



COMUNE DI NEGRAR  
PROVINCIA DI VERONA

Prot. 30367  
26/11/2018

Negrar, lì 26 Novembre 2018

Ai dirigenti  
Alle posizioni organizzative

e p.c. Sig. Sindaco  
Sigg.ri Assessori  
Ufficio Segreteria  
Ufficio Personale  
SEDE COMUNALE

**CIRCOLARE SEGRETARIO COMUNALE n. 4/2018**

OGGETTO: CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI (ART. 147, COMMA 2, LETT.E) D.LGS- 267/2000).

## **1 - PREMessa**

A partire dal 2006, con la Direttiva "*Per una amministrazione di qualità*" del Ministro pro-tempore per la Pubblica Amministrazione, termini come Nucleo di Valutazione, performance organizzativa, valutazione di performance, qualità del settore pubblico, hanno iniziato a diventare parte del vocabolario condiviso anche dagli Enti Locali.

In forza dei principi contenuti nel Decreto Legislativo 150/2009, sono stati progressivamente introdotti indirizzi specifici concernenti la valutazione delle performance delle organizzazioni pubbliche, a cura dei diversi organismi responsabili (es.Civit poi ANAC).

La direzione intrapresa da un tale percorso di cambiamento, che ha necessariamente i tempi lunghi del modificarsi delle culture organizzative presenti nei diversi settori in ambito pubblico fino a calarsi nel contesto specifico della singola amministrazione, è quella di valutare la performance non soltanto per poter rendicontare ai portatori di interesse l'utilizzo delle risorse assegnate, ma anche, nell'interesse generale, per migliorare nel tempo il livello della performance e la qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Questa trasformazione culturale è stata ulteriormente stimolata negli anni più recenti, nella convinzione che, per ottenere un miglioramento del "Sistema Paese", è necessario migliorare le performance delle singole amministrazioni. Da qui la rilevanza di effettuare check diagnostici periodici avvalendosi: di modelli interpretativi utili ad affrontare le complessità presenti, di sistemi di misurazione appropriati, di meccanismi e attori dei diversi processi coinvolti, rispondendo efficacemente ai principi di rendicontabilità, uso trasparente delle risorse pubbliche e terzietà.

Il **miglioramento continuo della performance organizzativa**, richiesto anche dal Decreto Legislativo 150/2009, deve essere il frutto di una strategia messa in campo dalle Amministrazioni, che mirino ad esso in modo consapevole e costante:

- senza una strategia definita e condivisa dal personale, nessun miglioramento durevole avrà luogo;
- oltre ad una strategia chiara, servono corrette metodologie di intervento, adeguate competenze e strumenti idonei agli scopi.

## **2 – CONTROLLO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI** (ART. 147, COMMA 2, LETT.E) D.LGS- 267/2000).

Con D.L. 10 ottobre 2012, n. 174 *“Disposizioni urgenti in materia di finanza e funzionamento degli enti territoriali, nonché ulteriori disposizioni in favore delle zone terremotate nel maggio 2012”* (convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, della legge 7 dicembre 2012, n. 213), è stato ampliato e rafforzato il **sistema dei controlli interni dell'ente locale**, la cui articolata tipologia è dunque ora definita dagli artt. 147, 147 *bis*, 147 *ter*, 147 *quater*, e 147 *quinquies* D.Lgs. 267/2000 (TUEL).

Dopo le importanti riforme con le quali, anche attraverso modifiche del dettato costituzionale, è stata eliminata ogni forma di controllo esterno sugli atti dell'ente locale e, con un'impostazione organizzativa orientata al risultato, vi è stata la progressiva affermazione di forme di controllo di natura gestionale e strategica, il legislatore ha introdotto nuovamente parametri di verifica improntati alla regolarità e alla correttezza amministrativa dei provvedimenti, in aggiunta al potenziamento degli strumenti di salvaguardia degli equilibri economico -finanziari.

In tale direzione, con le modifiche apportate al D.Lgs. 267/2000, al rafforzamento dei controlli interni si è accompagnata una ridefinizione puntuale del ruolo della Corte dei Conti nella verifica della legittimità e della regolarità della gestione degli enti locali.

Con la recente deliberazione n. 272/2018 la Sezione Regionale di Controllo per il Veneto della Corte dei Conti ha evidenziato la volontà di tener conto dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni degli Enti Locali.

Il sistema ora vigente prevede le seguenti tipologie di controllo interno:

- **controllo di gestione** (art. 147, comma 2);
- **controllo sulla qualità dei servizi erogati** (art. 147, comma 2, lett.e)).
- **controllo di regolarità amministrativa e contabile** (art.147 *bis*) ;
- **controllo strategico** (art.147 *ter*);
- **controllo sugli organismi gestionali esterni** e, in particolare, sulle società partecipate non quotate (art. 147, comma 2, lett.d) e 147 *quater*);
- **controllo sugli equilibri finanziari** (art.147 *quinquies*);

Con precedente Circolare 1/2017, avente ad oggetto *“Art. 3 D.L. n. 174/2012 convertito con L. n. 213/2012 – “Rafforzamento dei controlli in materia di Enti Locali” – Controllo di regolarità amministrativa e contabile nella fase preventiva di formazione degli atti amministrativi - Indicazioni operative”*, sono stati forniti chiarimenti e indicazioni operative in relazione al controllo di regolarità amministrativa e contabile degli atti amministrativi, finalizzato a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

La presente Circolare intende invece fornire chiarimenti e indicazioni operative in relazione al **controllo sulla qualità dei servizi erogati**, finalizzato a garantire il controllo della qualità dei servizi erogati, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.

A partire dall'esercizio 2019, anche al fine di completare il campo 7 del Referto annuale del Sindaco di cui all'art. 148 del T.U.E.L., saranno introdotti indicatori della qualità dei servizi erogati come da schede allegate alla presente Circolare che danno applicazione ai sotto riportati criteri:

- **ACCESSIBILITA' DELLE INFORMAZIONI** [7.4 lettera a) del campo 7 del Referto annuale]  
(**RICHIESTE DI ACCESSO DOCUMENTALE** - verifica trimestrale)
- **TEMPESTIVITA' DELLA EROGAZIONE** [7.4 lettera b) del campo 7 del Referto annuale]  
(**CONTRATTI** - verifica trimestrale)
- **TRASPARENZA DEI TEMPI DI EROGAZIONE** [7.4 lettera c) del campo 7 del Referto annuale]  
(**PUBBLICAZIONE DELIBERAZIONI DI GIUNTA E DI CONSIGLIO** - verifica per seduta)  
(**SEGNALAZIONI DEI CITTADINI** - link [http://www.comunenegrar.it/c023052/gu/gu\\_p\\_elenco.php](http://www.comunenegrar.it/c023052/gu/gu_p_elenco.php) - verifica mensile)
- **RECLAMI E SEGNALAZIONI DI DISSERVIZI** [7.4 lettera l) del campo 7 del Referto annuale]  
(**SEGNALAZIONI DEI CITTADINI** - verifica mensile)
- **ALTRO** [7.4 lettera m) del campo 7 del Referto annuale]  
(**RICHIESTE DI PATROCINIO** - verifica per seduta)

### **3 - SISTEMA QUALITATIVO DI GESTIONE DEI SERVIZI [SQGS]**

Nell'ottica di stimolare una crescita dell'organizzazione del Comune di Negrar nella direzione auspicata dal legislatore nazionale del miglioramento continuo della performance organizzativa, è importante cogliere gli aspetti caratteristici del Sistema Qualitativo di Gestione dei Servizi [SQGS], ovvero un sistema capace di produrre e migliorare i servizi, mantenendo uno standard di qualità individuato come necessario:

- la scelta strategica dei servizi da erogare è compito degli organi politici, a livello locale o sovracomunale;
- la modalità di gestione è compito del management organizzativo, declinato in tutti i livelli della struttura organizzativa dell'Ente.

Il [SQGS] si articola in cinque elementi interdipendenti, la cui gestione coordinata e consapevole consente di migliorare il risultato finale del servizio:

- 1) utenza di riferimento
- 2) concetto proprio di servizio
- 3) sistema di erogazione
- 4) immagine dell'Ente
- 5) cultura dell'Ente

⇒ vedere Figura 1

#### **3.1 – UTENZA DI RIFERIMENTO**

Il punto di partenza per la definizione di un sistema di gestione dei servizi è l'utente. Solo in questo modo è possibile realizzare un'offerta del servizio in linea con ciò che l'utente stesso si aspetta di ricevere.

Individuare l'utente significa considerare gli utilizzatori del servizio non come un'entità indistinta e uniforme, ma come segmenti di utenza caratterizzati da specifici diritti e doveri.

Gli enti locali nell'impostare il sistema di gestione del servizio devono innanzi tutto avere presente "a chi" offrono il servizio. Individuare la tipologia di utenti destinatari del servizio, con i propri caratteristici bisogni, permette cogliere al meglio le peculiarità dello specifico interesse pubblico da soddisfare e, quindi, adeguatamente definire il "concetto" di servizio, le specifiche caratteristiche del servizio stesso e le modalità di erogazione.

A differenza dell'ambito privato, dove il rapporto col cittadino è visto nella dimensione di "cliente", nell'ambito pubblico la relazione Ente-cittadino può assumere numerose dimensioni:

posizione del cittadino	tipo di servizio
BENEFICIARIO	Il cittadino, in questo caso, riceve una prestazione in natura o in denaro (beneficiario di un alloggio comunale o di un assegno di assistenza) che si caratterizza per essere basata su un diritto legalmente riconosciuto e sancito. Il fornitore della prestazione opera in condizione di monopolio.
CONSUMATORE	Il cittadino può avere una certa libertà di scelta (beneficiario dell'assistenza sanitaria domiciliare), anche tra servizio pubblico e privato. In ogni caso è molto dipendente dal servizio, che per altro è personalizzato.
PRODUTTORE/CONSUMATORE	Il cittadino può quindi essere un consumatore che gioca un ruolo, talora anche significativo, nell'attività di produzione del servizio (genitori che svolgono attività all'interno dell'asilo o della scuola).
UTENTE	Il cittadino non dispone di alternative, ma la sua dipendenza dal servizio è generalmente limitata e il servizio non è personalizzato (p.e. giardini pubblici).
ACQUIRENTE	Il cittadino in questo caso acquista il servizio (per esempio un servizio di trasporto) e paga una determinata tariffa.
CONTRIBUENTE	Nel suo rapporto con il fisco il cittadino deve rispettare regole codificate e rigide, ma su questa base esso riceve servizi o assistenza che dovrebbero compensare le tasse pagate.
AMMINISTRATO	Il cittadino è sottomesso a precisi obblighi e ispezioni che limitano in modo significativo la sua libertà (p.e. vigilanza urbana, protezione ambientale). In contropartita, il cittadino si attende che le autorità esercitino il loro potere in modo equo fornendo prova di celerità, efficienza e cortesia.

### 3.2 – CONCETTO PROPRIO DI SERVIZIO

Il concetto di servizio si riferisce all'insieme di "vantaggi" che si stabilisce di offrire all'utente; esso, quindi, esprime le intenzioni dell'ente, la sua mission. Nel caso dell'ente locale la mission può essere: "lo sviluppo del benessere della comunità".

### 3.3 – SISTEMA DI EROGAZIONE

Per la realizzazione del concetto di servizio è fondamentale il sistema di erogazione. Gli elementi portanti del sistema di erogazione sono: a) il personale; b) il supporto fisico e le tecnologie; c) gli utenti.

A) il ruolo svolto dalle risorse umane e, in particolare, dal personale di contatto è determinante per l'esito finale del servizio erogato. Agli occhi dell'utente l'operatore pubblico, nel momento dell'interazione, rappresenta l'ente e contribuisce a ingenerare nell'utente stesso un atteggiamento positivo oppure negativo nei confronti dell'ente medesimo e delle sue prestazioni. Nel sistema di erogazione è altrettanto importante l'organizzazione interna, la parte non visibile all'utente, che condiziona l'interazione tra personale di contatto e l'utente. Capita che il personale degli uffici degli enti locali non direttamente a contatto con l'utenza (back-office), nel fornire assistenza tecnico-amministrativa, supporti operativi e decisionali al personale di contatto (front-line), siano più attenti alle proprie esigenze professionali, nonché alla delimitazione della propria sfera di responsabilità, piuttosto che alle necessità del front-line stesso e, soprattutto, dei bisogni dell'utenza. Il risultato di questo comportamento si traduce ad esempio in:

- uffici organizzazione che predispongono procedure e moduli di complessa applicazione e compilazione;

- uffici del personale non sempre disponibili a comprendere le esigenze di chi si trova al *fronte* (p.e. articolazione orari, selezione del personale di contatto, sostituzioni);
  - uffici tecnici e amministrativi non tempestivi, e magari anche generici, nel fornire informazioni e i risultati della loro attività;
  - uffici per l'informaticizzazione che forniscono software dalla complessa operatività, ecc. Per l'esito positivo del servizio, il *back\_office* dell'ente locale, analogamente a quanto avviene nelle imprese, deve essere inteso e progettato come "erogatore di servizi" verso il *front-line*, da considerare come un utente interno, per soddisfare le necessità espresse da quest'ultimo in coerenza con i bisogni del cittadino (l'utente esterno).
- B) il cittadino per fruire dei servizi dell'ente locale, in molti casi si reca direttamente sul luogo di produzione del servizio, dove si trova ad interagire assieme all'operatore con i supporti fisici (oggetti, mobili macchine, ambiente, atmosfera) che costituiscono il supporto materiale all'erogazione del servizio. I supporti fisici nell'ambito dei quali avviene l'erogazione, possono essere considerati da una parte come una forma di comunicazione del "servizio offerto" (cd. "vetrina"), dall'altra come uno strumento di lavoro, una parte dell'"officina per creare servizi". Pertanto le strutture fisiche devono essere gestite secondo criteri di accoglienza, di funzionalità.
- C) il cittadino ha un ruolo centrale nel sistema di erogazione. A questo proposito, il coinvolgimento del cittadino-utente nel servizio si realizza attraverso tre fasi:
- *La preparazione dell'utente al servizio*. L'obiettivo è predisporre l'utente ad assumere un atteggiamento positivo nel momento di contatto con gli uffici pubblici, attraverso una corretta informazione preventiva, una buona accessibilità al servizio, un'efficiente gestione delle prenotazioni e delle attese, la semplificazione degli adempimenti amministrativi;
  - *L'interazione utente-sportello*, dove occorre favorire la cortesia, l'affidabilità del personale, la funzionalità delle procedure e degli strumenti per creare le condizioni per il miglior utilizzo possibile del servizio da parte del cittadino;
  - *Il post servizio*, qui è importante saper recuperare le eventuali criticità del servizio, gestendo con tempestività gli eventuali disservizi, monitorando sia le segnalazioni pervenute dai cittadini a livello di reclami, sia il livello di soddisfazione.
- Per realizzare una svolta nel rapporto amministrazione-cittadino, determinante sarà l'atteggiamento tenuto dai dipendenti pubblici. E' perciò importante poter contare su un personale sensibile ai problemi degli utenti, motivato preparato professionalmente, disponibile alla loro partecipazione e attento nella cura del servizio.

### 3.4 – IMMAGINE DELL'ENTE

L'immagine di un'organizzazione rappresenta i valori che i clienti-utenti e altri gruppi di persone (p.e. i dipendenti) percepiscono e connettono ad essa. L'immagine influisce in modo importante sulla percezione della qualità del servizio.

L'esperienza personale passata, ciò che si sente dire da altri utenti (passa parola), le circostanze in cui si usufruisce del servizio, il comportamento del personale di contatto, sono tutti elementi che concorrono a determinare l'"immagine" complessiva di chi fornisce il servizio stesso. A lungo termine, l'"immagine" di un ente è determinata dal tipo di attività prestata, dalla sua organizzazione, dalla cultura che guida i suoi membri, dalla coerenza dei comportamenti espressi, dalla continuità di soddisfazione prodotta negli utenti.

Sono *elementi caratteristici dell'immagine*, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- i **cartellini di riconoscimento** e/o la diversa identificazione del personale dell'Ente preposto ai Servizi;
- la **carta intestata** per le comunicazioni all'esterno, con l'indicazione del logo comunale, identificazione dell'Ente, dell'Area organizzativa – Settore – Servizio, esatta individuazione del Responsabile del Procedimento e del titolare della responsabilità/firmatario;
- l'utilizzo di tipologia uniforme di caratteri e impostazione degli **atti amministrativi**;
- la **risposta al numero telefonico diretto** presentandosi con:

<< *Comune di Negrar – Servizio \_\_\_\_\_ - come posso esserle utile?* >>

- l'**account istituzionale della posta elettronica**, che consenta il collegamento al Comune di Negrar e al Settore di appartenenza;
- la **presenza in servizio del personale di ciascun ufficio, durante l'orario di apertura al pubblico**, garantendo la risposta al pubblico di persona e/o al telefono anche in caso di assenza del collega per assenza autorizzata/pausa caffè/altro;
- la **limitazione della cartellonistica di informazione al pubblico** a sole comunicazioni urgenti/eccezionali, in appositi spazi facilmente individuabili dal cittadino, che non si confondano con altra segnaletica o comunicazione informativa;

### 3.5 – CULTURA DELL'ENTE

La cultura è il collante fondamentale per il funzionamento dei servizi.

La cultura organizzativa può essere definita come un insieme di norme, più o meno comuni, e di valori condivisi che danno un significato all'azione dei membri di un'organizzazione e forniscono le regole di comportamento al suo interno.

Ogni organizzazione, nel suo funzionamento, è fortemente condizionata dalla cultura, in particolare di fronte a esigenze di cambiamento. Se il linguaggio utilizzato, la comunicazione interna, l'approccio ai problemi sono legati a una cultura impermeabile o non disponibile al cambiamento, ogni innovazione è destinata a rimanere "lettera morta" o a perdere gran parte della sua efficacia. La cultura di cui abbiamo bisogno deve avere un'ulteriore caratteristica: quella di considerare apprezzabile e condivisa l'esigenza di "fare bene" un servizio e di farlo nell'interesse dell'utente. Si tratta di un passaggio indispensabile di un sistema dei valori ancor troppo legato alla norma e alla centralità delle procedure. Ciò significa che il passaggio ad un sistema di valori che sposta l'attenzione dal sistema delle regole al sistema dei bisogni deve essere innanzi tutto condiviso dalla direzione politica e burocratica, trasferito a tutto il personale interessato, posto nelle priorità programmatiche e gestionali. E' ovvio che tutto questo non si può ottenere dall'oggi al domani, ma richiede percorsi lunghi e pazientemente costruiti nel comportamento quotidiano.

## 4 – QUALITA' DEI SERVIZI e TOTAL QUALITY MANAGEMENT [TQM]

La qualità del servizio può essere definita come capacità di conseguire il soddisfacimento delle attese del cittadino cliente/utente; a sua volta, la soddisfazione del cittadino risulta conseguita allorché la qualità del servizio è percepita dallo stesso come rispondente alle sue attese.

L'approccio alla qualità deve essere "totale" da parte di tutta l'organizzazione del Comune di Negrar, con uno sforzo di tutti a soddisfare le esigenze del cittadino nell'erogazione dei servizi a cui il proprio Settore è preposto, nello standardizzare i metodi di lavoro, nel razionalizzare l'uso delle risorse e nel ridurre i costi.

I principi fondamentali della qualità totale (c.d. Total Quality Management [TQM]), sono riconducibili ai seguenti cinque:

- a) centralità del cittadino = il cittadino cliente/utente deve essere preso come riferimento principale nelle decisioni dell'Ente e nell'organizzazione dei servizi
- b) miglioramento continuo verso l'eccellenza = la qualità richiede un approccio dinamico, impostato sul miglioramento continuo e sul metodo del PDCA

PLAN => pianificare

DO => realizzare quanto pianificato

CHECK => verificare i risultati

ACT => reagire in relazione ai risultati

- c) flusso dei processi = l'organizzazione per funzioni, la logica dei processi, la relativa mappatura finalizzata alla rivisitazione delle fasi, in una logica di semplificazione e di accelerazione delle procedure, diventano essenziali per un reale controllo della funzionalità amministrativa e per misurare concretamente efficienza e risultati
- d) logica cliente/fornitore interno = ogni operatore dell'Ente è un utente o fornitore dell'altro; la qualità dei servizi resi dal Comune di Negrar è fortemente influenzata dall'atteggiamento personale di tutti gli operatori dell'Ente, indipendentemente dal ruolo o dalla categoria di appartenenza e pertanto la motivazione al miglioramento, la professionalità e la capacità comunicativa assumono un'importanza rilevante. Ognuno deve essere consapevole di essere fornitore del processo a valle e cliente del processo a monte e quindi deve collaborare con i colleghi e i Responsabili di riferimento per fare al meglio il proprio lavoro e per mettere a disposizione le proprie capacità
- e) coinvolgimento di tutte le risorse umane nel processo = in tutti i procedimenti e in ogni atto organizzativo deve prevalere una visione complessiva dell'organizzazione e una logica d'insieme, finalizzata al risultato finale e all'interesse pubblico da soddisfare, evitando il rischio di considerare la qualità come legata solo a singoli segmenti dell'azione amministrativa

## **5 – MODELLO DI CONTROLLO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI**

Per tradurre concretamente i valori della qualità in buone prassi operative, le Posizioni Organizzative e il personale di ogni Settore del Comune di Negrar devono impostare un percorso di lavoro, che si basi su un modello di controllo della qualità dei servizi resi, siano essi rivolti direttamente che indirettamente al cittadino.

Il modello di controllo, che non necessita di una impostazione "procedimentalizzata" ma va adattato alle caratteristiche del singolo servizio e al contesto di ogni singolo settore preposto, deve innanzitutto tener conto del concetto plurale di qualità:

**QUALITÀ ATTESA** = è definita dai bisogni espliciti, impliciti e latenti degli utenti: l'utente ha il bisogno di essere accolto, ascoltato, di essere compreso nei suoi problemi e nei suoi bisogni. È molto diversificata in ragione delle caratteristiche soggettive, dell'ambiente di provenienza, dell'importanza che attribuiscono al servizio prestato. La conoscenza delle aspettative dell'utente consente di progettare il servizio in modo da rispondere ai suoi bisogni.

**QUALITÀ PROGETTATA** = essa attiene alla progettazione e programmazione del servizio che tenga conto:

- delle attese degli utenti,
- delle condizioni di erogazione,
- delle risorse disponibili,
- degli standard minimi fissati e dei contenuti essenziali.

Essa si esprime nella Carta dei Servizi.

QUALITÀ PRESTATATA = è ciò che effettivamente viene fornito come servizio ed è misura della reale efficacia.

Sulla qualità prodotta influiscono gli imprevisti, ovvero tutto ciò che, poiché imprevedibile, non era stato incluso nella programmazione.

La qualità progettata e prodotta rientrano in quella che è la qualità interna.

QUALITÀ PERCEPITA = è il risultato del confronto tra le prestazioni erogate e i bisogni e le attese, è quanto viene realmente percepito dell'utente, indipendentemente da quanto gli è stato oggettivamente erogato.

È possibile governare la qualità percepita registrando le attese, operando un'adeguata informazione e comunicazione, cercando le cause di errate percezioni.

QUALITÀ PARAGONATA = è determinata dal confronto con altre Amministrazioni, al fine di valutare l'efficace relativa, ma anche tra i risultati raggiunti nell'erogazione di un servizio da un anno con l'altro.

⇒ vedere Figura 3

\* ===== \*

Si invitano i Dirigenti e le Posizioni Organizzative in indirizzo ad informare prontamente il personale dei Servizi di competenza in ordine alle disposizioni organizzative impartite con la presente Circolare.

A tal fine, le Posizioni Organizzative potranno avvalersi della nota di rilievo per la segnalazione di comportamenti difforni dalle indicazioni organizzative, come da modello allegato alla presente Circolare.

Si resta in ogni caso a disposizione per ogni eventuale chiarimento e si coglie l'occasione per porgere un cordiale saluto.

Il Segretario comunale  
Dott. *Marcello Bartolini*





Figura 1 Il sistema di gestione del servizio.

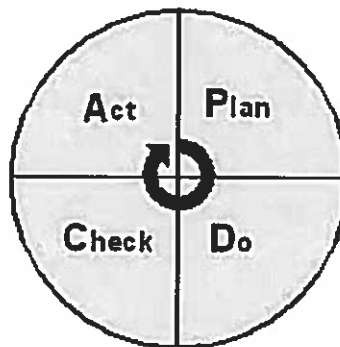


Fonte: Normann, 1985

Figura 2 Il sistema di programmazione&controllo

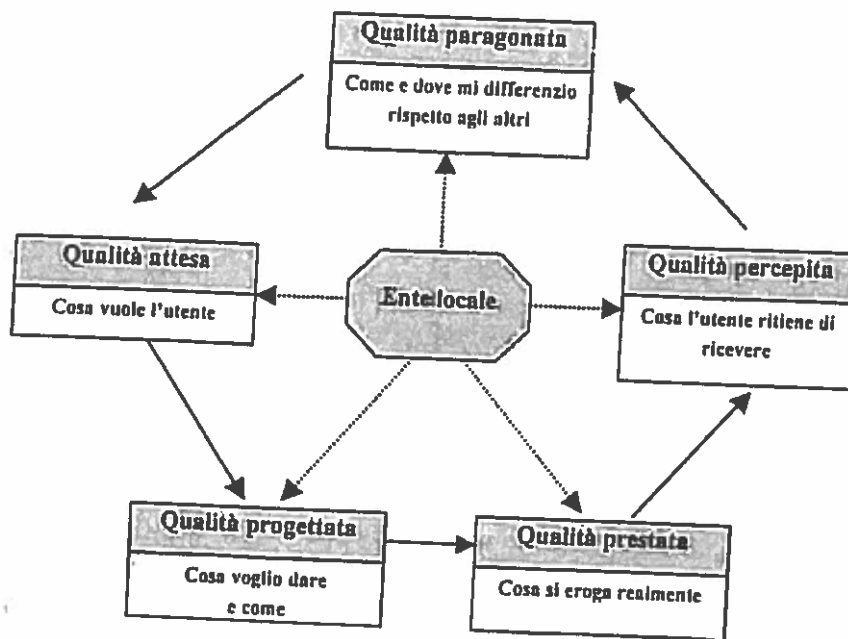
Il sistema di programmazione&controllo prevede delle forme di controllo concomitante, attraverso cui è possibile prendere atto di eventuali scostamenti tra quanto previsto e l'effettivo andamento della gestione. Le informazioni derivanti dalle azioni di controllo o monitoraggio (tanto periodico che finale) sono indispensabili per alimentare il processo di feedback che è alla base delle successive fasi di programmazione/pianificazione.

In processo di programmazione & controllo è rappresentato con il GRAFICO DI DEMING3:



dove la fase di pianificazione/programmazione (*plan*) è propedeutica alle operazioni di gestione (*do*) a cui deve seguire un controllo (*check*) teso ad evidenziare eventuali scostamenti tra quanto previsto e l'effettivo andamento della gestione; solo così è possibile individuare le azioni correttive e le informazioni sulle cause degli scostamenti, utili per la successiva fase di pianificazione/programmazione (*act*).

Figura 3 Il controllo di qualità nell'ente locale.





COMUNE DI NEGRAR  
PROVINCIA DI VERONA

AREA \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

Negrar, lì \_\_\_\_\_

Prot. int. \_\_\_\_\_

Al dipendente \_\_\_\_\_

SEDE COMUNALE

**NOTA DI RILIEVO**

Con la presente,  
il/la sottoscritto/a, Posizione Organizzativa del Settore \_\_\_\_\_

Visto l'atto di organizzazione del Settore \_\_\_\_\_ prot. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;

Visto il Piano delle Performance approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 47 del 22.03.2018;

in riferimento alla circostanza avvenuta in data \_\_\_\_\_ in cui la S.V. ha tenuto un comportamento difforme dalle indicazioni organizzative ricevute, per le seguenti motivazioni:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

segnala al dipendente interessato e, per conoscenza e per ogni eventuale adempimento di competenza, al Segretario Comunale e al Settore Risorse Umane, la presente nota di rilievo, al fine di stimolare un miglioramento qualitativo continuo.

Contestualmente, evidenzia che nell'esercizio finanziario in corso:

è  non è

stata rilasciata altra nota di rilievo allo stesso dipendente, pertanto la presente

ha  non ha

rilievo di richiamo verbale ai Sensi del vigente Codice Disciplinare dell'Ente.

LA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

\_\_\_\_\_