

# La Carta dei Servizi nella regolazione della qualità da parte di ARERA

di Giorgio Ghiringhelli\*, Martina Farioli\*, Paolo Pagani\*\*, Carlo Sguario\*\*, Monica Benzi\*\*

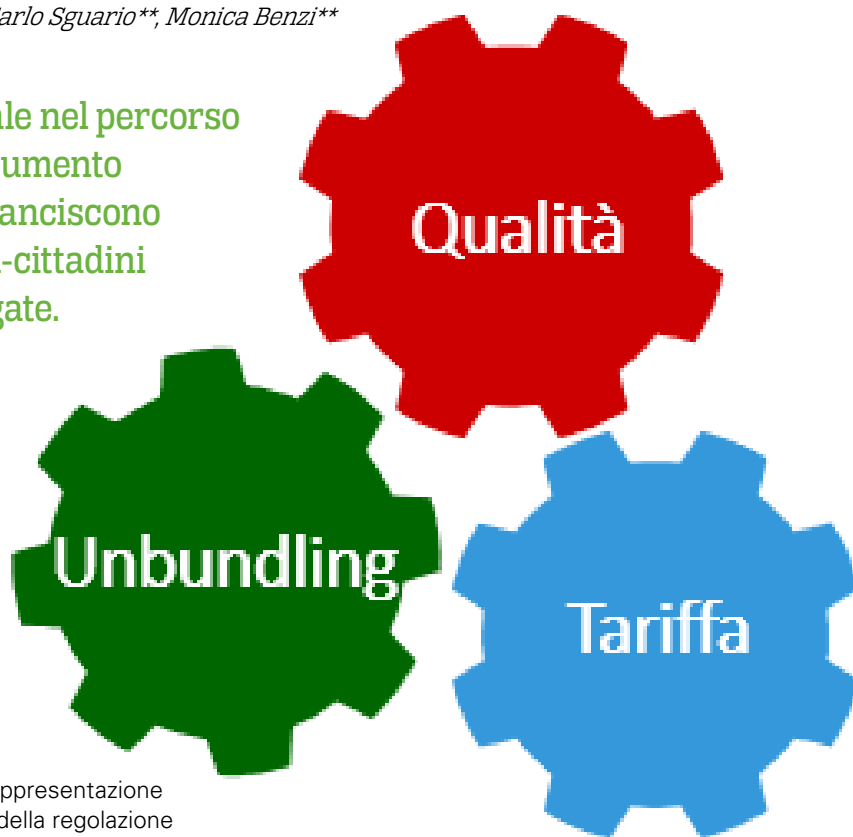
La Carta dei Servizi avrà un ruolo centrale nel percorso del settore rifiuti verso la qualità: è il documento attraverso il quale i gestori del servizio sanciscono il proprio impegno a garantire agli utenti-cittadini determinati livelli per le prestazioni erogate.

## La qualità della gestione integrata dei rifiuti

L'art. 1, comma 527 della legge n. 205/2017 attribuisce ad ARERA – Autorità di Regolazione Energia Reti e Ambiente - funzioni di regolazione e controllo in materia di qualità del servizio integrato di gestione dei rifiuti urbani e assimilati. La qualità dei servizi rappresenta uno dei tre “pilastri” su cui si fonda la regolazione dei servizi pubblici adottata dall’Autorità il cui fulcro è costituito dalla tariffa che ha l’obiettivo di remunerare i soli costi efficienti, sostenuti per fornire il servizio secondo livelli di qualità definiti e controllati.

Il miglioramento della qualità del servizio nel ciclo dei rifiuti è un obiettivo strategico per ARERA che individua la qualità commerciale/contrattuale, ovvero i processi di competenza del gestore del servizio che hanno impatto sull’utente finale, attraverso la definizione di indicatori del livello di servizio, ossia misure della prestazione resa all’u-

Figura 1 – Rappresentazione dei 3 pilastri della regolazione (Fonte: Utiliteam, 2018)



tente finale, (come, per esempio, il tempo di risposta motivata ai reclami scritti, il tempo di risposta motivata alle richieste di informazioni scritte, la periodicità di fatturazione, il tempo di attesa agli sportelli, etc). Con riferimento a ciascun indicatore l’Autorità fissa i livelli di qualità che il gestore dovrà necessariamente garantire distinguendoli tra specifici, ovvero riferiti alla singola prestazione da garantire all’utente e per i quali in caso di mancato rispetto è previsto il riconoscimento

di un indennizzo automatico all’utente che ha subito il disservizio, e generali, ovvero riferiti al complesso delle prestazioni rese nel corso di un dato periodo (solitamente un anno), prevedendo che in caso di mancato rispetto si possa giungere all’irrogazione di una sanzione. Tali norme hanno in genere un impatto molto rilevante sul sistema organizzativo gestionale del gestore del servizio, sia per la numerosità degli standard di qualità da garantire e tenere sotto controllo – a tal



Figura 2  
Aree di intervento  
della qualità di Arera  
(Fonte: ARERA, 2020)

proposito si cita come esempio il settore idrico, dove gli standard di qualità contrattuale sono ben 43 - che per la capillarità degli obblighi di registrazione, i quali richiedono interventi rilevanti anche sul fronte dei sistemi informativi.

La road map di regolazione della qualità del servizio integrato di gestione dei rifiuti urbani presume ovviamente più passaggi e step, il primo dei quali prevede, la diffusione da parte dell'Autorità del primo Documento di consultazione sui profili di qualità commerciale/contrattuale seguito dalla pubblicazione del provvedimento definitivo attesa per metà 2021. Inoltre è prevista, nel secondo semestre 2021, la fase di consultazione sui profili di qualità tecnica inerenti all'organizzazione del servizio (tutela igienico-sanitaria, tutela ambientale e accessibilità).

La qualità verrà probabilmente declinata secondo diverse direzioni di intervento con possibile impatto sui singoli utenti oppure sull'organizzazione del servizio. In ogni caso uno degli elementi fondamentali in

questa evoluzione è certamente la Carta della qualità del servizio che ARERA ha già individuato, nell'ambito della disciplina della Trasparenza dedicata al settore dei rifiuti (Allegato A alla Delibera 444/2019/R/rif), come strumento essenziale dell'impegno del soggetto gestore nell'assicurare agli utenti-cittadini un certo livello di qualità delle prestazioni erogate e del miglioramento continuo del servizio.

### **La Carta dei servizi: principi, fondamenti normativi, struttura e contenuti**

La Carta di qualità del Servizio è il documento con cui il soggetto gestore sancisce il proprio impegno nell'assicurare agli utenti-cittadini un certo livello di qualità delle prestazioni erogate, in modo da garantire la chiarezza del rapporto ed il miglioramento continuo del servizio. Tale documento dovrebbe pertanto costituire parte integrante del contratto stipulato tra gestore e utente ma, data la rilevanza, anche dei documenti contrattuali di affida-

mento del servizio.

Secondo una definizione ISTAT, la Carta di qualità del Servizio, ispirandosi alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994 "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici", si pone l'obiettivo di assicurare l'erogazione di servizi, indicando i seguenti principi fondamentali:

- Rispetto delle normative ed onestà. I servizi e le attività sono gestiti secondo le migliori tecnologie e modalità operative e comunque nel rispetto delle regole e dei principi generali previsti dalla vigente legislazione;
- Eguaglianza di trattamento. L'erogazione dei servizi è ispirata al principio di uguaglianza dei diritti degli utenti e senza discriminazione di sesso, razza o religione. Garantisce inoltre la parità di trattamento degli Utenti stessi, a parità di condizioni del servizio prestato nell'ambito di aree e categorie omogenee di fornitura;
- Imparzialità. Il servizio viene prestato con obiettività, equità, giustizia e imparzialità nei confronti

## Principali riferimenti normativi per le Carte di qualità dei Servizi pubblici

- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994, "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici" che all'art. 2 istituisce il Comitato permanente per la Carta dei servizi pubblici e prevede l'introduzione di standard di qualità
- Decreto-legge 12 maggio 1995, n. 163 "Misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni," convertito con modificazioni dalla L. 11 luglio 1995, n. 273 che, all'art. 2, dispone l'emanazione di schemi generali di riferimento di carte di servizi pubblici tramite decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri e l'adozione di tali schemi da parte delle pubbliche amministrazioni entro 120 giorni dalla stessa pubblicazione
- Legge 14 novembre 1995, n. 481 "Norme per la concorrenza e la regolazione dei servizi di pubblica utilità. Istituzione delle Autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità". In particolare, l'art. 2, comma 12, lett. p) attribuisce ad ARERA il compito di controllare che i gestori di servizi pubblici adottino, in base alla direttiva sui principi dell'erogazione dei servizi pubblici del Presidente del Consiglio dei ministri del 27 gennaio 1994, una Carta di servizio pubblico con indicazione di standard dei singoli servizi
- D.P.C.M. 29 aprile 1999, n. 126 "Schema generale di riferimento per la predisposizione della Carta del servizio idrico integrato" che costituisce lo strumento applicativo con cui la citata Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994 riceve una traduzione settoriale, al fine di favorire l'adozione della Carta dei servizi da parte dei gestori del Sistema Idrico Integrato
- D.lgs. 30 luglio 1999, n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59" che all'art. 1 prevede l'obbligo dell'utilizzo dello strumento della Carta dei Servizi da parte dei soggetti erogatori, al fine di assicurare la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro partecipazione, nelle forme, anche associative, riconosciute dalla legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi
- Legge 18 agosto 2000, n. 267 "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali". In particolare, l'art. 112, comma 2 stabilisce l'applicazione ai servizi pubblici locali dell'art. 11 D.lgs. 286/1999 di seguito indicato e delle disposizioni sulla Carta dei Servizi
- Direttiva 24 marzo 2004 del Ministro della Funzione Pubblica sulla Rilevazione della qualità percepita dai cittadini che promuove l'introduzione nelle amministrazioni pubbliche di metodi di rilevazione sistematica della qualità percepita dai cittadini
- Legge 24 dicembre 2007, n. 244 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2008)". In particolare, l'art. 2, comma 461 prevede l'obbligo per il soggetto Gestore di redigere e pubblicare la Carta dei Servizi in conformità a intese con le associazioni di tutela dei consumatori e con le associazioni imprenditoriali interessate, recante gli standard di qualità e di quantità relativi alle prestazioni erogate così come determinati nel Contratto di Servizio, nonché le modalità di accesso alle informazioni garantite, quelle per proporre reclamo e quelle per adire le vie conciliative e giudiziarie nonché le modalità di ristoro dell'utenza
- Legge 4 marzo 2009, n. 15 "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti" che, all'art. 4, ribadisce l'intenzione di individuare sistemi di valutazione delle amministrazioni pubbliche diretti a rilevare, anche mediante il coinvolgimento degli utenti, la corrispondenza dei servizi e dei prodotti resi ad oggettivi standard di qualità
- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "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" che, all'art. 28, modifica il testo dell'art. 11 D.lgs. 286/1999
- D.lgs. 20 dicembre 2009, n. 198 "Attuazione dell'art. 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ricorso per l'efficienza delle amministrazioni e dei concessionari di servizi pubblici". In particolare, l'art. 1, comma 1 prevede che i titolari di interessi giuridicamente rilevanti ed omogenei per una pluralità di utenti e consumatori possono agire in giudizio nei confronti delle amministrazioni pubbliche e dei concessionari di servizi pubblici in caso di danni derivanti dalla violazione degli obblighi contenuti nelle carte di servizi ovvero dalla violazione di standard qualitativi
- Delibera CIVIT del 24 giugno 2010, n. 88 "Linee Guida per la definizione di standard di qualità (articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198" che propone un metodo per la misurazione della qualità dei servizi ed indica alle amministrazioni il percorso volto a definire degli standard qualitativi
- Delibera CIVIT del 5 gennaio 2012, n. 3 "Linee Guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici" che fornisce indicazioni ulteriori relativamente al processo di definizione degli standard di qualità dei servizi, integrando quanto contenuto nella delibera n. 88/2010
- D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" che, all'art. 32, comma 1 impone ai gestori di servizi pubblici di pubblicare "la carta dei servizi o il documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici"

## Analisi qualitativa dello stato dell'Arte

Su un campione di 40 Gestori dei servizi di igiene ambientale intervistati solo il 25% ha già adottato la Carta di Qualità del Servizio. I contenuti delle Carte redatte fino ad ora non seguono standard precisi e risultano pertanto strutturate in modo diverso una dall'altra ma in linea generale nelle realtà adottate rappresentano un documento di garanzia per la qualità e il miglioramento continuo del servizio analizzato.

La Carta comprende:

- Informazioni generali sul Servizio rilevanti per il destinatario della Carta
- Contenuti di senso (Descrizione aziendale, Mission e Vision)
- Contenuti specifici della Qualità

Inoltre ad essa sono correlate:

- Le Indagini di Customer Satisfaction finalizzate a conoscere come i cittadini/clienti valutano il servizio erogato e le loro aspettative.
- Gli indicatori di prestazione correlati ai bisogni dei cittadini.
- Gli standard, definiti a partire dalle esigenze dei cittadini, i quali consentono la verifica della qualità offerta e il rispetto del livello garantito.
- Le attività di miglioramento delle performance.

<b>La carta dei servizi</b>	5
Aree di applicazione	5
Validità	5
Pubblicazione	6
<b>Informazioni sulla società</b>	7
La sede e gli impianti	8
Il servizio di raccolta dei rifiuti urbani e servizi di igiene ambientale	9
Certificazioni	12
Comunicazione, informazione ed educazione	
<b>I principi fondamentali</b>	
<b>Modalità di erogazione</b>	
Il servizio di raccolta dei rifiuti urbani	
Il servizio di igiene ambientale	
<b>Standard di qualità</b>	
<b>Ascoltare per migliorare</b>	
Miglioramento	
Valutazione del grado di soddisfazione dell'utente	
<b>Tutela del rapporto con l'utente</b>	
Semplificazione delle procedure	
Informazione agli utenti	
Procedure di reclamo e richiesta di informazione	
Tassa rifiuti	
Puntualità	

<b>Piano I - Predisposizione</b>	
<b>La Carta della Qualità del Servizio</b>	2
Un patto - Gestore del Servizio e i cittadini di Roma	2
Validità della Carta	3
L'impegno di	3
Principi dell'Atmosfera	5
L'impegno del cittadino di Roma	6
Agenti Accertatori	7
Informazione al cittadino - a portata di click	8
<b>Piano II - Servizio alla città</b>	
<b>Servizi di Pulizia e Spazzamento</b>	11
Strutture al servizio del cittadino, i Centri di Raccolta	12
Raccolta rifiuti urbani	14
<b>Piano III - Pianificare di qualità del servizio</b>	
Livelli di servizio	16
Indicatori quali-quantitativi	16
Servizio di spazzamento, lavaggio e disinfezione	16
Servizio raccolta Rifiuti Urbani	17
Servizio informazione, comunicazione e gestione del territorio	19
Il sistema di monitoraggio dei servizi	20
La Customer Satisfaction dei servizi erogati	21
Certificazioni	21
<b>Piano IV - Predisposizione e tutela del contratto</b>	
<b>Canali di contatto</b>	22
Modalità di reclamo e adempimenti	22
Modalità per altre vie conciliative e giurisdizionali	23
<b>Riferimenti Normativi Nazionale/Comunale</b>	24
<b>Allegato 2 - Glossario</b>	25

di tutti coloro che ne usufruiscono;

- Continuità. Viene assicurato un servizio continuativo, regolare e senza interruzioni e, qualora queste dovessero verificarsi, andranno limitati al minimo i tempi di disservizio;
- Chiarezza e trasparenza. Deve essere garantita un'informazione chiara, completa e tempestiva riguardo alle procedure, ai tempi e ai criteri di erogazione del servizio;
- Efficienza ed efficacia. Il soggetto gestore persegue l'obiettivo del continuo e progressivo miglioramento dei servizi, adottando soluzioni tecnologiche e organizzative adeguate al continuo incremento

dell'efficienza e dell'efficacia delle prestazioni erogate a tutela del cittadino e della qualità ambientale;

- Partecipazione. L'Utente, ha il diritto di richiedere al soggetto gestore tutte le informazioni e i chiarimenti che lo riguardano, a presentare reclami e istanze, a produrre memorie e documenti;
- Tutela dell'ambiente. Nell'attuazione dei propri compiti il soggetto gestore si impegna a garantire, l'efficienza dei mezzi e degli impianti quotidianamente usati, nonché il costante controllo delle emissioni e dispersioni sul suolo, nell'aria e nell'acqua;
- Cortesia. Il gestore si impegna a garantire agli Utenti un rapporto

basato sulla cortesia, educazione e rispetto;

- Semplificazione delle procedure. Il gestore si impegna a proporre all'Utente procedure semplici e facilità di accesso alla documentazione.

Per quanto riguarda le principali disposizioni legislative si riportano nel riquadro sottostante i "Principali riferimenti per le Carte di qualità dei servizi pubblici"; tra cui si ritiene opportuno citare il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 29 aprile 1999, n. 126 di approvazione dello "Schema generale di riferimento per la predisposizione della Carta del servizio idrico integrato" che costituisce un esempio unico di traduzione settoriale della Carta di qualità dei servizi.

L'assenza di uno schema di riferimento per la predisposizione della Carta specifico per il settore dei rifiuti, determina al momento una

1 La Direzione Ciclo dei Rifiuti Urbani e Assimilati dell'Autorità ha avviato una prima raccolta dati finalizzata all'acquisizione di dati e informazioni in materia di qualità del servizio rivolta ai soggetti che al 31 dicembre 2018 svolgevano l'attività di raccolta e trasporto e/o spazzamento e lavaggio delle strade con determina 3/DRIF/2019 del 10 ottobre 2019. Con la successiva determina 4/DRIF/2019 del 18 dicembre 2019 ha esteso la raccolta dati ai soggetti, in prevalenza Comuni, che alla data del 31 dicembre 2018 effettuavano come attività principale la gestione tariffe e rapporti con gli utenti. I dati sono stati richiesti ai gestori dei servizi ai sensi dell'art. 2, comma 20, lettera a), della legge n. 481/1995.

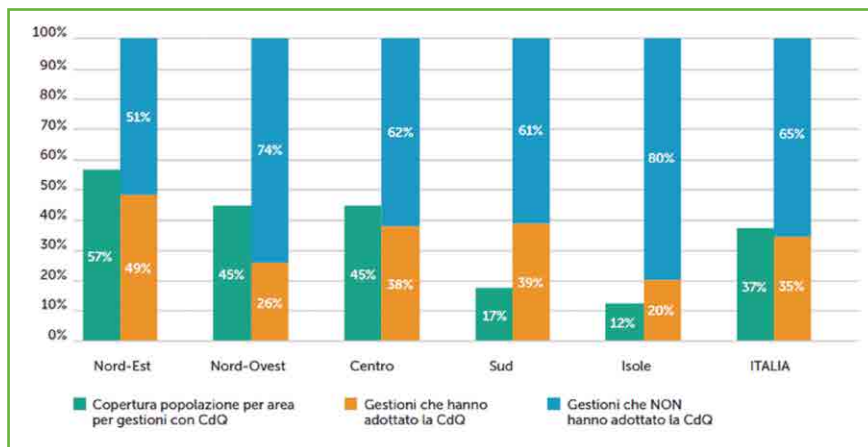


Figura 3 - Diffusione della Carta della qualità dei servizi e copertura del campione per area geografica. (Fonte: ARERA, 2020)

Figura 3 - Diffusione della Carta della qualità e copertura della popolazione nazionale per classe dimensionale di gestione (Fonte: ARERA, 2020)

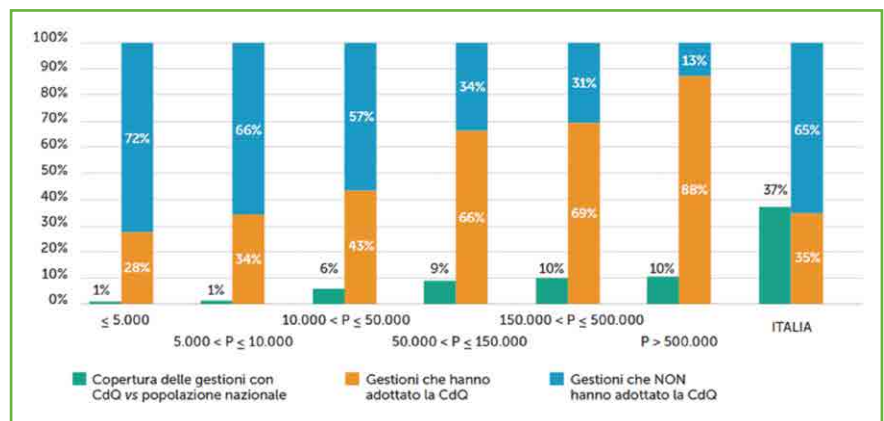
molteplicità di strumenti normativi utilizzati dalle Regioni, dagli Enti di governo dell'ambito territoriale ottimali (EGATO) e dai Comuni per la regolazione della qualità del servizio integrato di gestione dei rifiuti urbani ed una certa disomogeneità nei contenuti delle stesse Carte qualora adottate.

In linea generale la Carta dovrebbe illustrare in modo chiaro e dettagliato le caratteristiche dei servizi erogati dal soggetto gestore e definire i diritti dei cittadini-utenti e delle relative modalità di tutela. Per esempio, alcuni degli elementi minimi che la Carta dovrebbe contenere sono:

- le informazioni sul Gestore,
- i territori serviti,
- le certificazioni adottate dal Gestore (p.e. di qualità, etica, ambientali, etc..),
- i principi a cui si ispira il Gestore nell'espletamento delle proprie attività e ai quali il personale dipendente e gli incaricati devono attenersi,
- la descrizione dei servizi e delle relative modalità di erogazione (p.e. servizio di raccolta porta a porta, raccolta rifiuti solidi urbani

pericolosi, raccolta rifiuti ingombranti, spazzamento),

- gli obblighi di servizio (p.e. Pronto Intervento, continuità e regolarità del servizio),
- le prestazioni soggette a standard di qualità e la descrizione degli indicatori utilizzati per monitorare tali prestazioni,
- la descrizione degli indennizzi riconosciuti agli utenti in caso di violazione degli standard di qualità e delle modalità di riconoscimento,
- informazioni relative alla tutela dell'utente (p.e. trattamento dei dati personali, disciplina dei reclami e delle richieste di informazioni, diritto di accesso alle informazioni).



Questa elencazione rende evidente come l'obbligo di pubblicazione della Carta possa indirettamente determinare, almeno per una buona parte dei gestori, la necessità di ridefinire i processi commerciali e operativi sottesi al proprio business allo scopo di assicurare la corrispondenza di tutti gli aspetti del servizio erogato con quanto dichiarato nella Carta che, potremmo affermare, rappresenta solo la "punta dell'iceberg".

### Diffusione della Carta dei servizi

Ad oggi, l'adozione e applicazione della Carta di qualità del Servizio, ancorché derivante da precisi obblighi di legge, registra modalità non sempre coerenti: in alcuni casi è effettivamente utilizzata come strumento

2 Al riguardo, ARERA ha precisato come valori così bassi siano riconducibili alla limitata partecipazione alla raccolta dati da parte degli operatori che erogano i servizi di raccolta e trasporto e/o spazzamento delle strade in quest'area del Paese.

utile alla gestione del contratto tra Ente affidante e gestore del servizio, in altri casi rappresenta uno strumento poco efficace e non tenuto in considerazione nello svolgimento delle attività e, talvolta, addirittura non esiste. Questa disomogeneità nell'applicazione discende dal fatto che la legislazione nazionale, pur prevedendone l'obbligatoria adozione, in sostanza non fornisce chiare indicazioni applicative né tanto meno definisce alcuna sanzione in caso di violazione dell'obbligo di adozione.

A fine 2019 ARERA ha avviato due raccolte di dati relative alla qualità del servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani e assimilati o dei singoli servizi<sup>1</sup> che la compongono allo scopo di avere un'adeguata conoscenza del settore prima dell'adozione di ulteriori provvedimenti in materia di qualità del servizio, sia contrattuale che tecnica. Da queste raccolte, che hanno coinvolto un panel di circa 2.000 gestioni e più di 700 operatori che erogavano il servizio al 57% della popolazione nazionale (circa 34 milioni di abitanti), è stata rilevata una discreta diffusione della Carta della qualità del servizio pubblicata sul sito internet del gestore nella maggioranza dei casi in cui è risultata disponibile. In particolare (Figura 2), il documento è risultato adottato nel 35% delle gestioni del panel, equivalente al 37% della popolazione nazionale (e al 66% della popolazione del campione). Percentuali più elevate di tale media sono state riscontrate nelle gestioni del Nord-Est del Paese (49%) mentre la Carta risulta poco diffusa nel Nord-Ovest e nelle Isole (26% e 20%). Dall'analisi della copertura della popolazione per area, si evince che il 57% degli abitanti nel Nord-Est beneficia dell'adozione del menzionato documento mentre la percentuale scende a valori al di sotto del 20% nel Sud e nelle Isole<sup>2</sup>. Interessante è anche il dato di

copertura rilevato per l'area Nord-Ovest, pari al 45% della popolazione a fronte di una limitata disponibilità della Carta della qualità nelle relative gestioni (26%). Tale risultato sembra essere giustificato dalla prevalente adozione del documento negli ambiti di dimensioni medio-grandi (> 50.000 abitanti) che sembrano caratterizzare questi territori. Di fatto, analizzando la diffusione della Carta in relazione alla classe dimensionale delle gestioni (Figura 3), ARERA ha rilevato che il documento risulta quasi sempre adottato negli ambiti di elevate dimensioni (88%), mentre si registrano percentuali al di sotto del 30% nelle gestioni con una popolazione residente non superiore a 5.000 abitanti.

### Conclusioni

Dalle informazioni citate fino ad ora si evince che la Carta dei Servizi avrà un ruolo centrale nel percorso del settore rifiuti verso la qualità essendo il documento attraverso il quale i gestori del servizio sanciscono il proprio impegno a garantire agli utenti-cittadini determinati livelli per le prestazioni erogate.

Per iniziare dunque la transizione verso uno standard nella sua definizione e introduzione l'Autorità ha previsto già alcune attività tra cui la pubblicazione obbligatoria sul sito internet dei gestori, attraverso la disciplina della Trasparenza. Ovviamente il percorso non sarà breve e prevedrà più step. Il prossimo passo sarà infatti quello di definire degli standard per imporre:

- i contenuti minimi (obblighi di servizio, indicatori ed eventuali standard di qualità previsti dall'Autorità e standard ulteriori o migliorativi previsti dall'ETC);
- l'adozione come specifica condizionalità nell'ambito delle misure che verranno definite in sede di aggiornamento del MTR.

Per questo è importante che gli operatori del settore utilizzino l'attuale frangente per iniziare a familiarizzare con l'approccio al business richiesto dalla regolazione di ARERA, partendo proprio dalla redazione e/o integrazione della propria Carta della qualità dei servizi avendo cura di allinearne i contenuti con l'operatività e guardando anche all'esempio agli altri settori regolati.

Considerati l'obbligo, già effettivo, di pubblicare la Carta dei servizi e l'imminente pubblicazione del primo documento di consultazione di ARERA relativo alla qualità commerciale (previsti entro fine 2020 e metà 2021), sarebbe opportuno per gli operatori, soprattutto per quelli meno avvezzi alla regolazione, fare un check generale per comprendere il loro attuale posizionamento rispetto al tema della qualità e intervenire tempestivamente senza rischiare di stressare successivamente la propria organizzazione. Alcuni spunti per comprendere verso quale direzione andare e come muoversi sono evidenti se si analizza l'operato di ARERA negli altri settori regolati (settore idrico e dell'energia). Inoltre, non deve essere trascurato il fatto che la regolazione, se correttamente applicata, può diventare effettivamente uno strumento per incrementare l'efficienza dell'azienda e dei servizi erogati e la soddisfazione di utenti-clienti ed Enti concedenti. Una prova indiretta di ciò si trova nel miglioramento delle performance riscontrata tra i gestori che applicano la tariffa puntuale che, come l'applicazione degli standard di qualità, implica il controllo efficace e la gestione dei dati relativi alle singole prestazioni.

\*ARS ambiente Srl e LIUC - Università Cattaneo

\*\*Utiliteam Srl