



**COMUNE DI NAPOLI**  
**DIREZIONE GENERALE**

**SISTEMA DI DIREZIONE PER OBIETTIVI E**

**VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE:**

*L'ESPERIENZA DEL COMUNE DI NAPOLI*

### Premessa

Per descrivere adeguatamente le modalità operative attraverso le quali è praticato all'interno del Comune di Napoli il sistema di direzione per obiettivi, e come questo venga poi utilizzato ai fini della valutazione delle prestazioni dirigenziali, occorre brevemente premettere i passaggi organizzativi che ne hanno consentito l'attuazione.

Nel febbraio 2003, il Comune di Napoli ha ridisegnato la propria struttura organizzativa articolandola in Direzioni Centrali, Dipartimenti e Servizi Autonomi (Polizia Locale e Avvocatura). All'interno di ciascuna di queste unità organizzative di massimo livello, sono stati individuati i Servizi e le Unità di Progetto a capo di ognuno dei quali è stato preposto un Dirigente.

Con il Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi, approvato unitamente al disegno della struttura organizzativa, sono stati definiti i compiti e le prerogative dei Direttori Centrali, dei Coordinatori (posti a capo dei Dipartimenti) e dei Responsabili di Servizio Autonomo, anche in relazione alla gestione delle risorse finanziarie, umane e strumentali loro assegnate per il raggiungimento degli obiettivi, nonché quelli riconducibili ai Dirigenti di Servizio/Progetto.

L'individuazione, attraverso il Regolamento di Organizzazione, degli ambiti operativi dei Direttori Centrali/Coordinatori/Responsabili di Servizio Autonomo e dei Dirigenti di Servizio/Progetto assume particolare rilievo per comprendere la dinamica con la quale si perviene alla costruzione del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano Dettagliato degli Obiettivi (strumenti chiave del sistema di direzione per gli obiettivi).

Contemporaneamente all'avvio della riforma organizzativa dell'Ente, è stato costituito il Nucleo di Valutazione che, nella realtà napoletana, ha il duplice compito di valutazione delle prestazioni dirigenziali e di controllo strategico. In particolare, per quanto riguarda la valutazione delle performance dirigenziali, il Nucleo è pervenuto alla definizione di un sistema di valutazione negoziato con le organizzazioni sindacali di categoria.

Infine, coerentemente con il nuovo assetto organizzativo, si è passati da una strutturazione della funzione controllo di gestione di tipo accentrato ad una di tipo diffuso: sono stati cioè individuati, presso ognuna delle unità organizzative di massimo livello dell'Ente, dei referenti per il controllo di gestione posti in posizione di staff ai Direttori Centrali/Coordinatori/Responsabili di Servizio Autonomo, con il compito di favorire il processo di definizione e

monitoraggio degli obiettivi loro assegnati e creare un collegamento funzionale con un Ufficio Centrale (incardinato ovviamente nella Direzione Generale) che ha progressivamente assunto le caratteristiche di supporto direzionale all'attività svolta autonomamente dai singoli Direttori Centrali.

Altro aspetto caratterizzante il processo sviluppato in termini di direzione per obiettivi all'interno del Comune di Napoli, è stato quello di collegare organicamente il Piano Esecutivo di Gestione alla Relazione Previsionale e Programmatica.

In particolare, il complesso dei processi attuati dal Comune di Napoli è classificato rispetto alla natura dei risultati a cui tendono (e non, secondo una logica ormai superata, rispetto alle tipologie di procedimento) nei seguenti tipi:

- *attuazione delle politiche di governo,*
- *innovazione organizzativa e gestionale,*
- *attività ordinaria, istituzionale e professionale.*

Ognuno di tali tipi viene perseguito attraverso un appropriato modello di programmazione, di negoziazione delle aspettative di risultato e di valutazione.

Gli obiettivi che attuano le politiche di governo rendono operativi gli indirizzi derivanti dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) ed hanno, quindi, un elevato contenuto strategico. Gli obiettivi strategici sono obiettivi di primo livello: essi sono assegnati, attraverso lo strumento del PEG, direttamente dalla Giunta ai Responsabili delle strutture di primo livello, ossia i Direttori Centrali/Coordinatori/Responsabili di Servizio Autonomo.

I processi d'innovazione organizzativa e gestionale non discendono necessariamente dagli indirizzi strategici della Relazione Previsionale e Programmatica ma possono essere ad essi ricondotti attraverso i criteri generali di efficienza, efficacia ed economicità, cui essi si ispirano.

Gli obiettivi che ne conseguono sono perciò, alla pari degli obiettivi strategici, assegnati col PEG. Anche gli obiettivi di innovazione organizzativa e gestionale sono obiettivi di primo livello.

Come previsto dal Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi, ogni Direttore Centrale/Coordinatore/Responsabile di Servizio Autonomo può riassegnare la responsabilità di un obiettivo di primo livello a un Dirigente di Servizio della propria struttura. Può, viceversa, decidere di non trasferire l'obiettivo strategico ad altre strutture e quindi mantenerlo sotto la propria responsabilità.

L'articolazione degli obiettivi di PEG e PDO.

Gli obiettivi di primo livello vengono *scomposti* in processi operativi elementari, intesi come *step* del processo generale. Ognuno di tali segmenti produce un risultato intermedio rispetto al processo generale. I processi operativi elementari sono obiettivi di secondo livello.

Il Responsabile dell'obiettivo di primo livello coordina la fase di articolazione, assieme ai dirigenti individuati quali responsabili degli obiettivi di secondo livello.

In questa fase viene definito, per ogni obiettivo di secondo livello, il tempo di raggiungimento, l'indicatore di risultato e la percentuale di contributo all'attuazione dell'obiettivo PEG.

Il responsabile dell'obiettivo PEG formula la proposta di pianificazione operativa al Direttore Generale che, fatte le sue valutazioni, propone e concorda le modifiche da apportare.

Le proposte di obiettivi di secondo livello, corredate dai tempi di raggiungimento e dagli indicatori di risultato, confluiscono nel Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), approvato dal Direttore Generale.

Attraverso questo procedimento di negoziazione degli obiettivi e delle relative modalità di realizzazione, il Direttore Generale è in grado di utilizzare il Piano Dettagliato degli Obiettivi come un “pannello di comando” mediante il quale tenere sotto osservazione il perseguimento degli obiettivi dell’Ente.

Ovviamente, è sempre possibile approntare delle modifiche in corso d’esercizio in relazione ad eventi sopravvenuti o in seguito a modifiche proposte dall’organo politico.

A tal fine, risulta essenziale l’attività di monitoraggio dell’andamento degli obiettivi fissati che si impernia intorno alla figura del “Referente del Controllo di Gestione” presente presso ogni Direzione Centrale/Dipartimento/Servizio Autonomo.

Tale attività di monitoraggio è pianificata mediante un cronoprogramma, sotteso a ciascun obiettivo di PEG, che ne individua le fasi di realizzazione e consente – secondo una periodicità prestabilita – di rilevare eventuali scostamenti ed apportare gli eventuali correttivi sia in termini di risorse assegnate che di tempi di realizzazione.

A partire dal 2004, atteso che la maggior parte dei processi dell’Ente è costituito da attività “ordinarie”, attribuite da norme o motivate da scelte strutturali, il Piano degli Obiettivi è stato ulteriormente arricchito dal Piano degli Standard.

Tali “processi ordinari” costituiscono il sostrato essenziale delle attività del Comune e, nella maggior parte dei casi, essi culminano con l’erogazione alla cittadinanza di prodotti o di servizi.

È dunque essenziale presidiare gli standard *qualitativi* e *quantitativi* dei prodotti e dei servizi che vengono erogati: il Piano degli Standard fissa i livelli attesi di “produzione”, i tempi dei processi ordinari e le soglie di qualità percepita dall’utenza.

Propedeutica alla costruzione del Piano degli Standard, è stata la rilevazione del “Catalogo delle attività e dei prodotti dell’Ente”: con tale strumento si è inteso pervenire all’identificazione dell’insieme, estremamente eterogeneo, dei livelli dei servizi erogati.

Tutti i processi produttivi dell’Ente, identificati attraverso l’attività ordinaria e gli obiettivi di attuazione delle politiche di governo e dei processi di innovazione organizzativa e gestionale, sono affidati alla responsabilità del management comunale.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali.

La leva con cui promuovere il raggiungimento degli obiettivi e degli standard di attività è costituita dalla valutazione delle prestazioni professionali del management.

La stima delle performance dirigenziali si articola secondo quattro parametri di prestazione:

- A. Risultato degli obiettivi di PEG (*cosa è stato ottenuto*);
- B. Risultato degli standard di attività (*cosa è stato ottenuto*);
- C. Comportamento organizzativo (*come i risultati sono stati raggiunti*);
- D. Risultato degli obiettivi generali del Comune o della struttura di primo livello di appartenenza (mediante il quale sono incentivati i processi cooperativi tra i dirigenti).

I quattro parametri individuati concorrono alla misurazione delle performance con un'incidenza differente a seconda della funzione dirigenziale espletata.

Il Sistema di Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali, infatti, individua cinque tipologie di funzioni dirigenziali all'interno del Comune di Napoli:

- 1) Direttori Centrali/Coordinatori di Dipartimento;
- 2) Responsabili di Servizio Autonomo/ Dirigenti interni alle Direzioni o ai Dipartimenti;
- 3) Dirigenti con prevalenti Funzioni Professionali (tra cui i Dirigenti Avvocati);
- 4) Dirigenti di Unità di Progetto;
- 5) Dirigenti operanti nelle strutture di Supporto agli Organi di Governo, al Direttore Generale, al Segretario Generale.

Tutti gli obiettivi, gli standard e i parametri di valutazione richiamati sono associati a indicatori quantitativi che misurano il raggiungimento dei risultati attesi.

In fase di consuntivo si sommano i punteggi dei singoli risultati effettivamente raggiunti e si ottengono, per ciascun parametro, le quote di risultato conseguito.

Ogni valore di risultato conseguito può essere confrontato col corrispettivo valore di risultato atteso.

La somma dei risultati conseguiti fornisce la percentuale di *performance* realizzata dal singolo dirigente. In proporzione al punteggio di *performance* conseguito viene assegnata l'indennità di risultato. (rapporto tra performance attesa e performance realizzata)

L'elemento unificante del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali, pur in presenza di differenti tipologie di funzioni dirigenziali e di composizione dell'indennità di risultato, è dato dall'aspettativa di risultato, fissata in ugual misura per ciascun Direttore Centrale/Coordinatore di Dipartimento/Responsabile di Servizio Autonomo e ciascun dirigente.



**COMUNE DI NAPOLI**

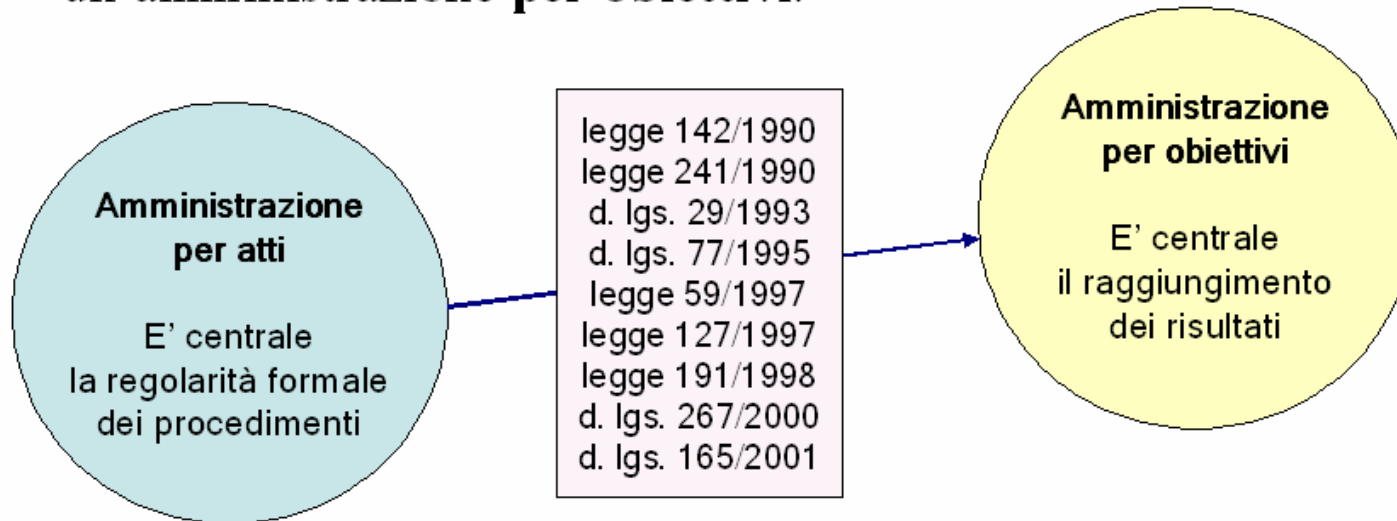
**SISVAL**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**

## ***Una nuova idea di ente locale***

---

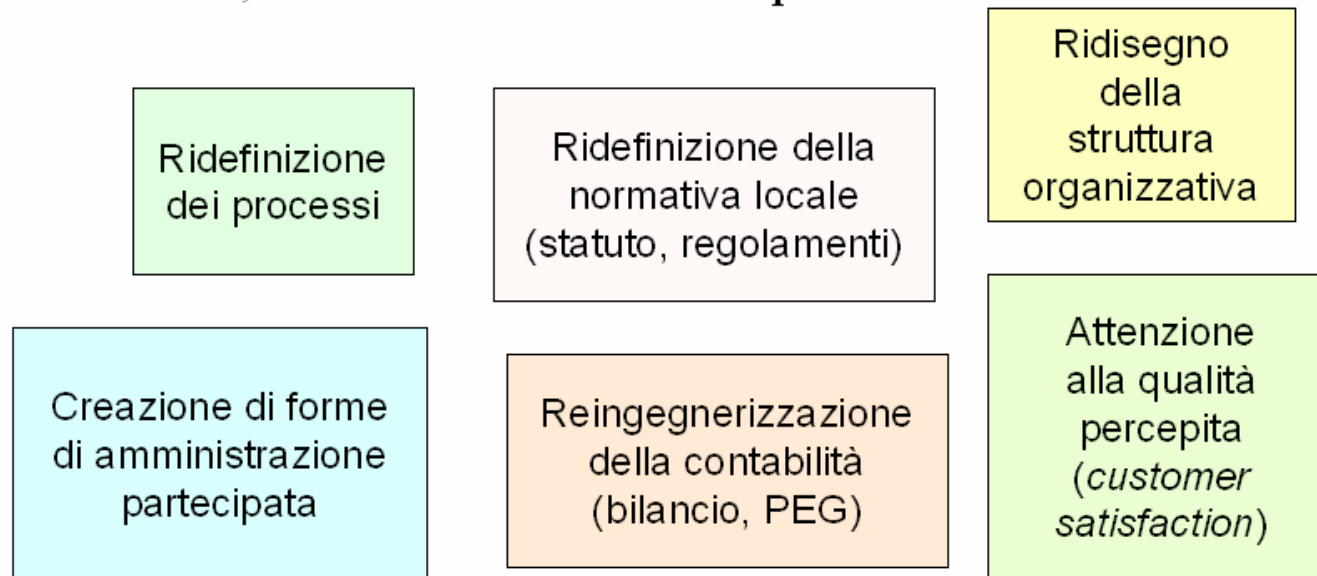
Il modello di ente locale delineato dal legislatore negli ultimi quindici anni contiene una sequenza di forti elementi di modernizzazione, tra cui – fondamentale – il passaggio da un'amministrazione **per atti** a un'amministrazione **per obiettivi**.



## ***Una nuova idea di ente locale***

---

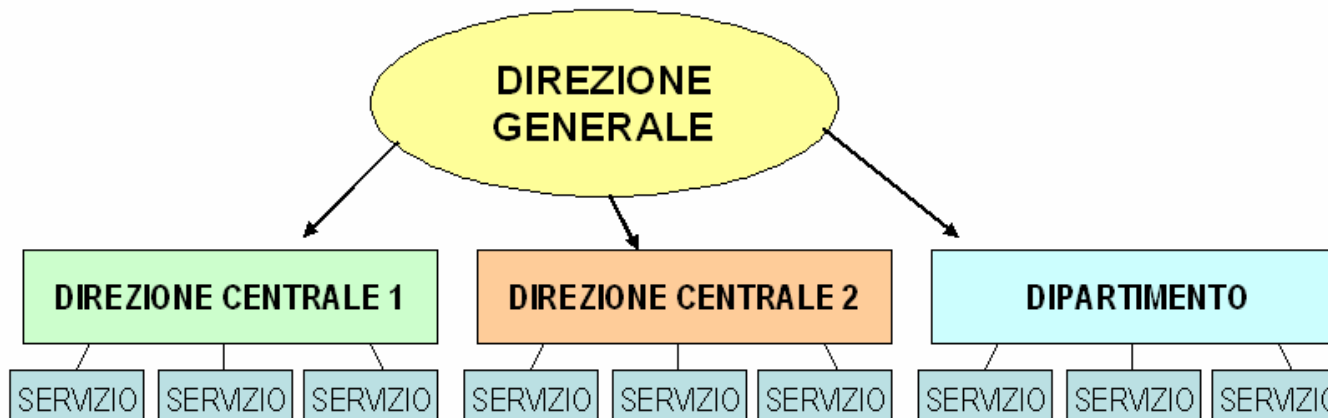
La trasformazione degli enti locali si è attuata, o è ancora in corso di attuazione, attraverso una serie molto complessa di mutazioni, in alcuni casi davvero epocali.



## *La struttura del Comune di Napoli*

---

Nel febbraio 2003 il Comune di Napoli ha ridisegnato la propria struttura organizzativa secondo un nuovo e più razionale modello divisionale, progettato di pari passo col nuovo sistema di programmazione e controllo.



## ***Programmazione e controllo: i fattori***

---

Il modello di programmazione e controllo tiene conto dei molteplici fattori che definiscono il processo o incidono su esso.

**Fattori strategici**  
**Fattori istituzionali**  
**Fattori ambientali**

## *La classificazione dei processi*

---

Il complesso dei processi attuati dal Comune di Napoli è classificato rispetto alla *natura dei risultati* a cui tendono (e non, secondo una logica ormai superata, rispetto alle *tipologie di procedimento*) nei seguenti tipi:

- attuazione delle politiche di governo
- innovazione organizzativa e gestionale
- attività ordinaria, istituzionale e professionale

Ognuno di tali tipi viene perseguito attraverso un appropriato modello di programmazione, di negoziazione delle aspettative di risultato, di valutazione.

## ***Il PEG: obiettivi di primo livello***

---

Gli obiettivi che attuano le politiche di governo rendono operativi gli indirizzi derivanti dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) e, quindi, hanno generalmente un elevato **contenuto strategico**.

Gli obiettivi strategici sono **obiettivi di primo livello**

Tali obiettivi sono assegnati, attraverso lo strumento del PEG, direttamente dalla Giunta ai **responsabili delle strutture di primo livello**: direttori centrali e coordinatori.

## ***Il PEG: obiettivi di primo livello***

---

I processi d'**innovazione organizzativa e gestionale** non discendono necessariamente in modo diretto da indirizzi strategici della RPP ma possono essere ad essi ricondotti attraverso i criteri generali di efficienza, efficacia ed economicità.

Gli obiettivi che ne conseguono sono perciò, alla pari degli obiettivi strategici, assegnati col PEG.

Gli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale  
sono **obiettivi di primo livello**

## *Il PEG: obiettivi di primo livello*

---

Un direttore centrale o un coordinatore può riassegnare, a sua volta, la responsabilità di un obiettivo di primo livello a un dirigente di servizio della propria struttura.



Può, viceversa, decidere di non trasferire l'obiettivo strategico ad altre strutture e quindi mantenerlo sotto la propria responsabilità.

## ***L'articolazione degli obiettivi di PEG e il PDO***

---

Gli obiettivi di primo livello vengono poi *scomposti* in processi operativi elementari, intesi come *step* del processo generale. Ognuno di tali segmenti produce un risultato intermedio rispetto al processo generale.

I processi operativi elementari  
sono **obiettivi di secondo livello**

Il responsabile dell'obiettivo di primo livello *coordina* la fase di articolazione, assieme ai dirigenti individuati quali responsabili degli obiettivi di secondo livello.

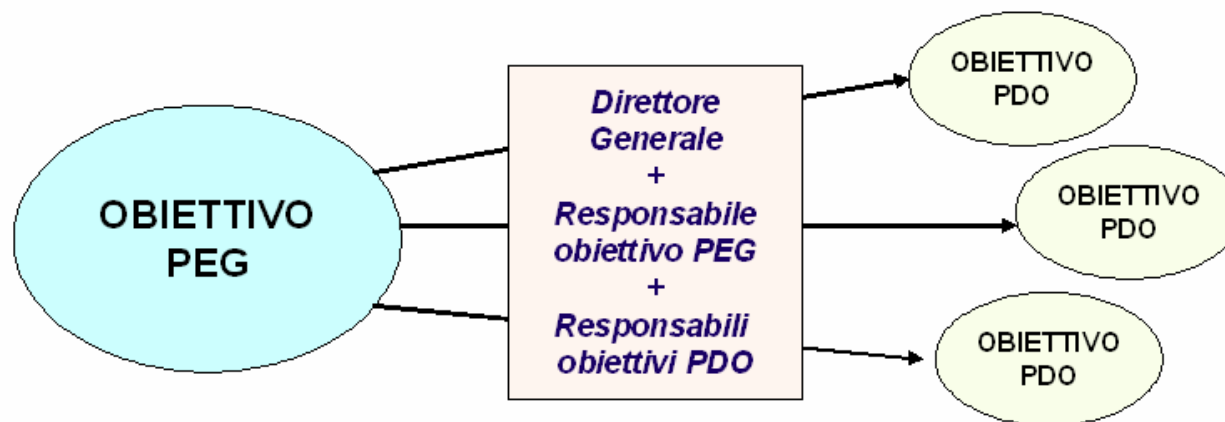
In questa fase viene definito, per ogni obiettivo di secondo livello, il **tempo di raggiungimento**, l'**indicatore di risultato** e la **percentuale di contributo** all'attuazione dell'obiettivo PEG.

## *L'articolazione degli obiettivi di PEG e il PDO*

---

Il responsabile dell'obiettivo PEG formula la proposta di pianificazione operativa al Direttore Generale che, fatte le sue valutazioni, *propone e concorda* le modifiche da apportare.

Le proposte di obiettivi di secondo livello, corredate dei tempi di raggiungimento e degli indicatori di risultato, confluiscono nel **Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO)**, approvato dal Direttore Generale.



## ***L'attività ordinaria e il Piano degli Standard***

---

Gli obiettivi di PEG hanno carattere strategico o innovativo; essi, perciò, sono di natura *eccezionale*, motivati da *scelte degli organi politici*.

La maggior parte dei processi dell'ente, tuttavia, è costituito da **attività di tipo periodico**, attribuite da *norme* o motivate da *scelte strutturali*.

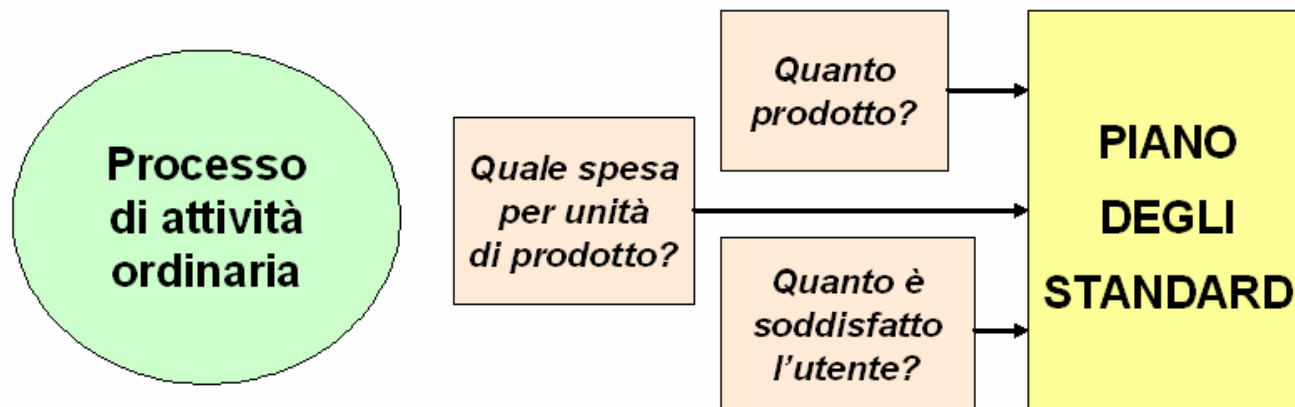
I processi “ordinari” costituiscono il sostrato essenziale delle attività del Comune. Nella maggior parte dei casi essi culminano con l'erogazione alla cittadinanza di **prodotti** o di **servizi**.

## *L'attività ordinaria e il Piano degli Standard*

---

E' dunque essenziale presidiare gli standard *qualitativi* e *quantitativi* dei prodotti e dei servizi che vengono erogati con l'attività ordinaria.

Perciò dal 2004 è stato istituito il **Piano degli Standard** che fissa i livelli attesi di “produzione”, i tempi dei processi ordinari e le soglie di qualità percepita dall'utenza.



## *Le prestazioni dirigenziali*

---

Tutti i processi produttivi dell'ente fin qui descritti sono affidati alla responsabilità del *management* comunale.

La leva con cui promuovere il raggiungimento degli obiettivi e degli standard di attività è costituita dalla valutazione delle **prestazioni professionali** del *management*.

## ***Le prestazioni dirigenziali***

---

La stima delle *performance* dirigenziali si articola secondo *quattro parametri* di prestazione:

- A. **Risultato** degli obiettivi di PEG
- B. **Risultato** degli standard di attività  
(*cosa è stato ottenuto*)
- C. **Comportamento organizzativo**  
(*come i risultati sono stati raggiunti*)
- D. **Risultato degli obiettivi generali** del Comune o della struttura di primo livello di appartenenza  
(sono incentivati i processi *cooperativi*)

## *Le prestazioni dirigenziali*

---

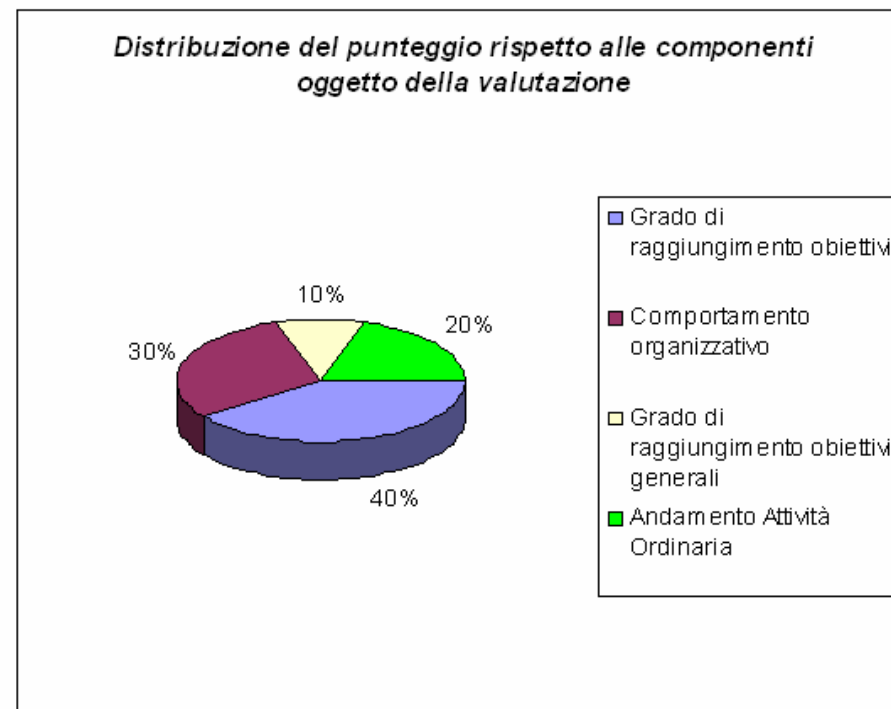
I parametri considerati hanno un peso differente a seconda della funzione dirigenziale; il **SISVAL** ne individua cinque:

- ❑ Direttore centrale - Coordinatore di dipartimento
- ❑ Dirigente di servizio - Responsabile di servizio autonomo
- ❑ Dirigente con funzioni professionali
- ❑ Dirigente di progetto
- ❑ Dirigente di supporto agli organi di governo o al Direttore Generale

## ***La valutazione delle prestazioni dirigenziali***

---

Ad esempio, per un direttore centrale o un coordinatore di dipartimento sussiste questa proporzione.



## ***Il calcolo dei parametri di valutazione***

---

Come vengono quantificati i parametri di prestazione?

Per ognuno di essi è definito un algoritmo di calcolo.

<b>Raggiungimento degli obiettivi</b>	<b>Raggiungimento degli standard</b>
<b>Comportamento organizzativo</b>	<b>Obiettivi generali</b>

## ***A) Raggiungimento degli obiettivi***

---

Ciascun obiettivo di PEG ha un **peso** che dipende dalla composizione di tre parametri.

Per gli **obiettivi strategici**:

**c = livello di complessità**

quanto l'obiettivo è "difficile"

**e = contributo all'equilibrio economico**

quanto beneficio finanziario apporta

**a = indice di ampiezza**

quanti soggetti, strutture, istituzioni coinvolge

$$\text{PESO} = (c + e) \times a$$

## ***A) Raggiungimento degli obiettivi***

---

Per gli obiettivi d'innovazione gestionale:

**c = livello di complessità**  
quanto l'obiettivo è "difficile"

**m = indice di miglioramento**  
quanto l'innovazione migliora i processi

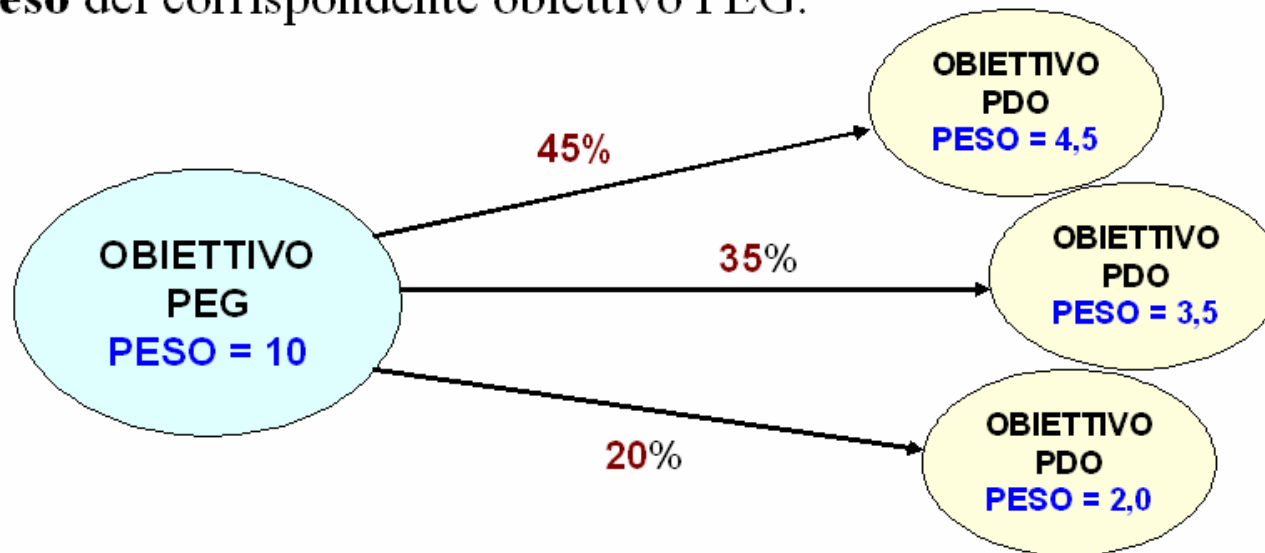
**a = indice di ampiezza**  
quanti soggetti, strutture, istituzioni coinvolge

$$\text{PESO} = (c + m) \times a$$

## A) Raggiungimento degli obiettivi

---

Ogni obiettivo PDO ha un peso pari alla frazione di **peso** del corrispondente obiettivo PEG.



La somma dei pesi degli obiettivi PDO assegnati a un singolo dirigente, normalizzata a 60 (valore convenzionale) costituisce il **VOD** = Valore Obiettivi per Dirigente

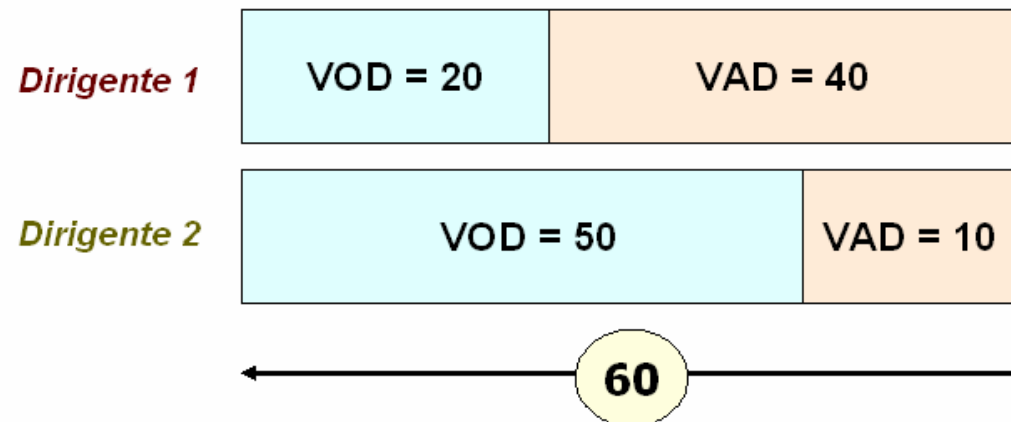
## ***B) Raggiungimento degli standard***

---

Per valutare gli standard di attività ordinaria e professionale si definisce la variabile VAD:

$$\mathbf{VAD = 60 - VOD}$$

In tal modo l'aspettativa di punteggio *per tutti i dirigenti* è uguale a 60, ripartita, caso per caso, in una quantità legata agli obiettivi (VOD) e un'altra legata agli standard (VAD).



## ***C) Comportamento organizzativo***

---

Il comportamento organizzativo stima le abilità relazionali, manageriali e amministrative del singolo dirigente, la sua capacità di motivare il personale e di cooperare con la struttura.

Si articola nei seguenti parametri di valutazione:

- I. promozione e gestione del cambiamento**
- II. clima organizzativo interno**
- III. attività di controllo di gestione**
- IV. partecipazione all'attività di programmazione**
- V. cooperazione con gli altri servizi comunali**
- VI. regolarità e correttezza dell'azione amministrativa**

## ***C) Comportamento organizzativo***

---

La valutazione del comportamento organizzativo si effettua a cascata:

- ▶ **I direttori centrali e i coordinatori valutano i dirigenti di servizio**
- ▶ **Il Direttore Generale valuta i direttori centrali e i coordinatori**

Il comportamento organizzativo può assumere un valore compreso **tra 0 e 30 punti**.

Un dirigente che viene valutato *meno* di 18 punti **perde l'intera quota** di retribuzione di risultato.

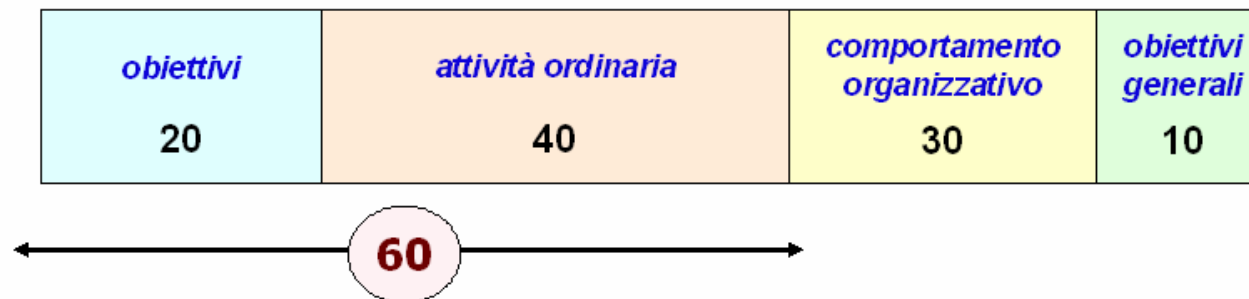
## ***D) Risultato degli obiettivi generali***

---

Gli **obiettivi generali** sono quelli alla cui attuazione concorrono solidalmente tutti i dirigenti del Comune o di una struttura di primo livello.

*L'idea di questo tipo di obiettivi è di promuovere processi di cooperazione e di sinergia verso finalità di ampia prospettiva.*

Ecco, in definitiva, la ripartizione dell'indennità di risultato per un dirigente-tipo:



## *Valutazione delle prestazioni*

---

Tutti gli obiettivi, gli standard e i parametri di valutazione descritti in precedenza sono associati a **indicatori quantitativi** che misurano il raggiungimento dei **risultati attesi**.

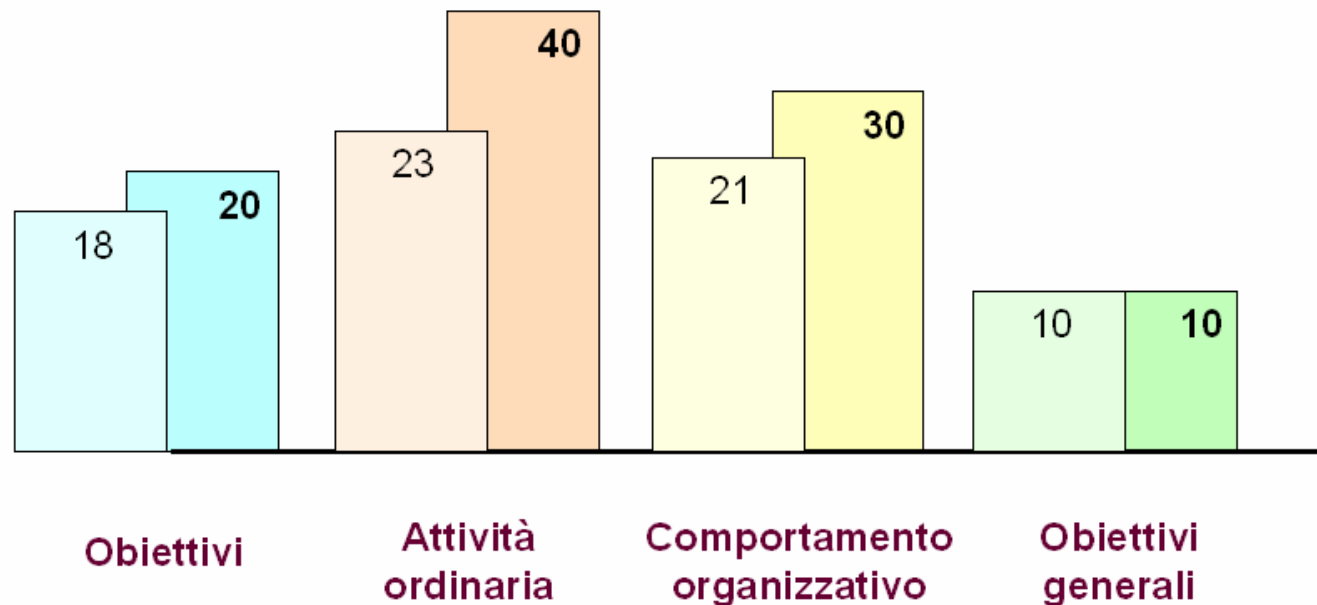
In fase di consuntivo si sommano i punteggi dei singoli risultati effettivamente raggiunti e si ottengono, per ciascun parametro, le quote di **risultato conseguito**.

	a) Obiettivi	b) Attività ordinaria	c) Comport. organizzativo	d) Obiettivi generali
Risultato conseguito	18	23	21	10
Risultato atteso	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>10</b>

## *Valutazione delle prestazioni*

---

Ogni valore di **risultato conseguito** può essere confrontato col corrispettivo valore di **risultato atteso**.



## *Valutazione delle prestazioni*

---

La somma dei risultati conseguiti fornisce la percentuale di *performance* realizzata dal singolo dirigente.

$$\text{PERFORMANCE ATTESA} = 20 + 40 + 30 + 10 = 100\%$$

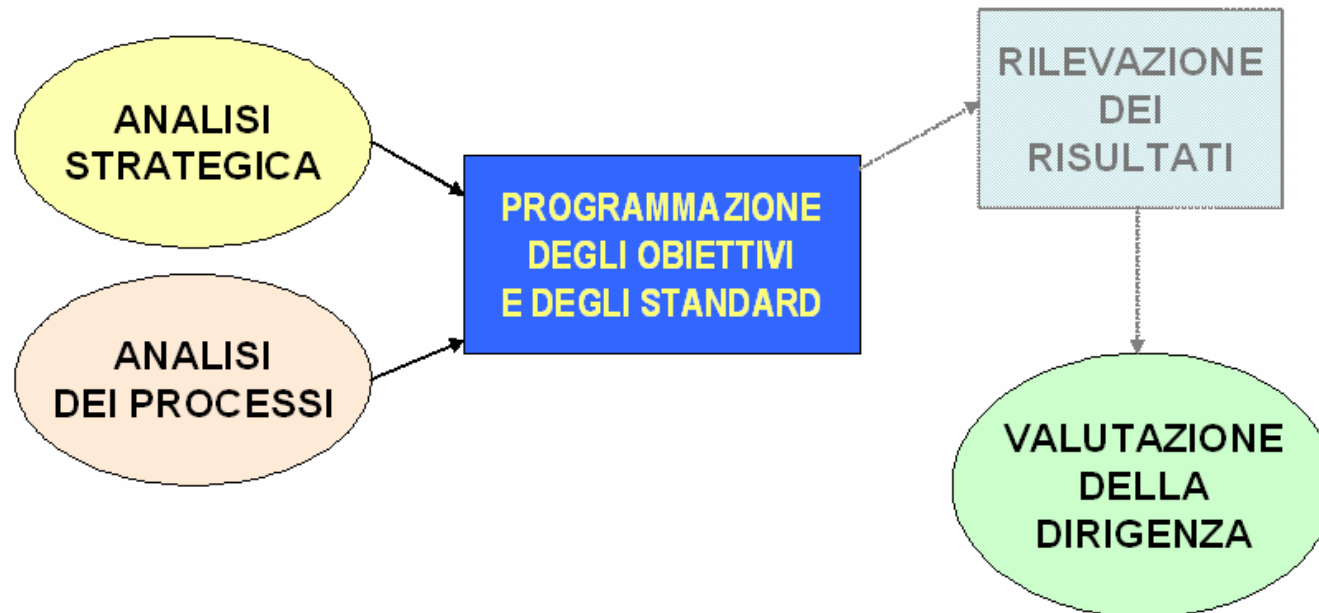
$$\text{PERFORMANCE REALIZZATA} = 18 + 23 + 21 + 10 = 72\%$$

In proporzione al punteggio di *performance* conseguito viene assegnata l'**indennità di risultato**.

## *Rilevazione dei risultati*

---

Un punto di debolezza tipico dei sistemi di valutazione delle prestazioni dirigenziali è costituito dalla fase di **rilevazione dei risultati**.



## ***Rilevazione dei risultati***

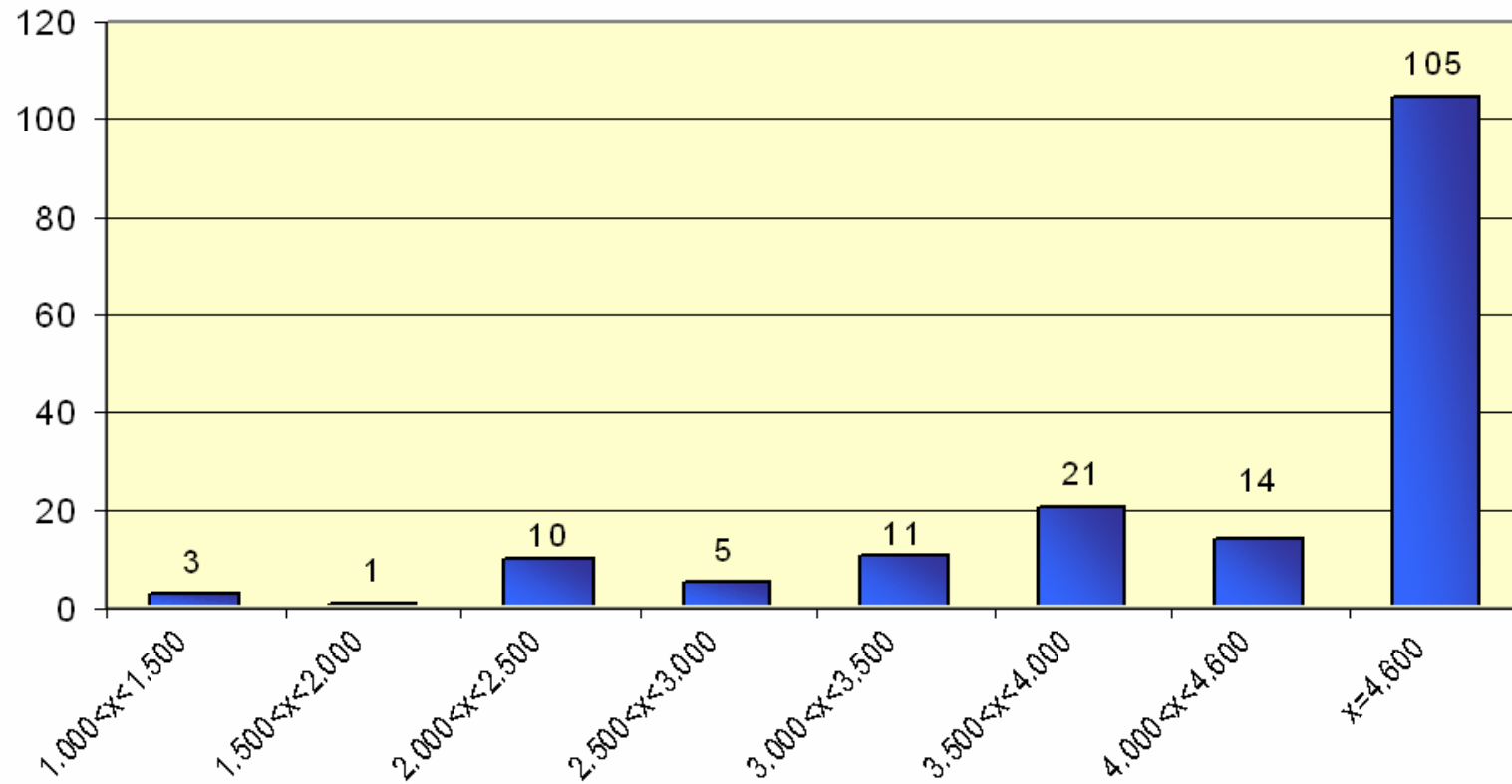
---

Nella sua evoluzione applicativa, il **SISVAL** ha aumentato progressivamente l'attenzione alla delicata fase di rilevazione dei risultati.

Prima dell'adozione del **SISVAL** (anno 2002) i risultati furono “certificati” dagli stessi dirigenti mediante la produzione di **rapporti scritti**.

La **soggettività** del metro di giudizio e la coincidenza tra soggetto “controllato” e soggetto “controllore” hanno prodotto un visibile **effetto sistematico** di “percezione ottimistica” dei risultati, come si può verificare dalla tabella che segue, in cui è riportata la distribuzione delle indennità di risultato (*quota massima: 4.600 euro*).

*Distribuzione indennità dirigenti anno 2002 per classi di importo*



## ***Rilevazione dei risultati***

---

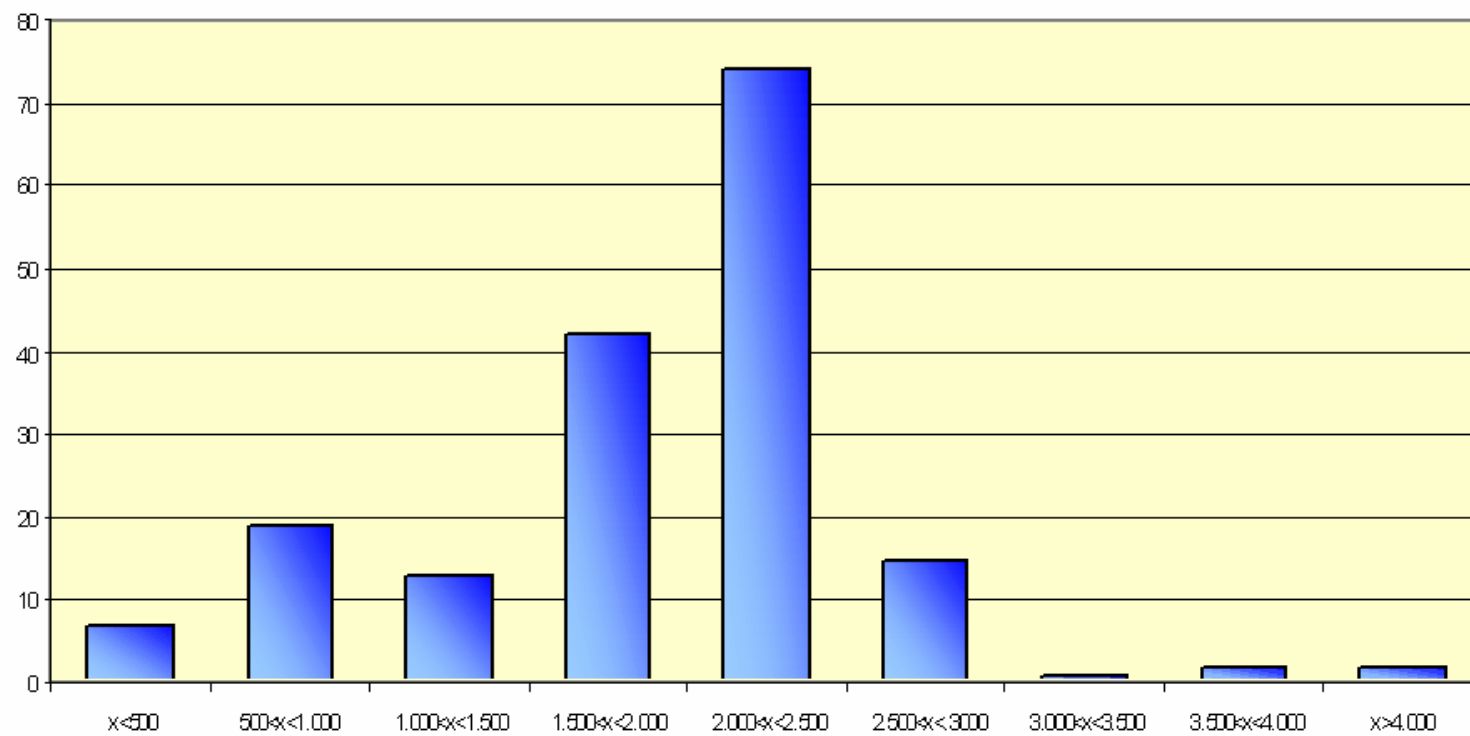
Nel ciclo successivo di programmazione e controllo si è quindi elaborato, al momento stesso della pubblicazione dei documenti di programmazione, il sistema degli **elementi di verifica**, costituiti da indagini a campione sui risultati, analisi diretta dei prodotti, valutazioni di gradimento dei destinatari.

La logica posta alla base del processo di verifica è:

**Misurazione quanto più possibile  
oggettiva e diretta dei risultati**

Con l'introduzione di questo modello rafforzato di elementi di verifica si è corretto in larga parte il fattore sistematico di sopravvalutazione dei risultati. La distribuzione delle indennità di risultato 2003 è nella tabella che segue.

Distribuzione indennità dirigenti anno 2003 per classi di importo



## *L'evoluzione del SISVAL*

---

L'applicazione del **SISVAL** nell'anno 2003 si è basata su un modello semplificato, in cui l'attività ordinaria, e quindi il Piano degli Standard, non erano ancora presenti.

Nel 2004, come si è visto, il sistema è stato raffinato introducendo processi di programmazione e di valutazione distinti per gli **obiettivi strategici** e per l'**attività ordinaria**.

Con l'analisi dei risultati del 2004 sarà dunque possibile pervenire ad una valutazione del *management* comunale più articolata e perciò più aderente alla complessità operativa.

## *L'evoluzione del SISVAL*

---

Alcune linee di ulteriore rafforzamento del sistema sono state definite per il 2005:

- ✓ Rilevazione in tempo reale dello stato di attuazione degli obiettivi, del raggiungimento degli standard e degli eventuali scostamenti
- ✓ Valutazione della capacità di *feedback* rispetto agli scostamenti rilevati
- ✓ Rafforzamento del sistema di rilevazione dei risultati finali, con verifiche sul campo dei livelli di prodotto e di servizio erogati
- ✓ Implementazione di un sistema di rilevazione della *customer satisfaction*