

# ***LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE***

## **Sommario**

1. Premessa
2. Sistema di misurazione e valutazione della performance
  - 2.1. *Richiami normativi e riferimento all'attuale contesto normativo*
  - 2.2. *Ciclo della performance*
  - 2.3. *Caratteristiche generali di applicazione*
3. Principi di riferimento della riforma
  - 3.1. *Piano industriale pubblica amministrazione*
  - 3.2. *Ruolo soggetti destinatari*
  - 3.3. *Nuove tecniche e metodologie lavorative*
  - 3.4. *Implementazione della comunicazione istituzionale*
4. Riferimenti cardini della riforma
  - 4.1. *La centralità del cittadino*
  - 4.2. *La centralità delle risorse umane interne*
5. Elaborazione sistema valutazione e misurazione performance
  - 5.1. *Gli strumenti*
  - 5.2. *Livelli di misurazione della performance*
  - 5.3. *Tipologia di performance*
  - 5.4. *La performance dell'Amministrazione nel suo complesso*
  - 5.5. *Gli strumenti politici*
  - 5.6. *Performance organizzativa: metodologia*
  - 5.7. *I principi guida della performance individuale (IPI)*
  - 5.8. *Outcomes ed obiettivi strategici*
    - 5.8.1 *Il processo lavorativo*
  - 5.9. *Gli Strumenti di supporto - le monografie*
6. Ciclo Performance – Definizione tempistica
7. Il sistema dei controlli
  - 7.1. *Sistema dei controlli – ambiti*
  - 7.2. *Controlli interni temporali*

## **1.Premessa**

Prima di analizzare il contenuto specifico del provvedimento è opportuno effettuare le seguenti premesse.

La Performance è il risultato ottenuto tramite l'attività svolta da più soggetti (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) ponendo a riferimento una banca dati iniziale quale report dell'attività svolta in precedenza o di nuova attuazione tenendo in considerazione la filiera organizzativa o di produzione, modificandone gli aspetti nell'ottica del miglioramento continuo.

Le finalità e gli obiettivi di tutte le attività sono rivolte alla soddisfazione dei bisogni interni ed esterni per i quali l'organizzazione è stata costituita e per i fini istituzionali o per ulteriori bisogni esercitabili. Tali azioni debbono essere rappresentate onde garantirne la misurazione.

Nel rispetto di quanto previsto dal legislatore, l'ente è tenuto ad adottare annualmente, un piano delle performance triennale in coerenza con il programma di mandato ed altri livelli di programmazione (tra di loro gli strumenti debbono presentare il requisito della coerenza);

La CIVIT, assumendo nel contempo la veste di ente guida e di controllo, ha provveduto e provvederà a dare indicazioni su tali tematiche.

Ad introduzione del sistema si anticipano gli elementi che potrebbe essere necessario attivare per attuare la performance:

- intervenire sulle risorse umane coinvolgendo tutti gli attori interni responsabilizzandoli e prevedendo la futura partecipazione degli stakeholder, dei clienti utenti-esterni, delle associazioni e degli altri Enti all'interno del processo lavorativo;
- adeguare i sistemi di gestione del personale;
- rivisitare l'attuale sistema di valutazione;

Inoltre la norma definisce quali sono i riferimenti obbligatori e quali invece debbono essere considerati come principi a cui attenersi e risulta di tutta evidenza che un'ulteriore fattore lavorativo da attivarsi è quello dell'allineamento tra esistente e quanto si è identificato.

— —

## **2. Sistema di misurazione e valutazione delle performance**

### ***2.1. Richiami normativi e riferimento all'attuale contesto lavorativo***

Il presente provvedimento propone un sistema di misurazione e valutazione delle performance (di seguito indicato solo come sistema) che tiene conto di quanto espresso in termini di obiettivi generali da parte dei D.Lgs. 150/2009, del D.L. 78/2010 e successive modifiche ed integrazioni così come convertito in Legge e delle delibere CIVIT nel frattempo emanate, con particolare riferimento:

1. al piano della performance;
2. alle tecniche da utilizzarsi ( ad es. analisi swot, con la finalità di analizzare il contesto interno ed esterno, ecc);
3. agli obiettivi, agli indicatori di analisi delle varie situazioni che si presentano durante la vita aziendale, ai target definendoli così come indicato nella performance;
4. a quanto altro si profili nella filiera lavorativa derivante dai principi della performance.

Nell'elaborazione si tiene conto:

1. dell'attuale sistema degli strumenti di programmazione finanziari dell'ente. (PGM, RPP, bilancio pluriennale, bilancio annuale, PEG);
2. dell'attuale sistema di valutazione dei responsabili di settore e dei dipendenti così come sinora definito nella contrattazione sindacale d'Ente;
3. dell'attuale assetto organizzativo dell'ente che struttura l'organigramma in quattro settori, con altrettanti responsabili di posizione;
4. dell'attuale normativa vigente ed in particolare: il D.Lgs. 150/2009, le delibere CIVIT n. 88, 89, 104, 105, 111, 114, 120, 121 in qualità di linee guida per gli enti locali;

### ***2.2 Ciclo della performance***

Il ciclo di gestione della performance così come individuato all'art. 3 della disciplina della performance adottato dall'Ente al fine di articolare la performance nei suoi vari passaggi che la compongono, consentendone il controllo ed il miglioramento ed innestando all'interno del ciclo lavorativo i suoi contenuti, si esplica ed assume completezza attraverso le seguenti fasi:

- a. individuazione eventuale banca dati a supporto delle attività
- b. trasformazione dati in informazioni collegabili all'attività amministrativa
- c. inserimento nel programma di mandato
- d. controllo politico tecnico sulla fattibilità del programma di mandato
- e. costruzione dei documenti programmatori e pianificatori con individuazione degli obiettivi e della fattibilità finanziaria con valutazione costi/benefici
- f. costruzione del PEG e relativa trasposizione dati per individuazione indicatori, risultati attesi e target
- g. monitoraggio ed azioni correttive
- h. verifica dei risultati eseguiti e rendicontazione delle attività
- i. misurazione e valutazione delle performance
- j. utilizzo sistemi premianti

### **2.3 Caratteristiche generali di applicazione**

Annualmente al fine di assicurare qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti della performance, le Amministrazioni devono redigere:

- a. entro il 31/01 il piano triennale della performance in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Tale documento individua gli indirizzi e gli obiettivi strategico/operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi intermedi e finali ed alle relative risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale;
- b. entro il 30/06 la relazione sulla performance che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto a quanto programmato.

In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai Responsabili di P.O. che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

— —

## **3. Principi di riferimento della riforma**

Nella considerazione che la performance si muove in un quadro generale di riferimento e di sviluppo se ne prende opportuno spunto per identificare i necessari principi per una corretta costruzione della performance.

### **3.1. Piano Industriale Pubblica Amministrazione**

( Legge n.133/2008 e n. 69/2009 )

Il succitato piano fornisce indicazioni, vincoli e principi per quanto riguarda l'efficacia e la riorganizzazione della Pubblica Amministrazione, individua tematiche che le Pubbliche Amministrazioni dovranno tenere in considerazione ed applicare nel futuro con il piano delle performance quali:

- a. qualità ( nel principio del miglioramento continuo ) ed autovalutazione
- b. customer satisfaction
- c. beachmarking e best practices
- d. bilancio sociale.

Per ognuna di queste voci occorre formulare un processo lavorativo tale da conseguire un miglioramento continuo.

Altri fattori da considerare sono i macro ambiti che individuano:

- il grado di attuazione della strategia
- il portafoglio delle attività e dei servizi
- lo stato di salute dell'Amministrazione
- gli impatti dell'azione amministrativa
- i confronti con gli altri Comuni

Per ognuno dei valori sopracitati occorre definire obiettivi, indicatori e target fin dall'inizio dell'attività, tali valori vanno innestati in un piano triennale ed assoggettati a rivisitazione annuale.

Inoltre occorre tenere in considerazione che il ruolo sia dei soggetti interni che esterni influenza l'organizzazione.

### **3.2. Ruolo soggetti destinatari**

Con i principi legati alla centralità del cittadino ed al rapporto da tenersi con gli stakeholder (attività propositiva) si impone una attività diversa da parte degli Enti che incide modificandoli alcuni elementi di entrata del processo lavorativo. Anche il ruolo dei soggetti interni viene modificato alla luce del fatto che il miglioramento continuo implica una rivisitazione dei meccanismi operativi e pertanto vengono richieste ulteriori innovazioni.

### **3.3. Nuove tecniche e metodologie lavorative**

L'utilizzo della via telematica per le conferenze dei Servizi vincola l'Amministrazione ad abbandonare il cartaceo per il digitale, a dotarsi di strutture per il monitoraggio dei procedimenti, a rilevare i tempi medi, a dotarsi di ulteriori indicatori rispetto a quelli attualmente in uso ed a dotarsi di un nuovo Regolamento sui procedimenti Amministrativi.

### **3.4. Implementazione della comunicazione istituzionale**

Il concetto di trasparenza viene precisato dalla delibera CIVIT n. 105/2010 ove *“è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione”*.

L'Amministrazione è tenuta alla massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance. Tale espressione incide sulle attività, sulle modalità e contenuti del processo di produzione da svolgersi da parte della pubblica Amministrazione sia in termini di comunicazione che di metodo lavorativo.

Nella Sezione del sito denominata “Trasparenza, valutazione e merito” dovranno essere pubblicate le informazioni su :

- a. organizzazione;
- b. macrostruttura, responsabili di posizione organizzativa e responsabile d'ufficio;
- c. piano esecutivo di Gestione, relativi stati di avanzamento e consuntivo;
- d. ciclo Gestione performance;
- e. piano e la relazione sulla performance;
- f. identificazione e curricula dei componenti NVP.

— —

## **4. Riferimenti cardini della riforma**

### **4.1. La Centralità del cittadino**

Si ribadisce quanto espresso nelle norme che mettono in risalto il fatto che il Cittadino destinatario del prodotto/servizio viene chiamato a svolgere una parte attiva nel rilievo dei bisogni della collettività.

Si mette pertanto in rilievo il fatto che tale funzione di proposizione da parte del cittadino presuppone la costituzione di canali informativi e di comunicazione da congegnarsi.

Il piano pluriennale della performance a pieno titolo sia in qualità di obiettivo strategico che di obiettivo di prodotto deve contenerne l'innesto.

#### **4.2. La centralità delle risorse umane interne**

Tale assunto, ancorché non dichiarato espressamente, è facilmente rilevabile dal fatto che quanto richiesto dal legislatore in termini generali e quanto previsto dal sistema premiale colloca la risorsa umana in posizione strategica.

Occorre inoltre far presente che, all'interno del processo di performance, il non svolgere adeguatamente il proprio ruolo o l'assenza di armonia con il gruppo comporta un abbassamento dei livelli di prodotto e nei casi più deprecabili il mancato raggiungimento di qualsiasi tipo di obiettivo.

— —

## **5. Elaborazione sistema misurazione e valutazione performance**

### **5.1 Gli strumenti**

Gli strumenti elaborati consentono:

- a. la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, della performance organizzativa ed individuale;
- b. di definire il livello di performance che l'amministrazione si impegna a conseguire (risultato atteso) e misurare quanto raggiunto con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- c. una descrizione sintetica delle cause legate a tali scostamenti;
- d. l'individuazione di elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- e. un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- f. l'individuazione e comprensione dello stato della performance per gli stakeholders;
- g. la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- h. l'identificazione delle responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;

### **5.2 Livelli di misurazione della performance.**

I livelli di misurazione trovano riferimento nelle seguenti voci:

- a. impatto nelle politiche attivate
- b. attuazione dei piani e programmi
- c. rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari di attività e servizi
- d. miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, del rapporto qualitativo-quantitativo con i cittadini

- e. processi di innovazione
- f. impiego delle risorse
- g. processo di modernizzazione dell'Ente
- h. promozione di obiettivi strategici territoriali e sociali.

### **5.3 Tipologie di performance**

La misurazione e la valutazione delle performance per ogni categoria professionale è stata identificata in quattro livelli con riferimento:

- a. all'amministrazione nel suo complesso;
- b. alle unità organizzative di appartenenza;
- c. alle unità organizzative trasversali appositamente costituite in via informale;
- d. ai singoli dipendenti

### **5.4 La performance dell'Amministrazione nel suo complesso**

Questa tipologia di performance si deve costruire nel suo processo ideativo ponendo varie fasi di attenzione e di possibile implementazione dei valori le cui variabili possono essere così identificate:

- a. costruzione del programma di mandato inclusa anche la tematica della pari opportunità
- b. innesto nelle varie fasi lavorative

e deve avvalersi di:

- a. una moderna organizzazione
- b. di obiettivi strategici accompagnatori per lo sviluppo della performance
- c. di una efficiente pianificazione strategica
- d. di metodologie e strumenti per la soddisfazione dei clienti utenti
- e. di metodologie e strumenti per la collaborazione con gli stakeholder
- f. d'implementazione della quantità e qualità servizi.

### **5.5 Gli strumenti politici**

La parte politica si avvale di strumenti di riferimento quali programma di mandato, strumenti generali e strumenti pianificatori onde esercitare la propria attività di identificatore dei bisogni.

Accanto agli stessi devono essere definiti anche gli strumenti per attuare il controllo, le azioni correttive ed i report per la riprogrammazione. Particolare interesse riveste quale padre di tutte le attività il programma di mandato.

In modo particolare la performance, per quanto attiene le esigenze della collettività, dispone che occorre identificare ex ante gli impatti sull'ambiente di riferimento e sulla soddisfazione dei relativi bisogni emersi ed ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

Questa parte di competenza politica con responsabilità specifiche va attuata in stretta sinergia con gli operatori tecnici di settore (**outcomes interno**).

Ulteriore attenzione deve essere dedicata agli impatti prodotti nell'ambiente esterno dall'azione amministrativa (**outcomes**).

Le tipologie d'impatto e il loro grado di realizzazione vanno identificati e dichiarati prima della stesura dei PEG ed inseriti nella Relazione Previsionale e Programmatica.

### **5.6 Performance Organizzativa: metodologia**

La metodologia che si intende adottare, in riferimento alla performance organizzativa, deve consentire la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione e deve consentire l'analisi degli scostamenti e delle relative cause.

In considerazione delle diverse competenze e degli ambiti di azione trovano coinvolgimento, il Segretario Generale, l'NVP, Il Consiglio Comunale, la Giunta Municipale e i responsabili di posizione organizzativa.

Il consiglio comunale, organo di indirizzo politico, identifica, sulla base delle linee di mandato, gli obiettivi strategici di medio periodo (collegati al bilancio pluriennale ed esplicitati nella relazione previsionale e programmatica).

Ai fini di consentire l'attuazione della performance nella sua complessità il documento di PEG, approvato dalla Giunta Comunale, dovrà essere riformulato in un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, vengano esplicitati obiettivi, indicatori e relativi target e dovranno essere individuati gli stakeholder.

Divenendo il PEG uno degli elementi fondamentali di misurazione, valutazione e rendicontazione della performance lo stesso dovrà essere redatto tenendo altresì conto di eventuali possibili aggiunte ai carichi lavorativi determinati da extrapeg, da modifiche di PEG in corso d'anno o derivanti da imprevisti o da emergenze.

Il PEG sarà integrato con apposite schede obiettivo – Allegato B2

La scheda deve contenere l'obiettivo che s'intende conseguire strutturato secondo le caratteristiche descritte dalla CIVIT e derivante dalle norme.

Gli obiettivi vengono classificati in strategici, innovativi, di miglioramento e di mantenimento.

Ad ogni obiettivo corrisponde un titolo.

Di ogni obiettivo occorre descrivere i vantaggi che si intendono ottenere.

Gli obiettivi a loro volta vengono correlati ad indicatori identificati.

Tali dati costituiscono riferimento per l'attribuzione del grado di responsabilità agli attori.

### **5.7 I principi guida della performance individuale (IPI)**

Per la valutazione della performance individuale l'Amministrazione deve :

- valorizzare e favorire lo sviluppo delle competenze;
- assicurare il pieno riconoscimento del contributo fornito e dei risultati conseguenti;
- garantire l'attuazione del principio di meritocrazia.

A tale scopo il Comune deve:

- identificare le linee guida e qualificanti della propria politica del personale garantendo adeguata comunicazione a tutti i dipendenti;
- definire ed adottare il metodo di valutazione;
- disegnare il sistema premiante di natura monetaria e non monetaria;
- collegare gli esiti della valutazione al sistema premiante;
- definire il processo di valutazione con riguardo ai tempi, le fasi, gli attori e le responsabilità.

La performance individuale dei dipendenti è collegata:

- a. alla performance generale dell'Ente
- b. alla performance generale dell'UO di appartenenza;



- c. al raggiungimento degli obiettivi di gruppo trasversali;
- d. al raggiungimento di obiettivi individuali;
- e. alle competenze e ai comportamenti dimostrati;

La misurazione della performance individuale si completa attraverso la misurazione della partecipazione della performance organizzativa attraverso gli strumenti così come descritto nell'allegato B1 "La misurazione e la valutazione della performance individuale".

L'indicatore di performance individuale articolato come sopra descritto si tradurrà in un punteggio finale anche sulla scorta di misurazione percentuali assegnati ad ogni singolo dipendente.

### **5.8 Outcomes e obiettivi strategici**

Inserimento degli outcomes e degli obiettivi strategici di breve periodo all'interno degli strumenti programmatori.

Per quanto riguarda gli impatti come risultato ultimo di un'attività, avendo rilevanza sugli stakeholders e sui cittadini, necessità che i politici di riferimento per competenza nella fase di costruzione degli strumenti programmatori individuino:

- a) gli outcomes da considerare;
- b) l'articolazione degli stessi per insiemi omogenei, facendo rilevare la tipologia di obiettivo (riferimento a categorie o fasce di utenza, al territorio, all'organizzazione) individuando per ognuno un indicatore che ne misuri il raggiungimento degli obiettivi;
- c) il target che si intende ottenere ed il relativo trend;
- d) le tipologie di indicatori per ogni outcome;
- e) i soggetti esterni definendo il ruolo e le attività da svolgere con gli stessi.

L'attività citata è premessa indispensabile per la concretizzazione della performance nei suoi vari aspetti.

#### **5.8.1 Il processo lavorativo**

Viene attuato e sarà implementato tramite documenti accompagnamento attività i quali contengono finestre di attenzione rispetto al grado di raggiungimento dell'attuazione dell'obiettivo.

Tali schede debbono comunque contenere sinteticamente tutte le informazioni necessarie alla realizzazione della performance ed ad una eventuale rimodulazione dei contenuti e degli obiettivi.

### **5.9 Gli strumenti di supporto – le monografie**

Trattando la performance numerose materie contenenti diverse tematiche d'interesse del processo lavorativo, le quali inoltre coinvolgono le conoscenze individuali o di gruppo necessarie per lo svolgimento corretto delle attività si sono individuati quali strumento di supporto "le monografie".

Le stesse costituiscono riferimento per l'allineamento del sistema a quanto richiesto dalle necessità organizzative, dalla CIVIT e da quanto si vuole sviluppare rispetto ai programmi progetto stabiliti.

Saranno pertanto sviluppate da parte della Direzione Generale tali monografie (ad es. la capacità degli attori, il processo di allineamento di PEG, ecc.)

## 5. Ciclo Performance – Definizione tempistica

L'articolazione temporale del sistema può essere riassunto come segue:

FASI	ATTIVITA'	ORGANO RESPONSABILE	STRUMENTI /NORMATIVE	SCADENZA
1	Definizione sistema performance	Nucleo di valutazione	D. Lgs. 150/2009	Dicembre 2010
2	Adozione sistema performance	Giunta Comunale	Approvazione sistema	Dicembre 2010
3	Definizione priorità	Consiglio Comunale	PGS, RPP, Bilancio annuale e pluriennale	Scadenza di legge
4	Definizione PEG	Giunta – Responsabili di P.O.	approvazione	30 gg da punto 3
5	Definizione schede performance	Giunta – Responsabili di P.O.	approvazione	30 gg da punto 3
6	Monitoraggio performance	Giunta Comunale	Approvazione stato di attuazione delle performance	15 settembre
7	Stato di attuazione dei programmi RPP, corredata da priorità	Consiglio Comunale	Approvazione stato di attuazione ed equilibri di bilancio	30 settembre
8	Valutazione performance organizzative e personali ai fini dell'erogazione produttività	NVP, Responsabili P.O. e Giunta Comunale	Sistema di valutazione	28 febbraio anno solare successivo al piano
9	Relazione sulle performance	Giunta Comunale	Approvazione	30 giugno anno solare successivo al piano

## **7. Il Sistema dei controlli**

### **7.1 Sistema dei controlli - ambiti**

Il sistema dei controlli dovrà prevedere i seguenti ambiti:

- a. il controllo di regolarità amministrativo-contabile a garanzia della legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- b. il controllo di gestione volto a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa ai fini dell'ottimizzazione - anche mediante tempestivi interventi di correzione - del rapporto costi/risultati;
- c. la valutazione e il controllo strategico a garanzia dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- d. l'audit interno finalizzato alla certificazione della conformità dei processi e delle procedure rispetto alle modalità di configurazione del sistema amministrativo di riferimento.

Ai fini delle modalità di raccordo dei suddetti sistemi di controlli interni, l'NVP in base all'art.14, comma 4, lettera a) del citato decreto legislativo, monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

### **7.2 Controlli interni temporali.**

Come preannunciato potranno essere gradualmente inseriti documenti di controllo tra i quali quello

Denominato "libro verde".

Tale documento di accompagnamento riguarda l'attività di ogni singolo settore e consentirà di esaminare processi e valutazioni sul prodotto nel corso della sua formazione.

Le attività intersettoriali potranno essere tenute sotto osservazione tramite conferenza dei servizi o in sede di punti di contatto concordati.

*Esempio di scheda obiettivo per Servizio  
Gli obiettivi vengono numerati*

OBIETTIVO n.

RESPONSABILE DI SERVIZIO		SERVIZIO		SISTEMA PREMIANTE		
				PREMIO		
Titolo Obiettivo:						
Descrizione Obiettivo:						
Stakeholders:						
Descrizione delle fasi di attuazione:						
<b>INDICI DI RISULTATO</b>						
<b>Indici di Quantità</b>				ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
<b>Indici di Tempo</b>				ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
<b>Indici di Costo</b>				ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
<b>Indici di Qualità</b>				ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.

VERIFICA INTERMEDIA AL		VERIFICA FINALE AL	
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %		MEDIA VALORE RAGGIUNTO %	
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %		MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %	

Analisi degli scostamenti		Analisi degli scostamenti	
Cause		Cause	
Effetti		Effetti	
Provvedimenti correttivi		Provvedimenti correttivi	
Intrapresi		Intrapresi	

PERSONALE COINVOLTO NELL'OBIETTIVO					
Cat.	Cognome e Nome	% Partecipazione			
<b>0</b>	<b>COSTO DELLE RISORSE INTERNE</b>				

RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE		
Tipologia	Descrizione	Costo
<b>COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO</b>		