

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità (art. 121, comma 3 lett. a) del Regolamento Comunale organizzazione degli uffici e servizi) – Anno 2013

Relazione sulla performance organizzativa dell'intero ente (artt. 122, 98 commi 2 e 3, 99 comma 2, 104 commi 2 e 3, 123, del Regolamento Comunale organizzazione degli uffici e servizi) - Anno 2013

Premessa

La presente Relazione viene approvata in data odierna a seguito dell'avvenuta trasmissione, con nota prot. n. 16032 del 27/2/2015, del "Referto controllo di gestione e supporto strategico anno 2013" da parte del Nucleo di controllo di gestione del Comune di Ragusa, tornato nella sua piena operatività.

Gli scriventi componenti dell'OIV sono rimasti in carica fino all'aprile 2014 e, conseguentemente, procedono alle valutazioni di rispettiva competenza relative all'anno 2013 nel rispetto del ROUS del Comune di Ragusa e dell'incarico ricevuto.

Il presente documento si compone di due parti.

La prima parte trova fondamento nell'art. 121, comma 3 lett. A), del Regolamento Comunale organizzazione degli uffici e servizi e riguarda il funzionamento complessivo annuale del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità. La seconda parte concerne la relazione sulla performance organizzativa dell'ente con riferimento all'anno 2013.

Sul punto, l'organismo ritiene necessario effettuare due precisazioni.

In ordine alla relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità, si da atto che la stessa viene elaborata tenendo conto del contenuto delle delibere nn. 4/2012 e 23/2013 della CIVIT (ora ANAC).

In riferimento, invece, alla relazione sulla performance organizzativa dell'Ente, si da atto che la stessa viene elaborata tenendo conto delle previsioni tanto dell'art. 104 del Regolamento

1 In base all'art. 121, comma 3 lett. a), del Regolamento Comunale organizzazione degli uffici e servizi: "L'O.I.V. esercita i seguenti compiti nell'ambito delle funzioni previste dall'art. 14, comma 4, del D.lgs n. 150/2009: a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e in particolare sulla performance organizzativa dell'intero Ente e delle singole strutture, anche avvalendosi del controllo di gestione. L'adozione di tale Relazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti di valorizzazione del merito di cui al Titolo III del D.lgs n. 150/2009".

Comunale organizzazione degli uffici e servizi quanto del sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance organizzativa ed individuale del Comune di Ragusa, approvato con delibera di G.M. n. 26 del 19 gennaio 2012.

PARTE I: Relazione sul funzionamento complessivo annuale del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità.

In base alla delibera CIVIT (ora ANAC) n. 23/2013, *“Nella Relazione l’OIV riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi. La finalità è quella di evidenziarne le criticità e i punti di forza, al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente. Si ricorda, infatti, che il ruolo dell’OIV è quello di garantire sia la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, sia l’applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CiVIT.*

L’operato dell’OIV si ispira ai principi di indipendenza e imparzialità. Come già evidenziato nella delibera CiVIT n. 4/2012, la stesura della Relazione risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell’approccio utilizzato.

[...] La Relazione è un documento snello, chiaro e di facile intelligibilità, in cui l’OIV presenta in modo sintetico - non più di dieci pagine - le principali evidenze ed eventuali criticità.

[...] Gli ambiti sui quali si focalizzerà l’attenzione sono i seguenti:

- A. Performance organizzativa*
- B. Performance individuale*
- C. Processo di attuazione del ciclo della performance*
- D. Infrastruttura di supporto*
- E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell’attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione*
- F. Definizione e gestione degli standard di qualità*
- G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione*
- H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell’OIV.*

Nella Relazione l’OIV riassume le criticità riscontrate per ogni ambito nel corso delle proprie analisi e, alla luce di queste, propone miglioramenti. Inoltre, valuta come le proposte contenute nella precedente Relazione si siano tradotte in azioni di miglioramento da parte dell’amministrazione e, più in generale, sottolinea le variazioni intervenute nell’effettivo funzionamento del Sistema rispetto alla precedente Relazione [...]”.



I.A. Performance organizzativa

L'organismo ha proceduto a redigere la presente relazione tenendo conto dell'analisi degli atti di programmazione economico-finanziaria approvati dall'ente nell'anno 2013. In particolare, si è analizzato il contenuto del piano di performance – piano dettagliato degli obiettivi approvato con delibera di G.M. n. 539 del 24/12/2013 – e del Peg - approvato con delibera di G.M. n. 496 del 5/12/2013.

Nel piano di performance 2013 gli obiettivi sono stati classificati in due tipologie: obiettivi strategici (s) ed obiettivi operativi di miglioramento (o).

Gli obiettivi strategici sono finalizzati all'attivazione del programma amministrativo del Sindaco o all'attivazione di un nuovo servizio. Gli obiettivi strategici rappresentano i risultati che l'Amministrazione ha individuato come prioritari rispetto all'attività dell'ente e che vedono coinvolti nella loro realizzazione uno o più settori. Gli obiettivi strategici si connotano per l'elevata rilevanza rispetto ai bisogni dei cittadini e del territorio.

Gli obiettivi operativi di miglioramento, invece, sono finalizzati a migliorare le performance gestionali relativamente ad attività consolidate nelle funzioni dei diversi settori. Gli obiettivi operativi e/o di miglioramento tendono a raggiungere un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e/o delle attività nei confronti del cittadino e del territorio.

Si da atto che il "piano di performance 2013" contiene obiettivi chiari e definiti, comprensivi del peso ponderale, del valore atteso, degli indicatori di misurabilità nonché dell'indicazione del carattere strategico ovvero operativo di miglioramento di ciascun obiettivo.

L'OIV da atto di aver collaborato alla fase di stesura degli obiettivi attraverso appositi incontri istruttori con il Segretario Generale. In particolare, si segnala che per la prima volta l'OIV ha svolto i compiti di supporto ed assistenza secondo le previsioni del par. 3.2.1, lett. b) del Sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance del Comune di Ragusa.

L'OIV prede altresì atto dell'avvenuta approvazione solo a fine anno di valutazione (dicembre 2013) del "piano della performance 2013". Ciò è diretta conseguenza delle proroghe consentite dal legislatore nell'approvazione degli strumenti finanziari degli enti locali. Peraltro, proprio nel 2013 si sono svolte le elezioni amministrative e la nuova Amministrazione ha ridefinito il programma amministrativo del triennio. Pur considerando tali fattori, l'OIV esprime l'esigenza che per il futuro all'eventuale ritardata approvazione degli strumenti finanziari (consentita dalla legge) possa fare da "contrappeso" l'assegnazione di pre-obiettivi ai dirigenti, come peraltro previsto dal vigente Sistema di valutazione della performance del Comune di Ragusa.



In ogni caso, l'OIV prende atto della forte polarizzazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti sull'obiettivo trasversale della trasparenza, dotato di carattere strategico e di elevato peso ponderale, con conseguente forte stimolo alla implementazione delle misure di attuazione del D.Lgs. n. 33/2013.

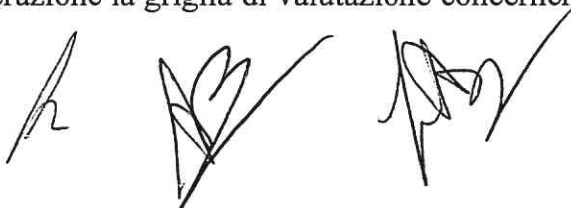
Per completezza si rileva che il Nucleo di controllo di gestione non ha proceduto alla valutazione intermedia della realizzazione degli obiettivi relativamente all'anno 2013, posto che lo stesso Nucleo è stato ricostituito solo nella seconda metà del 2014. In ordine a quest'ultimo organismo, si evidenzia ancora una volta l'opportunità di una modifica regolamentare relativa alla sua composizione, con l'esclusione dei dirigenti dell'ente locale. Più in generale, si ribadisce l'esigenza di stabilire in via regolamentare forme di raccordo sempre più stringenti tra i due organi di controllo interno, fino ad arrivare alla più adeguata scelta di addivenire alla configurazione di un unico organismo indipendente di controllo interno.

I.B. Performance dirigenziale individuale

La valutazione del personale dirigenziale, per l'anno 2013, viene approvata contestualmente all'approvazione della presente Relazione. L'OIV rileva che con nota prot. n. 53207/827/I del 26/6/2013, avente ad oggetto "*Cessazione incarico di commissario Straordinario. Passaggio di consegne*", il Commissario Straordinario ha dato atto del raggiungimento di gran parte degli obiettivi dallo stesso assegnati nel corso del 2013, relativamente al periodo di permanenza nell'incarico. Ciò premesso, si ribadisce che la valutazione della performance individuale viene svolta alla luce del piano di performance – piano dettagliato degli obiettivi approvato con delibera di G.M. n. 539 del 24/12/2013, nonché alla luce del "*Referto controllo di gestione e supporto strategico anno 2013*" del Nucleo di controllo di gestione del Comune di Ragusa, trasmesso a questo OIV con nota prot. n. 16032 del 27/2/2015. In quest'ultimo documento, il Nucleo di Controllo di Gestione afferma quanto segue: "*Dalle relazioni presentate dai singoli Dirigenti si rileva che gli obiettivi assegnati sono stati conseguiti pienamente*".

In data 25/3/2015, l'OIV ha richiesto al Nucleo per il controllo di gestione di "*integrare il referto medesimo con l'attestazione dell'eventuale effettivo raggiungimento o meno da parte dei dirigenti degli obiettivi programmati [...]*". Tale richiesta è stata riscontrata con nota prot. n. 30685 del 16/4/2015, con la quale si comunicava che: "*il Nucleo per il controllo di gestione e supporto strategico, riunitosi in data 9.4.2015, dopo attenta analisi e sulla base delle schede degli obiettivi inviate dai dirigenti per l'anno 2013, ha constatato che i risultati sono stati conseguiti pienamente*".

Ai fini della valutazione della performance individuale dei dirigenti per l'anno 2013, l'OIV ha altresì preso in considerazione la griglia di valutazione concernente il rispetto degli obblighi ex



D.Lgs. n. 33/2013 in materia di trasparenza amministrativa, redatta in data 31/1/2014 e pubblicata sul sito internet dell'Ente, nella sezione "Amministrazione trasparente".

Ancora, l'Organismo ha analizzato le relazioni prodotte dai dirigenti, procedendo altresì alla loro audizione.

L'OIV dà atto della peculiarità della valutazione della performance individuale dirigenziale anno 2013, valutazione rivolta in alcuni casi a dirigenti che hanno retto "ad interim" taluni settori comunali, in aggiunta ai settori di rispettiva competenza.

I.C. Processo di attuazione del ciclo della performance

Si dà atto che il processo di funzionamento del sistema di valutazione risulta definito. Infatti, il contenuto del sistema prevede:

- fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
- modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistente nell'Ente;
- modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione economico – finanziarie.

L'OIV rileva l'avvenuta approvazione solo a fine anno di valutazione (dicembre 2013) del "piano della performance 2013". Ciò è diretta conseguenza delle proroghe consentite dal legislatore nell'approvazione degli strumenti finanziari degli enti locali. Peraltro, proprio nel 2013 si sono svolte le elezioni amministrative.

Con riferimento alla Struttura Tecnica Permanente, prevista dall'art. 121, comma 3, del Regolamento Comunale di organizzazione degli uffici e servizi, l'OIV dà atto che la dott.ssa D'Antiochia ha sempre supportato le attività dell'Organismo.

I.D. Infrastruttura di supporto

Gli scriventi esprimono un giudizio positivo sul sistema informativo e/o informatico utilizzato dall'amministrazione per la raccolta e l'analisi dei dati ai fini della misurazione della *performance individuale dei dirigenti*.

I.E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione



5

L'OIV ha già espresso le proprie valutazioni in merito in sede di attestazione del rispetto degli obblighi di pubblicazione come da documentazione pubblicata sul sito internet dell'Ente, nella sezione "Amministrazione trasparente".

I.F. Definizione e gestione degli standard di qualità

Sul punto si rinvia alla parte II della presente relazione.

I.G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

Anche per l'anno 2013 l'OIV evidenzia la situazione straordinaria correlata allo svolgimento delle elezioni amministrative, a cui deve aggiungersi l'approvazione del piano degli obiettivi nel dicembre 2013, come consentito dalla legge. A tale dato oggettivo occorre associare la considerazione della già rilevata situazione straordinaria costituita dalla reggenza "ad interim" di alcuni settori comunali da parte di taluni dirigenti, in aggiunta ai settori di rispettiva ordinaria competenza.

Pur in presenza delle evidenziate criticità, l'OIV prende atto degli sforzi organizzativi effettuati nella prospettiva dell'implementazione "a regime" del Sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance del Comune di Ragusa, ad esempio attraverso il coinvolgimento dell'OIV nella fase di individuazione degli obiettivi dei dirigenti.

I.H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

L'OIV ha analizzato il "Referto controllo di gestione e supporto strategico anno 2013" trasmesso dal Nucleo di controllo di gestione con nota prot. n. 16032 del 27/2/2015.

Dato il carattere strategico e trasversale dell'obiettivo trasparenza, l'OIV ha preso in considerazione la griglia di valutazione redatta in data 31/1/2014 e pubblicata sul sito internet dell'Ente, nella sezione "Amministrazione trasparente".

Ancora, l'Organismo ha analizzato le relazioni prodotte dai dirigenti, procedendo altresì alla loro audizione.

PARTE II: Relazione sulla performance organizzativa dell'Ente. Anno 2013.

Si premette che in base all'art. 122 del ROUS: *"L'OIV valuta, con cadenza annuale, la performance organizzativa dell'intero Ente e quella delle singole articolazioni organizzative di livello dirigenziale. Per performance organizzativa si intendono soprattutto, con riferimento alle indicazioni contenute nel bilancio di mandato, nella relazione previsionale e programmatica e negli altri documenti di pianificazione, i risultati raggiunti in termini di miglioramento della qualità dei servizi erogati all'utenza; di innalzamento degli standard che*

misurano l'attività delle amministrazioni in termini di efficienza, efficacia ed economicità; di soddisfazione dei bisogni della collettività".

Nel predisporre la relazione sulla performance organizzativa, ai sensi dell'art. 104, comma 2, del ROUS, "*...si tiene conto degli esiti delle indagini di customer satisfaction*", nonché dell'esito finale del rapporto del Nucleo di controllo di gestione.

Ciò premesso, l'OIV rileva nell'anno 2013 si sono svolte le elezioni amministrative e la nuova Amministrazione ha ridefinito il programma amministrativo del triennio.

Il bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2013, corredato dalla Relazione previsionale e programmatica e dal bilancio pluriennale per il triennio 2013/2015, è stato approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 55 del 25/11/2013. Conseguentemente, il Peg è stato approvato con delibera di G.M. n. 496 del 5/12/2013. Il piano di performance – piano dettagliato degli obiettivi è stato approvato con delibera di G.M. n. 539 del 24/12/2013.

Il Nucleo di controllo di gestione del Comune di Ragusa, con nota prot. n. 16032 del 27/2/2015, ha trasmesso il "*Referto controllo di gestione e supporto strategico anno 2013*". In quest'ultimo documento, il Nucleo di Controllo di Gestione afferma quanto segue: "*Dalle relazioni presentate dai singoli Dirigenti si rileva che gli obiettivi assegnati sono stati conseguiti pienamente*". In data 25/3/2015, l'OIV ha richiesto al Nucleo per il controllo di gestione di "*integrare il referto medesimo con l'attestazione dell'eventuale effettivo raggiungimento o meno da parte dei dirigenti degli obiettivi programmati [...]*". Tale richiesta è stata riscontrata con nota prot. n. 30685 del 16/4/2015, con la quale si comunicava che: "*il Nucleo per il controllo di gestione e supporto strategico, riunitosi in data 9.4.2015, dopo attenta analisi e sulla base delle schede degli obiettivi inviate dai dirigenti per l'anno 2013, ha constatato che i risultati sono stati conseguiti pienamente*".

Ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'Ente per l'anno 2013, l'OIV ha preso in considerazione la griglia di valutazione concernente il rispetto degli obblighi ex D.Lgs. n. 33/2013 in materia di trasparenza amministrativa, redatta in data 31/1/2014 e pubblicata sul sito internet dell'Ente, nella sezione "Amministrazione trasparente". L'Organismo ha altresì preso in considerazione gli esiti delle audizioni dei dirigenti.

L'OIV da altresì atto della peculiarità della valutazione della performance individuale dirigenziale anno 2013, valutazione rivolta in alcuni casi a dirigenti che hanno retto "ad interim" taluni settori comunali, in aggiunta ai settori di rispettiva competenza.

In ordine alla indagine di *customer satisfaction* per l'anno 2013, si rileva come la stessa sia stata divisa in tre quadrimestri di rilevazione. Come risulta dalla nota prot. n. 37321/283 Segr. Gen. del 9 maggio 2015, il Segretario Generale, in riferimento al paragrafo 4.1.4. del regolamento riguardante il sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance organizzativa

ed individuale, ha predisposto per ciascun quadrimestre apposito report, unitamente ad una relazione dei risultati raggiunti. Con nota di protocollo n. 6275/25 Segr. Gen. del 23 gennaio 2014, il Segretario Generale ha trasmesso il report finale. Sul punto si evidenzia che la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti/cittadini è stata effettuata tramite la somministrazione a questi di questionari predisposti dal Segretario Generale, indifferenziati per tutti i Settori, senza che fosse individuata una procedura standard per la raccolta e validazione dei dati. Si segnala come non siano stati ritenuti significativi riscontri con meno di venti schede. Ebbene, si rileva come le criticità evidenziate con la relazione per l'anno 2012 non hanno trovato soluzioni adeguate; di contro può evidenziarsi come, per alcuni aspetti, la situazione sia peggiorata. Traspare, in alcuni casi, come la realizzazione di questo tipo di indagine sia considerata alla stregua di un ulteriore obbligo formale (imposto ex lege) da assolvere, non cogliendo appieno le utilità che tale attività possiede al fine del miglioramento della qualità del servizio offerto al cittadino.

Come è noto la *customer satisfaction* si propone di misurare il grado di soddisfazione dei cittadini rispetto alla qualità dei servizi offerti. Le indagini di *customer satisfaction* possono avere la loro funzione anche come verifica dell'efficacia di un servizio e i risultati possono essere collegati ad altri strumenti di programmazione e controllo. La qualità delle relazioni tra cittadini ed Enti locali rappresenta un elemento centrale nella valutazione della *performance* individuale e complessiva dell'Ente, volto alla sistematica verifica della qualità dei servizi percepita dagli utenti con il monitoraggio dello *standard* degli stessi mediante la somministrazione di questionari su un campione considerato attendibile.

Per tale motivo è necessario fare attenzione alla correttezza metodologica.

Il questionario è lo strumento che viene utilizzato per l'effettuazione di indagini di questo tipo. Fornisce l'opportunità di ottenere una classificazione omogenea dei dati raccolti, a condizione che il modello sia uniforme per ogni contatto con l'utente e consenta una identica sequenza di domande, ma differenziato per le peculiarità che possiede ciascun servizio.

La preparazione corretta del questionario è fondamentale perché si abbia un risultato attendibile. Troppo spesso la stesura del questionario è affrontata con eccessiva superficialità. Sfumature apparentemente irrilevanti provocano variazioni nei risultati di entità tutt'altro che trascurabili. E' stato dimostrato che due formulazioni distinte della stessa domanda difficilmente conducono a risposte identiche. La stesura del questionario rappresenta una fase particolarmente critica all'interno dell'indagine di *customer satisfaction*, essendo una potenziale fonte di buona parte degli errori che si possono commettere nel corso della ricerca. Inoltre, da una stesura poco curata del questionario derivano inevitabilmente problemi operativi durante



l'elaborazione dei dati. La mancanza di accuratezza provoca una serie di errori che non sono calcolabili e sono molteplici.

Pari importanza ricopre anche la modalità di somministrazione del questionario. Una possibilità è quella di lasciare il questionario in vista così che gli utenti del servizio possano prenderne una copia, compilarla e restituirla. In questo caso, però, il rischio è che il ritorno sia molto basso (che siano in pochi a restituirlo), inoltre non si controlla chi lo ritira e chi lo restituisce. Questo crea problemi rispetto alla rappresentatività del campione in quanto non si può sapere che caratteristiche hanno coloro che rispondono (sono, per esempio, quelli che tendono ad essere soddisfatti del servizio e, quasi fosse un ringraziamento, compilano il questionario, oppure sono prevalentemente quelli che non sono soddisfatti e cercano un canale per comunicarlo).

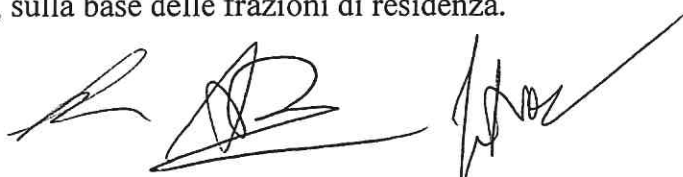
Tutte le volte che il campione si autoseleziona occorre tenere in considerazione che le informazioni raccolte, per quanto importanti e utili, non rappresentano l'intero universo di riferimento, cioè non si possono estendere i dati raccolti all'intera popolazione di riferimento.

E sotto questo profilo, come già evidenziato, la metodologia adottata all'interno del Comune di Ragusa risulta inadeguata. Si rileva come la scelta dei servizi per i quali svolgere l'indagine sul grado di soddisfazione degli utenti ha spesso riguardato servizi poco significativi, in quanto privi di un reale e consistente "flusso" di utenza in grado di fornire risultati utili ai fini dell'indagine. Così come già evidenziato con la relazione dell'anno 2012, risulta metodologicamente errata l'adozione di un questionario unico per tutti i servizi, laddove, a fronte di una parte generale, si impone la necessità di "personalizzare" il questionario a seconda delle peculiarità del servizio offerto all'utenza. Parimenti inadeguate si rilevano sia le modalità di somministrazione (spesso casuali, non organizzate o peggio, come emerso nel corso dei colloqui, con questionari posizionati negli uffici dell'assessorato di riferimento piuttosto che presso la struttura ove l'utente-cittadino fruisce del servizio), sia l'individuazione di una soglia unica per la definizione di "significatività" del campione indagato.

Sotto questo profilo, al fine di superare le criticità esposte e migliorare questo tipo di indagine, si possono suggerire alcuni correttivi sul piano metodologico.

Detto dell'importanza della personalizzazione dei questionari affinché si attaglino il più possibile al singolo servizio, potrà risultare utile differenziare i servizi esterni a seconda che siano rivolti alla generalità della popolazione rispetto a quelli a domanda individuale.

Per alcuni servizi esterni rivolti alla generalità della popolazione (quali Igiene Urbana, Ambiente, Polizia Municipale, Cimiteri, Manutenzione delle strade, Illuminazione pubblica, Giardini e Verde pubblico) si potrebbe confezionare un questionario generale, sotto forma di cartaceo inviato a domicilio, nei confronti di un campione statisticamente rappresentativo della popolazione residente per nuclei familiari, sulla base delle frazioni di residenza.



Di contro per i servizi esterni a domanda individuale (Refezione scolastica e Trasporto scolastico, Servizi e strutture sportive, Servizio idrico integrato, Suap) nonché per altri servizi esterni rivolti alla generalità della popolazione (Biblioteca, Eventi turistici e culturali, Servizi demografici) si potrebbe optare per la distribuzione di un questionario cartaceo ai diretti fruitori dei Servizi in questione; per i servizi Urbanistica ed Edilizia privata e lo Sportello Unico ed i servizi per le imprese, si potrebbe creare ad hoc un focus group con una rappresentanza statisticamente rappresentativa dei diversi profili di utente, individuata a campione sulla totalità dei fruitori diretti dei servizi.

Quelli appena indicati rappresentano alcuni possibili correttivi, sul piano della metodologia, del *modus* di realizzazione della *customer satisfaction*. Evidentemente, è possibile individuarne ed adottarne altri. L'importante è che l'Ente, per il tramite dei dirigenti, dimostri di approcciarsi all'utilizzo di questo strumento con la consapevolezza che rappresenti non l'ulteriore "onere" imposto da una normativa giudicata eccessiva, quanto piuttosto un utile strumento che, attraverso la disamina della qualità dei servizi offerti, avvicini sempre più l'Ente alle esigenze dei cittadini-utenti.

Avv. Enrico Schembari

Prof. Avv. Antonio Barone

Dott. Giorgio Distefano