motivi più diffusi di insoddisfazione da parte dell'utenza, quando si rapporta con Istituzioni e con i gestori di pubblici servizi.

Il possesso di sufficienti informazioni pone il cittadino nelle condizioni di esercitare anche un suo fondamentale diritto: la presentazione di reclami a fronte di insoddisfazioni nell'erogazione del servizio. Si tratta di un aspetto da gestire con la massima attenzione proprio perché rappresenta un efficace leva per il miglioramento della qualità dei servizi.

Infatti il più delle volte le lamentele non vengono esternate, in quanto il cittadino spesso non manifesta il suo disappunto per il disservizio di cui è vittima e tale atteggiamento impedisce di superare le criticità. Le imprese che erogano servizi o producono beni in contesti caratterizzati da un'elevata competitività, hanno sviluppato raffinati sistemi di gestione dei reclami e di *customer retention*, proprio perché spesso il cliente insoddisfatto, anziché manifestare la propria insoddisfazione, decide immediatamente di procurarsi il bene o il servizio presso un altro fornitore. Nel caso dei Servizi Sociali, non si manifesta di regola un'analoga libertà di scelta, il rischio in questo caso non è rappresentato dalla possibile perdita di un cliente, ma dall'impossibilità di leggere correttamente il bisogno sociale e di orientare le azioni e le connesse risorse pubbliche in direzioni errate.

Per questo motivo la Carta dei Servizi deve dare uno spazio adeguato alla gestione del reclamo, prevedendo forme snelle per la presentazione delle segnalazioni e tempi certi di risposta.

Su tale aspetto si è particolarmente soffermato il gruppo di lavoro che ha elaborato la Carta dei Servizi Sociali del Comune di Faenza. Si sono presentate due esigenze tra loro complementari: la certezza di regole ben codificate per la gestione del reclamo e la necessità di porre il cittadino nelle migliori condizioni per poter esprimere la sua insoddisfazione assicurandogli risposte chiare e tempestive da parte dell'ente.

Di fronte a tali esigenze la Carta dei servizi ha previsto la possibilità di presentare reclamo con la maggiore libertà di forme, dalla telefonata alla segnalazione per posta elettronica.

---

<sup>9</sup> Alessandro Battistella "La Carta dei servizi sociali: un'opportunità per realizzare politiche informative", in "Prospettive Sociali e Sanitarie", n. 21 – 22/1999, pag. 8.

Di fronte a tali comunicazioni quali possono essere le modalità di risposta?

A tal proposito il gruppo di lavoro è giunto ad una soluzione che può essere criticata sotto il profilo tecnico perché non individua una procedura esattamente codificata per rincontrare il reclamo, ma si limita ad individuare alcuni principi. Innanzitutto si è stabilito che la risposta deve essere tempestiva ed in ogni caso deve intervenire nei 30 giorni successivi al reclamo. Quanto alla forma si è tenuto conto della necessità che la risposta sia esplicita, ma non necessariamente resa per iscritto. Una Carta dei Servizi Sociali, come si è detto, deve tenere conto anche “*delle calde relazioni umane*” e questa esigenza responsabilizza gli operatori nell’individuare gli strumenti più adatti per gestire il reclamo.

Si pensi all’anziano che con una segnalazione telefonica informa il competente Servizio che il pasto viene consegnato in ritardo e ormai freddo. In tali casi può essere più utile, dopo aver accertato i fatti e aver rimosso la causa del disservizio, rassicurare l’interessato con una telefonata, anziché inviare una lettera formale con la quale si riscontra il reclamo.

Può sembrare una considerazione dettata dal buon senso, ma l’esempio dimostra che si tratta di una problematica che, in altri contesti, può essere puntualmente definita con flussi e procedure; si pensi al reclamo presentato da un cliente nei confronti di una casa automobilistica per difetti di costruzione di un veicolo o per inefficienze nell’effettuazione delle riparazioni.

Da tale considerazione discende la necessità che il personale cui affidare la gestione del reclamo debba essere preparato ed in possesso non solo delle necessarie informazioni, ma anche di adeguate competenze comportamentali<sup>10</sup>.

Tali requisiti sono necessari per gestire il reclamo in modo efficace e soddisfacente per il cittadino e per acquisire quelle informazioni che sono strategiche per poter migliorare il servizio. Quest’ultimo aspetto richiede la necessità che l’operatore sia supportato da strumenti che gli consentano di classificare tutti i contatti, secondo criteri logici e funzionali ai processi valutativi.

Si tratta di metodologie necessarie per poter analizzare poi i reclami e poter individuare le aree in cui agire prioritariamente con i piani di miglioramento della qualità.

Nell’esperienza del Comune di Faenza, il sistema di gestione dei reclami viene citato nella Carta dei Servizi, ma viene disciplinato in separati documenti che sono stati elaborati seguendo le metodologie già adottate con successo dalle strutture della locale Azienda USL.

Si è già detto che il Comune di Faenza, al pari di altri Enti Locali non ha compiuto delle vere e proprie esternalizzazioni di servizi sociali, ma ha coinvolto il Privato Sociale nella progettazione e nell’erogazione dei servizi, mantenendo significative funzioni di controllo e di valutazione.

Coerentemente con questo principio la Carta dei Servizi Sociali prevede che il reclamo possa essere segnalato agli uffici comunali, non solo quando si tratta di una prestazione o di una problematica che afferisce direttamente l’ambito di azione dell’ente locale, ma anche quando il disservizio o la segnalazione sono relativi ad interventi erogati da soggetti ai quali è stata affidata la gestione dei servizi.

### **La customer satisfaction e il miglioramento continuo.**

L’elaborazione di una Carta dei Servizi richiede anche la previsione di una metodologia per la rilevazione della soddisfazione dei cittadini che fruiscono delle prestazioni.<sup>11</sup>

Si tratta di un aspetto per certi versi connesso a quello della gestione dei reclami, tuttavia mentre la presentazione di lamentele o segnalazioni rappresenta un fatto episodico o comunque un evento stimolato da un’insoddisfazione nell’erogazione dei servizi, la rilevazione della qualità percepita mira a raccogliere in modo sistematico l’opinione dei soggetti direttamente coinvolti per verificare se ed che misura sono soddisfatti.

---

<sup>10</sup> Alessandro Battistella op. cit.

<sup>11</sup> Ugo De Ambrogio “L’analisi della qualità percepita nei servizi sociali” in “Prospettive Sociali e Sanitarie”, n. 21 – 22/1999, pag. 16.

La customer satisfaction consente anche di evidenziare aree di miglioramento, pur in contesti di generale apprezzamento. Gli esiti della rilevazione della qualità percepita rappresentano un importante indicatore, anche se non è da solo esaustivo per la complessiva valutazione di un servizio.

Tale considerazione è particolarmente vera per quanto riguarda i Servizi Sociali. Peraltro le Pubbliche Amministrazioni hanno iniziato solo in tempi relativamente recenti a sviluppare e a utilizzare metodologie per la valutazione della qualità percepita. Tale ritardo deriva da un'insufficiente cultura di marketing che richiede sensibilità e propensione verso tali problematiche non solo da parte dei dirigenti, amache di tutto il personale.

Spesso gli strumenti per la rilevazione della *customer satisfaction* non vengono apprezzati e conseguentemente non si ritiene necessario investire in attività di ricerca e tale atteggiamento comporta il rischio che si apprestino metodologie prive di efficaci criteri di campionamento e di elaborazione.

In definitiva le ricerche di mercato e le strutturate forme di *benchmarking* tra Amministrazioni non sono state frequentemente utilizzate anche perché nei servizi pubblici non si riscontrano, al momento, contesti caratterizzati da elevata concorrenza.

Nell'esperienza del Comune di Faenza lo strumento già utilizzato per la rilevazione della qualità percepita è rappresentato da questionari, articolati su diversi indicatori, focalizzati sulle principali aree di erogazione del servizio.

Tale modulistica, elaborata anche dai soggetti del Privato Sociale, nei servizi resi in area handicap, ha rappresentato una prima base di riflessione per sviluppare la Carta dei Servizi Sociali del Comune di Faenza, che ha definito i criteri e i principi cui devono ispirarsi i questionari di customer satisfaction che saranno poi elaborati dai soggetti erogatori dei servizi, in modo che siano coerenti con il documento elaborato dal Comune di Faenza.

Tra i principi che il gruppo di lavoro ha preso in considerazione, si segnala l'attenzione verso la rete familiare che supporta il cittadino in condizione di bisogno. Infatti nell'area dei servizi alla persona i versanti da prendere in considerazione sono due: il soggetto direttamente interessato dai servizi e chi si prende cura di lui (*care giver*) nel contesto familiare di riferimento.

Pertanto anche la modulistica che verrà elaborata dovrà tenere conto di questi complessi rapporti, predisponendo indicatori in grado di misurare la soddisfazione da entrambi i punti di vista.

La forma della modulistica e gli indicatori devono essere significativi per supportare il processo di miglioramento continuo dei servizi.

In fase di prima applicazione, si è deciso di circoscrivere l'attenzione ai fattori di qualità più importanti per l'erogazione dei servizi, con l'impegno a sviluppare in futuro il documento che dovrà tenere conto di quanto emergerà dagli strumenti di rilevazione della qualità percepita e del sistema di gestione dei reclami che offriranno elementi per gli organismi di valutazione partecipata per lo sviluppo dei piani di miglioramento della qualità.