



Comune di Padova
NUCLEO DI VALUTAZIONE

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA'
DEI CONTROLLI INTERNI**

ANNO 2016

Ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a) del decreto legislativo 150/2009, il Nucleo di Valutazione del Comune di Padova ha predisposto la presente relazione, che vuole rappresentare un momento di analisi, verifica e soprattutto di riflessione sull'implementazione ed applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e del sistema dei controlli interni.

SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE

Strumenti per la misurazione della performance

Il Regolamento di organizzazione del Comune di Padova ha recepito i principi dettati dal D.Lgs. 150/2009 in materia di valutazione. In particolare, il titolo V "Valutazione della performance e sistema premiale" detta le regole di base per la valutazione della performance organizzativa ed individuale, fondata sul processo di programmazione e controllo.

Il sistema di programmazione e controllo è stato implementato nel Comune di Padova nel 1997 e via via assestato al fine di integrare il ciclo della performance con i diversi strumenti di programmazione, in primis quella finanziaria.

Attualmente, con l'applicazione della riforma del sistema contabile di cui al D. Lgs. 118/2011, "l'albero della performance" introdotto con il D. Lgs. 150/2009 è rappresentato nel Documento Unico di Programmazione (DUP).

Nel DUP, infatti, sono illustrati gli indirizzi strategici dai quali discendono direttamente gli obiettivi strategici, questi ultimi collegati alle missioni di bilancio dove sono allocate le risorse finanziarie. Indirizzi ed obiettivi strategici traggono origine dal programma di mandato dell'Amministrazione Comunale e vengono articolati in obiettivi operativi nella sezione operativa del DUP.

Successivamente all'approvazione del bilancio di previsione, gli obiettivi operativi vengono ulteriormente declinati in obiettivi gestionali ed assegnati dalla Giunta Comunale ai responsabili delle strutture organizzative attraverso il Piano Esecutivo di Gestione, nella parte relativa al Piano delle Performance.

Qui gli obiettivi gestionali sono misurati attraverso idonei indicatori finalizzati al monitoraggio dei risultati raggiunti, specificando le strutture responsabili della realizzazione di tali obiettivi ed i risultati attesi. Ogni obiettivo gestionale prevede fino a 5 fasce di risultato, ad ognuna delle quali corrisponde una percentuale di raggiungimento: 0, 25, 50, 75, 100.

La rilevazione e l'analisi dei risultati raggiunti e degli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati costituiscono il momento conclusivo del "ciclo della performance".

L'anno 2016 ha visto il programma dell'Amministrazione declinato nel DUP in 12 indirizzi strategici, 93 obiettivi strategici e 219 obiettivi operativi.

Gli obiettivi gestionali contenuti nel Piano delle performance ammontano, invece, a 643. Accanto ad essi, anche per il 2016 è stata confermata la presenza di indicatori statistici che non concorrono al calcolo del risultato della gestione, ma forniscono informazioni di tipo quantitativo sulle attività svolte. Essi sono in totale 253.

Nel corso dell'anno è stato effettuato un monitoraggio degli obiettivi gestionali (a fine luglio) e verificato lo stato di attuazione dei programmi (in occasione della stesura del DUP 2017-2019). A seguito dell'esito del monitoraggio sono state apportate alcune variazioni relativamente a 25 obiettivi gestionali.

Il percorso di misurazione della performance termina con la "Relazione sulla Performance", a cui è assegnato il compito di rendicontare i risultati realizzati alla fine di ogni anno, in termini assoluti e percentuali, seguendo sempre la struttura "ad albero" sopra descritta.

Le cause degli scostamenti dei risultati rispetto agli obiettivi programmati sono già state singolarmente analizzate dal Nucleo di Valutazione in sede di colloquio con i Capi Settore, ai fini della valutazione della performance organizzativa ed individuale.

La Relazione sulla Performance 2016 in questi giorni sarà sottoposta alla validazione del Nucleo di Valutazione, secondo quanto disposto dalla vigente normativa e successivamente approvata dal Commissario Straordinario con la competenza della Giunta, per essere infine pubblicata sulla pagina "Amministrazione Trasparente" del sito internet dell'Ente, come avvenuto per quella relativa agli anni precedenti.

La validazione da parte del Nucleo di Valutazione costituisce presupposto per l'erogazione dei premi di risultato in favore di dipendenti e dirigenti, sulla base della valutazione ottenuta da ciascuno.

Strumenti per la valutazione della performance

Nel Comune di Padova, la valutazione della performance viene effettuata attraverso due sistemi: uno per le posizioni dirigenziali ed uno per tutto il personale di categoria non dirigenziale, comprese le posizioni organizzative, alte professionalità ed alte specializzazioni.

a) La metodologia di valutazione dei risultati dell'attività dirigenziale risale al 2005, quindi antecedente all'entrata in vigore del D. Lgs. 150/2009, ma di fatto ne aveva già anticipato parecchi contenuti, in relazione sia all'applicazione del principio di differenziazione (7 fasce di merito, sulla base del punteggio ottenuto), sia agli elementi valutati. Infatti costituiscono oggetto di valutazione della performance individuale gli obiettivi (contenuti nel Piano delle Performance) secondo vari aspetti: il grado di raggiungimento (performance della struttura diretta), la qualità degli stessi e la loro coerenza con i programmi dell'Amministrazione. A ciò si aggiunge la valutazione in merito alle competenze organizzative ed alla qualità delle prestazioni, attraverso cinque fattori: la capacità dimostrata nell'erogare il proprio tempo di lavoro anche oltre gli orari d'ufficio, di valutare i collaboratori, di promuovere le innovazioni tecnologiche e dei procedimenti, di svolgere attività di controllo sulle funzioni affidate, di promuovere l'interazione fra collaboratori e la crescita della loro professionalità.

La valutazione complessiva, ossia la somma dei punti ottenuti dalle singole valutazioni, dà luogo alla collocazione del dirigente in una delle sette fasce a cui corrisponderà la retribuzione di risultato, determinata di anno in anno, dal Nucleo di Valutazione, secondo la disponibilità del fondo a ciò destinato. Un punteggio finale inferiore a 60 punti non dà luogo a retribuzione di risultato.

I soggetti valutatori coinvolti nel processo di valutazione sono: i Capi Settore, i Capi Area, il Nucleo di Valutazione ed il Sindaco.

b) Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti, delle posizioni organizzative, alte professionalità ed alte specializzazioni è stato approvato nel 2012 e si basa sui seguenti elementi:

- risultati della performance organizzativa del Settore di appartenenza;
- capacità professionale, intesa come possesso di tecniche e strumenti specifici del profilo professionale e del ruolo ricoperto;
- comportamenti organizzativi/professionali individuati per ciascuna categoria giuridica di inquadramento, con esplicitazione di una declaratoria per ciascuno di essi al fine di consentire omogeneità di interpretazione e trasparenza nei confronti del dipendente. In particolare, per le categorie A, B e C i comportamenti riguardano maggiormente il rapporto con l'utenza, la velocità, la flessibilità, la precisione, la capacità propositiva e la cooperazione. Per la categoria D, posizioni organizzative ed alte professionalità, l'attenzione si basa su leadership, flessibilità, responsabilità, capacità di aggiornamento, partecipazione, efficacia ed efficienza. Per le alte specializzazioni assumono rilevanza l'organizzazione, la promozione del miglioramento, il controllo organizzativo, la capacità relazionale e di valutazione dei collaboratori.

Per le posizioni organizzative, alte professionalità ed alte specializzazioni sono state fissate quattro fasce di merito, a ciascuna delle quali corrisponde la relativa retribuzione di risultato, sulla base del

punteggio ottenuto dalla somma degli elementi valutati, mentre per i dipendenti di cat. A-D i punteggi sono graduati su una scala da zero a 80 punti, alla quale è collegato il premio di risultato. Il soggetto valutatore è il dirigente.

Nel corso del 2016 è stata completata la procedura di valutazione, relativamente all'anno 2015, di tutto il personale, applicando le suddette metodologie. La valutazione riferita all'anno 2016, invece, è in itinere.

Per quanto concerne il 2015, la valutazione della performance ha visto la distribuzione del personale su più fasce, così come richiesto dalla normativa in vigore. Per quanto riguarda i dirigenti sono state utilizzate 6 sulle 7 fasce disponibili, per l'area delle posizioni organizzative 4 delle 5 fasce disponibili e tutti gli altri dipendenti hanno conseguito punteggi che variano da 31 (minimo previsto per accedere al premio di risultato) a 80 punti (punteggio massimo).

La Relazione sulla Performance, validata dal Nucleo di Valutazione e pubblicata nella sezione "Performance" di Amministrazione Trasparente, riporta una dettagliata analisi di tipo statistico sui risultati ottenuti dalla predetta valutazione.

IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Il Comune di Padova, in data 26/1/2016, ha adottato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018, quale allegato al Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018. Per il triennio 2017-2019, invece, il Piano Triennale della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza, approvato il 30/1/2017, contiene un'apposita sezione dedicata alla "trasparenza".

Il Piano Triennale della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza si pone l'obiettivo di mettere a punto strumenti di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi sempre più incisivi e mirati.

La procedura di aggiornamento del Piano 2017-2019 ha coinvolto, attraverso un avviso pubblico, i cittadini e le organizzazioni portatrici di interessi collettivi. Al Piano è stata data inoltre ampia pubblicità.

Relativamente alla prevenzione della corruzione, nel corso del 2016 ciascun Capo Settore ha certificato di avere effettuato l'aggiornamento dell'analisi del rischio corruzione all'interno dei procedimenti di competenza, il monitoraggio dei tempi di conclusione dei procedimenti ed adempiuto agli obblighi di informazione e formazione dei dipendenti all'interno delle strutture. A queste azioni sono stati associati specifici obiettivi nel Piano delle Performance, con risultati a consuntivo molto soddisfacenti.

Anche il responsabile della prevenzione della corruzione ha effettuato verifiche a campione, attraverso il controllo successivo di regolarità amministrativa, scegliendo in via prioritaria i procedimenti classificati secondo un fattore di rischio corruzione più elevato.

In merito alla "trasparenza", l'anno 2016 ha assistito ad una sostanziale riforma, con l'introduzione dell'istituto dell'accesso cosiddetto generalizzato, in aggiunta al già esistente diritto di accesso civico. Il responsabile della trasparenza ha provveduto ad emanare una circolare interna per informare le strutture in merito al nuovo istituto e sta provvedendo ad organizzare un'idonea formazione estesa a una parte consistente del personale, programmata per il 2017.

Nel corso del 2016 specifici obiettivi presenti nel Piano delle Performance ed assegnati ad ogni Settore hanno monitorato gli adempimenti previsti in materia di trasparenza.

Altre iniziative indipendenti dagli obblighi di legge in tema di trasparenza si sono svolte:

- il 20/9/2016, con un confronto tra i referenti della trasparenza dei comuni del Veneto capoluoghi di provincia, invitati ad una disamina sugli effetti operativi della riforma suddetta,

che ha consentito di presentare all'Anac osservazioni condivise sulle linee guida in osservazione temporanea;

- il 17/11/2016, con la seconda giornata per la trasparenza, che quest'anno è stata dedicata al ruolo delle associazioni locali quali mediatori e facilitatori nel rapporto tra cittadini e pubblica amministrazione.

Durante il 2016 non sono pervenute contestazioni dall'Anac in merito ai dati pubblicati; è stata pubblicata la griglia di rilevazione dell'avvenuta pubblicazione dei dati soggetti a pubblicazione obbligatoria in "Amministrazione trasparente", per la quale il Nucleo di Valutazione ha effettuato idonee verifiche per l'attestazione emessa in data 29/2/2016.

IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

In osservanza di quanto disposto dall'art. 3 del D.L. 10/10/2012, n. 174 convertito in L. 7/12/2012, n. 213, il Comune di Padova ha approvato il 4/3/2013 il "Regolamento sui controlli interni" quale sistema complesso e coordinato di strumenti e documenti, articolato secondo le funzioni e le attività descritte negli artt. 147 e ss. del TUEL e strutturato come di seguito indicato:

- controllo di regolarità amministrativa e contabile
- controllo di gestione
- controllo sugli equilibri finanziari
- controllo strategico
- controllo sulle società partecipate non quotate
- controllo sulla qualità dei servizi erogati.

Il controllo successivo di regolarità amministrativa viene svolto ormai dal 2013 da un ufficio indipendente appositamente costituito sotto la direzione del Segretario Generale ed è finalizzato a:

- monitorare e verificare la regolarità e la correttezza delle procedure e degli atti adottati, sia sotto l'aspetto normativo, sia rispetto agli atti fondamentali di programmazione dell'Ente;
- sollecitare l'esercizio del potere di autotutela del dirigente ove vengano ravvisate patologie;
- costruire un sistema di regole condivise e procedure standardizzate per migliorare l'azione amministrativa, anche dal punto di vista della semplificazione.

Le modalità operative del controllo suddetto si sono basate:

- sull'estrazione di un campione casuale di atti, stabilito annualmente dal Segretario Generale ed appositamente elaborato dall'ufficio statistica, riguardanti prioritariamente i procedimenti con un rischio più elevato di corruzione
- sulla compilazione di una scheda per ogni atto controllato, dalla quale risulti la conformità/non conformità agli standard di riferimento;

Il 19/5/2016 è stata presentata al Sindaco, al Consiglio Comunale, ai Revisori dei Conti, al Nucleo di Valutazione, ai Responsabili dei Settori ed ai Presidenti delle commissioni consiliari la relazione periodica sull'esito dei controlli effettuati relativamente all'anno 2014. La relazione evidenzia in maniera dettagliata le tipologie e la consistenza numerica di atti sottoposti a controllo e le risultanze del controllo stesso. Il controllo è stato effettuato su n. 294 atti che sono stati campionati dall'Ufficio Statistica. Poiché il controllo è stato esteso anche ad altri atti facenti parte del procedimento dell'atto campionato, il totale complessivo degli atti controllati risulta, pertanto, pari a n. 521.

Il controllo di gestione ha lo scopo di verificare il grado di efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa posta in essere per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli Organi istituzionali e di rilevare gli scostamenti tra gli obiettivi assegnati alle strutture gestionali ed i

risultati conseguiti, in modo da poter adottare le eventuali azioni correttive. Oltre alla misurazione e valutazione della performance descritte in precedenza, sono stati monitorati nel corso del 2016 l'utilizzo delle risorse assegnate da ciascuna struttura e lo stato di avanzamento delle opere pubbliche finanziate. In particolare, è stato elaborato, inviato ai responsabili di Settore e pubblicato nella intranet dell'Ente, un report mensile riguardante la percentuale di utilizzo di entrate e spese; per le opere pubbliche è stato predisposto un report periodico con indicati la fase di realizzazione di ciascuna opera pubblica e l'ammontare delle somme utilizzate.

Il controllo sugli equilibri finanziari ha lo scopo di garantire il monitoraggio costante controllo sull'equilibrio finanziario della gestione di competenza, della gestione dei residui e di cassa, anche nel rispetto degli obiettivi di finanza pubblica del principio di pareggio di bilancio, che ha sostituito il patto di stabilità interno, e degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, previsti dalla normativa vigente.

Nel corso del 2016 il controllo è stato effettuato a luglio, con il provvedimento del Consiglio Comunale di verifica della salvaguardia degli equilibri di bilancio, approvato ai sensi dell'art. 193 del Tuel e sul quale ha espresso parere favorevole il Collegio dei Revisori. In quell'occasione sono risultate:

- l'assenza di squilibri nella gestione tali da portare alla formazione di disavanzo di amministrazione o di disavanzo della gestione finanziaria;
- l'assenza di situazioni di debito fuori bilancio;
- la congruità del fondo crediti di dubbia e difficile esigibilità.

Il controllo strategico, strettamente collegato al controllo di gestione, è orientato al monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi approvati dall'Ente, per verificare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione degli indirizzi politici.

Il sistema è in vigore da almeno un decennio e prevede due momenti di verifica durante il ciclo della performance:

- nel corso dell'anno, con lo stato di attuazione dei programmi, che per il 2016 è avvenuto a luglio, in occasione dell'approvazione del DUP 2017-2019;
- a consuntivo, con il Referto del Controllo di Gestione e con la Relazione sulla Performance. Il primo costituisce allegato alla Relazione della Giunta al Rendiconto e riporta una relazione descrittiva in merito allo stato di realizzazione di ciascun obiettivo operativo contenuto nel DUP, la seconda, di cui si è parlato in precedenza, ne riporta la percentuale di realizzazione. Per il 2016 tali documenti saranno approvati nel corso del mese di aprile 2017.

Con la riforma del sistema contabile, pienamente applicata nel 2016, il Comune di Padova ha rivisto anche la struttura dei programmi e degli obiettivi, al fine di rispettare quanto stabilito dal nuovo principio contabile applicato alla programmazione di bilancio. Di conseguenza, accanto alla struttura di monitoraggio dei risultati attesi descritta in precedenza per la misurazione della performance, si è deciso di sviluppare anche un sistema di indicatori, molti dei quali "di impatto", riferiti agli indirizzi strategici fissati nel Programma di Mandato dell'Amministrazione Comunale e al periodo di mandato amministrativo.

Il controllo sulle società partecipate è previsto sulle società non quotate, con particolare riferimento a quelle controllate, ai sensi dell'art. 2359 del c.c..

Nel Documento Unico di Programmazione 2016-2018 sono stati definiti, in via preventiva, gli obiettivi assegnati alle società.

Il controllo, secondo il Regolamento sui controlli interni, viene esercitato principalmente mediante le informazioni ed i report che le società sono tenute a fornire relativamente:

- al controllo societario (statuto, modifiche statutarie, governance);
- al controllo economico/finanziario (budget, report infrannuali almeno semestrali e sempre in occasione di eventi straordinari che incidono sulla gestione della società, consuntivo);

- al controllo di efficienza ed efficacia della gestione (report periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi);
- al controllo sul rispetto dei vincoli di finanza pubblica imposti alle società partecipate.

Il controllo di qualità dei servizi nel Comune di Padova è effettuato mediante procedure che rilevano il grado di soddisfazione dell'utenza, in modo che l'ente possa comprendere sempre più a fondo i bisogni degli utenti, i loro giudizi e, di conseguenza, programmare sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi.

Già da diversi anni l'Ente ha elaborato una procedura per tutte le rilevazioni di customer satisfaction, sia interne sia esterne, sulla base delle direttive e delle linee guida emanate dal Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione – Dipartimento per la Funzione Pubblica ed ha assegnato ad uno specifico ufficio il compito di attestare, attraverso una "validazione", l'utilizzo di strumenti e metodologie di rilevazione che rispettino, in ogni fase del processo, i principi di trasparenza, tutela della privacy, obiettività, neutralità e pertinenza rispetto agli obiettivi perseguiti.

Nel corso del 2016 sono state effettuate rilevazioni sul grado di soddisfazione degli utenti relativamente a questi servizi: sportello URP dei servizi scolastici, asili nido, scuole dell'infanzia comunali, itinerari educativi per le scuole, corsi e laboratori finalizzati al benessere della terza età, soggiorni climatici per anziani, refezione scolastica, servizio civile nazionale e regionale, mobilità giovanile internazionale, servizio informagiovani, pasti a domicilio, servizi educativi domiciliari, attività di animazione a favore di adolescenti. Per ognuna delle predette rilevazioni, che vengono effettuate ormai ogni anno, è stato previsto un obiettivo nel Piano delle Performance ed i relativi esiti sono stati confrontati con i valori attesi, ottenendo un risultato pieno. Sempre nel 2016 è stato dato avvio a due nuove indagini, relativamente al servizio di "bike sharing" e sull'iniziativa "Vivi il Parco".

Durante il 2016 l'ufficio preposto alla validazione dei questionari ha effettuato un intervento formativo rivolto ai dipendenti dell'intero ente, finalizzato all'approfondimento delle conoscenze sulle modalità e sugli strumenti per valutare i servizi attraverso la customer satisfaction ed ha pubblicato sull'intranet dell'Ente un documento informativo contenente le principali linee-guida per i Settori comunali interessati ad intraprendere un percorso di rilevazione della qualità dei servizi attraverso la customer satisfaction.

SUGGERIMENTI PER UN PERCORSO DI MIGLIORAMENTO

A seguito dell'analisi svolta, si propongono alcune azioni finalizzate al miglioramento del sistema:

Relativamente al **sistema di misurazione della performance**, si ritiene che gli obiettivi siano adeguatamente correlati con il programma di mandato dell'Amministrazione, attraverso la struttura ad albero proposta dalle delibere di Civit (ora Anac). Tuttavia, diviene prioritario ed essenziale incrementare e migliorare la disponibilità di informazioni sia sul versante della loro integrazione interna sia della integrazione tra valutazione della performance organizzativa e valutazione di qualità dei servizi. Per raggiungere tale scopo, si suggerisce, di puntare sull'integrazione dei sistemi informativi all'interno dell'organizzazione, in modo da realizzare un sempre maggiore coordinamento e condivisione delle banche dati e recuperare efficienza. Inoltre, si propone di incrementare gli indicatori di processo, anche per orientare l'ente verso una cultura della gestione per processi, sempre nell'ottica di incrementare l'efficienza.

In merito al **sistema di valutazione della performance**, si riscontra che viene regolarmente effettuata la differenziazione tra le singole valutazioni, con una ripartizione del personale su almeno

tre fasce di merito, come dispone il D. Lgs. 150/2009 e che entrambi i sistemi di valutazione assicurano specifici momenti di comunicazione tra valutatore/i e valutato, garantendo a quest'ultimo eventuale contraddittorio. Vi è soprattutto la necessità di una revisione complessiva del sistema di valutazione che, essendo datato, appare non più rispondente pienamente al mutato quadro che è andato delineandosi in materia. In particolare vi è la necessità di predefinire un sistema che si accompagni all'esigenza di collegare concretamente i tre elementi fondanti delle riforme che in questi ultimi anni hanno interessato le pubbliche amministrazioni: misurazione, trasparenza e meritocrazia. A tal proposito si suggerisce di rivisitare la metodologia di valutazione delle posizioni dirigenziali semplificando il sistema dei punteggi relativi alle competenze organizzative e rivedendo il bilanciamento tra i diversi ambiti e fattori di valutazione, quali il grado di conseguimento degli obiettivi, cioè dei risultati realizzati e la qualità della prestazione individuale, ossia delle competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi. Si suggerisce, quindi, l'opportunità di intervenire sia su una diversa modulazione dei pesi assegnati a ciascun fattore, sia sugli elementi che compongono ciascun fattore di valutazione. Infine, si ritiene che anche lo svolgimento di indagini sul benessere organizzativo, sulla scorta dei modelli proposti dall'Anac, possa essere un ulteriore elemento di miglioramento del sistema complessivo di valutazione.

Relativamente al **controllo strategico**, si apprezza l'individuazione di indicatori di "impatto" collegati agli indirizzi strategici del DUP e si consiglia, in occasione della predisposizione di quelli appartenenti alla futura Amministrazione, di integrarne il contenuto esplicitandone i valori attesi. Questi indicatori potranno essere utilizzati anche per calcolare la performance organizzativa generale ed alcuni di essi eventualmente impiegati anche nei sistemi di valutazione.

In merito al **controllo sulle società partecipate**, si suggerisce di stabilire dei parametri quantitativi e qualitativi di misurazione per il raggiungimento degli obiettivi fissati nei documenti di programmazione e di individuare procedure standardizzate di controllo.

Infine, sul **controllo di qualità dei servizi**, si ritengono positive sia l'individuazione di una procedura standardizzata per le rilevazioni di customer satisfaction, sia l'istituzione della "validazione", quale garanzia per gli utenti. E' auspicabile che progressivamente tutti i servizi implementino forme per la rilevazione del grado di soddisfazione della propria utenza ed in tal senso si suggerisce di individuare degli strumenti semplici, ma efficaci, per comunicare in modo sistematico l'esito delle indagini alla cittadinanza, allo scopo di accrescere il dialogo ed il senso di partecipazione.

Si considerano utili per migliorare la qualità anche l'implementazione delle carte dei servizi e l'individuazione di standard di qualità. A questo scopo si consiglia di utilizzare i tempi procedurali determinati per la "trasparenza", sia quali obiettivi di performance, sia ai fini della rilevazione della qualità dei servizi.

Padova, 31/3/2017

IL PRESIDENTE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
Dott. Lorenzo Traina