

DOCUMENTO DI DIRETTIVE AL BUDGET 2021

Il Documento di Direttive rappresenta, ai sensi della L.R. n. 55/1994, lo strumento di raccordo tra i documenti di pianificazione pluriennale e il sistema di budget. Il Documento di Direttive indica obiettivi, linee guida, criteri, vincoli e parametri per la formulazione dei budget

Sommario

Gli obiettivi assegnati alle UU.OO di Azienda Zero	2
Adempimenti LEA	3
Obiettivi di salute e funzionamento dei servizi assegnati dalla Regione ai Direttori Generali	3
Obiettivi interni aziendali e di struttura	4
La struttura della scheda di budget	4
Il Piano dei Centri di Responsabilità	5
Il Monitoraggio infra-annuale	6
La valutazione finale e il collegamento con la produttività individuale	7
Abbreviazioni	9
Allegati	9

Gli obiettivi assegnati alle UU.OO di Azienda Zero

Con Delibera del Commissario n. 48 del 27.01.2021 Azienda Zero ha approvato il proprio Piano della Performance per il triennio 2021-2023.

Al fine di assegnare la responsabilità del perseguimento delle linee strategiche definite dalla pianificazione, Azienda Zero adotta lo strumento del budget, con cui declina per ciascun anno specifici obiettivi alle unità organizzative che hanno competenze e risorse per il loro raggiungimento.

Per l'anno 2021 la Direzione assegna alle UOC di Azienda Zero obiettivi nelle seguenti aree:

- supporto all'emergenza sanitaria da COVID-19 ;
- obiettivi del Piano della Performance (incluso adempimenti LEA e Obiettivi salute e funzionamento dei servizi assegnati dalla Regione ad Azienda Zero DGR 1405/2020);
- obiettivi salute e funzionamento dei servizi assegnati dalla Regione ai Direttori Generali per l'anno 2021 (non ancora deliberati);
- obiettivi interni aziendali e di struttura (di processo, mantenimento e sviluppo).

Il **supporto all'emergenza COVID-19** viene introdotto nella Linea strategica 6 del Piano delle Performance 2021-2023.

All'interno dell'area "**Obiettivi del Piano della Performance**", ricadono le prime 5 linee strategiche del Piano, quali:

1. centralizzazione gare, concorsi e supporto CRITE;
2. sviluppo dell'infrastruttura informatica ed informativa del servizio socio-sanitario regionale;
3. supporto alla programmazione sanitaria con particolare riferimento alla promozione e valutazione dell'appropriatezza erogativa e prescrittiva, alle reti cliniche, ai PDTA e all'attività ispettiva;
4. consolidare e potenziare il ruolo di Azienda Zero di coordinamento nei processi contabili a supporto della programmazione economico-finanziaria regionale;
5. consolidare e potenziare il ruolo di Azienda Zero di coordinamento nei processi amministrativo-gestionali.

La terza area, "**Obiettivi salute e funzionamento dei servizi assegnati dalla Regione ai Direttori Generali per l'anno 2021**", sarà implementata non appena la Regione avrà deliberato i nuovi obiettivi di Azienda Zero per l'anno 2021, se non già inclusi nel Piano delle Performance 2021-2023.

L'area "**Obiettivi interni aziendali e di struttura**" viene compilata con gli obiettivi proposti dalla Direzione Strategica di Azienda Zero o suggeriti dai Direttori di Struttura, secondo le progettualità in essere.

Adempimenti LEA

Ai sensi dell'accordo Stato-Regioni dell'8 agosto 2001 e della successiva Intesa Stato-Regioni del 23 marzo 2005, la Regione, al fine di accedere alla "quota premiale" del finanziamento del SSN, deve ottenere una positiva valutazione negli adempimenti oggetto di verifica annuale da parte del Tavolo Adempimenti che si riunisce presso il MEF e del Comitato LEA che si riunisce presso il Ministero della Salute.

Con decreto 108 del 12 settembre 2018, il Direttore Generale dell'Area Sanità e Sociale ha posto in capo alle varie strutture dell'Area Sanità e Sociale la titolarità del conseguimento degli Adempimenti LEA, che mantengono i rapporti istituzionali con le strutture ministeriali. Lo stesso decreto dispone inoltre che le unità dell'Area dispongono del supporto tecnico delle strutture di Azienda Zero per il monitoraggio dello stato di avanzamento degli adempimenti ministeriali, compresa la produzione della reportistica e della documentazione eventualmente necessaria per garantire la piena adempienza. In quanto incaricate del monitoraggio, le strutture di Azienda Zero possono mantenere rapporti con le Aziende/Istituti del SSR, anche al fine di segnalare e risolvere eventuali criticità.

A partire dal 1 gennaio 2020 entra in vigore il nuovo Sistema di Garanzia (NSG) per il monitoraggio dell'assistenza sanitaria, come previsto dal DM 12 Marzo 2019, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 14 giugno 2019.

Il NSG prevede 88 indicatori così distribuiti: 16 per la prevenzione collettiva e sanità pubblica; 33 per l'assistenza distrettuale; 24 per l'assistenza ospedaliera; 4 indicatori di contesto per la stima del bisogno sanitario; 1 indicatore di equità sociale; 10 indicatori per il monitoraggio e la valutazione dei percorsi diagnostico-terapeutici assistenziali (PDTA). Tali indicatori vengono calcolati in base ai dati disponibili nei flussi informativi correnti del Nuovo Sistema Informativo Sanitario (NSIS) e ai dati derivanti da altre fonti informative, totali o campionarie (come nel caso delle indagini multiscopo Istat), a copertura nazionale. Tra gli 88 indicatori del NSG sono stati individuati 22 indicatori di valutazione "CORE" a seguito di una sperimentazione che ha interessato gli anni 2016-2019: tali indicatori, a partire dall'anno di valutazione 2020, sono stati inseriti all'interno del Questionario LEA e sostituiscono la Griglia LEA.

Obiettivi di salute e funzionamento dei servizi assegnati dalla Regione ai Direttori Generali

A norma del D.Lgs. 171/2016 (art. 2 co.2) e della L.R. 56/1994 (art. 13 co. 8 quinquies), la Giunta Regionale definisce annualmente un elenco di obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi in base al quale valutare, con le modalità stabilite dalle DGR 693/2013 e 2172/2016, i Direttori Generali.

Quanto riportato vale anche per Azienda Zero, come specificato dalla DGR 230/2018. Azienda Zero, tuttavia, è inoltre soggetta all'art. 2, c. 9, della L.R. n. 19/2016, che prevede che la Giunta regionale, sentita la competente commissione consiliare, determini gli indirizzi per l'attività di Azienda Zero.

Nelle more del provvedimento giuntale che definirà gli obiettivi di funzionamento dei servizi anche per Azienda Zero, l'azienda ha riproposto per le proprie UO gli obiettivi di salute e di funzionamento dei servizi dell'anno 2020, declinati con DGR 1405 il 16.09.2020, prevedendo che l'anno 2021 sarà ugualmente caratterizzato per gran parte dalla gestione della Pandemia, con un'unica variazione che riguarda l'avvio delle vaccinazioni da inizio anno.

Obiettivi interni aziendali e di struttura

Gli obiettivi interni di Azienda Zero sono obiettivi che riprendono il mandato istituzionale, o chiedono di rispettare gli obblighi di trasparenza o di prevenzione alla corruzione, o che vogliono migliorare o incrementare le attività consolidate nei primi anni, all'interno di ogni servizio..

Al fine di assegnare in modo equilibrato le attività in relazione alle risorse, si definiscono sia obiettivi "di sviluppo", che richiedono lo sviluppo di nuove attività/progettualità/servizi, sia obiettivi "di mantenimento", più legati alle attività istituzionali della struttura. L'individuazione anche di obiettivi di mantenimento ha diverse funzioni, oltre a quella citata di bilanciare attività e risorse:

- favorire la misurazione delle attività di routine, utile in special modo nelle aziende di recente avviamento;
- garantire un collegamento tra performance organizzativa e performance individuale anche per eventuali persone non coinvolte negli obiettivi di sistema e di sviluppo.

La struttura della scheda di budget

Gli obiettivi assegnati a ciascuna unità operativa sono specificati nella scheda di budget, sottoscritta nel corso di un apposito incontro dal direttore dell'unità operativa complessa, dal direttore generale e amministrativo o sanitario per competenza.

La scheda, per ciascun obiettivo, riporta:

- l'indicatore (o gli indicatori) attraverso cui si misurerà il raggiungimento dell'obiettivo;
- il valore atteso, sopra (o sotto) il quale si considera l'obiettivo raggiunto;
- il ruolo svolto dalla struttura: se è responsabile dell'obiettivo (R) o se partecipa ad un obiettivo guidato da un'altra unità operativa (P);
- eventuali note;
- il punteggio che determina la pesatura dell'obiettivo nel calcolo della percentuale di raggiungimento finale (somma totale 100).

Per gli obiettivi appartenenti al gruppo degli "adempimenti LEA", per maggiore chiarezza, l'indicatore deve coincidere con quello assegnato alla Regione riportato nel Questionario LEA. Poiché il ruolo svolto dall'unità operativa di Azienda Zero può essere di contributo al superamento dell'adempimento, l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo verrà misurato secondo quanto esplicitato nel "**criterio di valutazione**".

Sul fronte delle risorse, la scheda riporta il personale in dotazione a ciascuna UOC alla data dell'31.3.2021.

Si riporta in allegato un prototipo di scheda di budget 2021 (allegato 1).

Il Piano dei Centri di Responsabilità

I centri di responsabilità corrispondono ad unità operative alle quali sono assegnate, mediante la metodica di budget, determinate risorse per lo svolgimento di specifiche attività volte all'ottenimento di individuati

risultati. L'insieme dei centri di responsabilità costituisce il piano dei centri di responsabilità e viene definito annualmente dalla Direzione aziendale a monte dell'assegnazione dei budget.

L'art. 35 co.3 della L.R. 55/1994 stabilisce che "un'unità operativa è centro di responsabilità quando risponde alle seguenti caratteristiche:

- a) omogeneità delle attività svolte;
- b) significatività delle risorse impiegate;
- c) esistenza di uno specifico responsabile di gestione e di risultato.

A tendere, il Piano dei Centri di Responsabilità di Azienda Zero andrà a coincidere con le Unità Operative Complesse definite nell'organigramma aziendale.

Ciascuna struttura, per quanto riguarda l'assegnazione, il monitoraggio e la valutazione degli obiettivi, afferisce per competenza al Direttore Generale, al Direttore Amministrativo o al Direttore Sanitario, così come rappresentato nell'elenco sottostante.

DIRETTORE GENERALE

- UOC Controllo di gestione e adempimenti LEA
- UOC Ufficio legale
- UOC Ispezioni sanitarie e socio sanitarie

DIRETTORE SANITARIO

- UOC Analisi attività assistenziali sanitarie e socio-sanitarie
- UOC Autorizzazione all'esercizio e organismo tecnicamente accreditante
- UOC Formazione e sviluppo delle professioni sanitarie
- UOC Governo clinico-assistenziale
- UOC HTA
- UOC Rischio clinico
- UOC Screening e valutazione di impatto sanitario
- UOC Servizio epidemiologico regionale e registri

DIRETTORE AMMINISTRATIVO

- UOC Affari generali
- UOC Convenzioni e assicurazioni SSR
- UOC CRAV
- UOC Gestione risorse umane
- UOC Internal audit e controlli delle aziende SSR
- UOC Logistica
- UOC Servizio economico finanziario
- UOC Sistemi informativi

I Direttori di UOC attribuiranno gli obiettivi di competenza ai responsabili delle UOS afferenti. La valutazione della performance organizzativa, anche ai fini del collegamento con la retribuzione di risultato, viene comunque calcolata a livello complessivo di UOC.

In questa fase transitoria non tutti gli incarichi di "Direttore di Struttura Complessa" risultano attribuiti, in particolare per le seguenti strutture:

- UOC Controllo di gestione e adempimenti LEA
- UOC Internal audit e controlli delle aziende SSR

Inoltre, la direzione della UOC Ufficio Legale è stata assegnata ad *interim*, ex comma 8, art. 18 CCNL 8.6.2000, con deliberazione n. 702 del 20/11/2020 e la responsabilità della UOC HTA è stata assegnata, ai sensi dell'art. 22 CCNL 2016/2018 Dirigenza sanitaria, con deliberazione n. 498 3/09/2020.

La scheda di budget sarà firmata dal Direttore Generale, Amministrativo o Sanitario a cui afferisce.

Al fine di assicurare la gestione aziendale e il collegamento con la performance individuale di tutti i dipendenti vengono comunque individuati obiettivi anche per le UO che non costituiscono Centro di Responsabilità. Tali obiettivi saranno illustrati ai dipendenti delle unità operative dal Direttore dell'Area di appartenenza, anche per il tramite dei dirigenti/responsabili presenti nelle strutture.

Per garantire che tutti i dipendenti vengano tempestivamente a conoscenza degli obiettivi assegnati alle UO, i Direttori e i Responsabili incaricati dalla Direzione organizzeranno un apposito incontro, che dovrà essere formalizzato (a tal fine può essere utilizzato il modulo riportato nell'allegato 2).

Il Monitoraggio infra-annuale

Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi, l'azienda attua un monitoraggio almeno trimestrale del budget, finalizzato alla rilevazione, all'analisi e alla tempestiva correzione degli scostamenti.

Il monitoraggio avverrà, salvo diversa decisione per le mutate condizioni di contesto, nei mesi di:

- Maggio 2021, basato tendenzialmente sui dati del 1° trimestre;
- Settembre 2021, basato tendenzialmente sui dati del 1° semestre;
- Novembre 2021, basato tendenzialmente sui dati del 3° trimestre;

L'UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA provvederà a raccogliere i dati tramite i sistemi informativi aziendali e gli stati di avanzamento auto-certificati dalle unità operative, producendo una relazione trimestrale sulla performance organizzativa da inviare alla Direzione Aziendale.

Ogni indicatore, nei monitoraggi intermedi o in quello finale, sarà pesato secondo la tabella di seguito riportata:

Andamento	% punti	
-----------	---------	--

		attribuiti	
1	In corso	100%	Se l'indicatore risulta in corso, la valutazione sarà pienamente positiva, al pari di un obiettivo raggiunto entro il termine
2	In corso, oltre la scadenza	70%	Se l'indicatore risulta in corso oltre la scadenza o raggiunto con ritardo ci sarà una lieve penalizzazione
3	Raggiunto	100%	
4	Non Raggiunto	0%	Se l'indicatore risulta non raggiunto senza alcuna giustificazione, sarà valutato zero.
5	Raggiunto in ritardo	70%	Se l'indicatore risulta in corso oltre la scadenza o raggiunto con ritardo ci sarà una lieve penalizzazione
6	Non Disponibile	100%	Se il valore risulta n.d., l'indicatore sarà pesato 100% (in alternativa verrà tolto l'indicatore riproporzionando i punti assegnati)

Tale relazione costituisce anche input alle valutazioni individuali intermedie, motivo per cui viene inviata anche all'UO Gestione Risorse Umane e presentata all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Il monitoraggio infra-annuale costituisce infine l'occasione per apportare modifiche o introdurre o eliminare obiettivi, qualora le mutate condizioni del contesto lo richiedano.

Sarà inoltre necessario integrare gli obiettivi non appena sarà approvata la DGR che definisce gli obiettivi per Azienda Zero, o alla luce di degli eventuali atti non ancora approvati.

La valutazione finale e il collegamento con la produttività individuale

La valutazione aziendale potrà avvenire a seguito della chiusura delle banche dati aziendali e dell'approvazione del bilancio di esercizio, quindi nel mese di giugno 2022, in linea con la scadenza del 30 giugno prevista dalla vigente normativa per la Relazione sulla Performance (D.Lgs. 150/2009 art.10 co.1 b e DGR 140/2016, all. A, pag. 6 e 18).

La raccolta dei dati finali e la creazione delle schede di valutazione sarà curata dall' UOC Controllo di Gestione e Adempimenti LEA sulla base dei sistemi informativi aziendali e della documentazione prodotta dalle unità operative.

Le schede di valutazione saranno inviate ai Direttori di Unità Operativa che, in caso di scostamenti, potranno produrre una relazione esplicativa delle motivazioni che hanno portato allo scostamento.

Eventuali relazioni sugli scostamenti saranno valutate dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario per competenza, per poter così giungere alla valutazione finale di tutti gli obiettivi.

La valutazione complessiva del budget sarà inviata all'UOC Gestione Risorse Umane quale elemento della valutazione della performance individuale. Il collegamento tra i due livelli di valutazione è infatti garantito dal fatto che *"l'ammontare delle risorse effettive da assegnare alla struttura verrà determinato sulla base del punteggio raggiunto dalla struttura stessa in sede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi di budget"*¹. Non va inoltre dimenticato che il raccordo tra performance organizzativa e individuale è ulteriormente rafforzato dal fatto che ciascuna scheda di valutazione individuale prevede tra i fattori di valutazione anche *"la partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget"*.

Le risultanze della valutazione del budget confluiranno poi, assieme alle risultanze della valutazione individuale, nella Relazione sulla Performance, che sarà adottata entro il 30 giugno 2020 con delibera del Direttore Generale, trasmessa all'OIV e pubblicata alla voce *Performance* della sezione del sito *Amministrazione Trasparente*.

A seguito della validazione dell'OIV prevista dall'art. 14 co.4 del D.Lgs. 150/2009, si procederà infine al pagamento della retribuzione di risultato.

¹ Accordo relativo all'attribuzione dei premi correlati alla performance siglato con le OO.SS. del comparto in data 6.7.2018 e con le OO.SS. della dirigenza medica e veterinaria e SPTA in data 30.05.2018.

Abbreviazioni

CCNL	Contratto collettivo nazionale del lavoro
DDG	Delibera del Direttore Generale
DGR	Deliberazione della Giunta Regionale
IRCCS	Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico
LEA	Livelli essenziali di assistenza
MEF	Ministero dell'Economia e delle Finanze
NSG	nuovo sistema di Garanzia
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
OO.SS	Organizzazioni sindacali
SPTA	Sanitaria - Professionale - Tecnica e Amministrativa
SSR	Servizio Sanitario Regionale
UO/UUOO	Unità Operativa/Unità Operative
UOC	Unità Operativa Complessa
UOS	Unità Operativa Semplice

Allegati

Allegato 1	Esempio di scheda di budget
Allegato 2	Modulo attestazione avvenuto incontro di condivisione con il personale dell'UO

Personale al 31.3.2021

QUALIFICA	Personale FTE	Note
-----------	---------------	------

TOTALE PERSONALE	
------------------	--

Obiettivi del Piano della Performance (incluso adempimenti LEA e Obiettivi salute e funzionamento dei servizi assegnati dalla Regione ai Direttori Generali DGR 1405/2020)

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	*	NOTE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE
1.1 Rispetto programma relativo alle procedure di gara centralizzate di acquisizione di beni e servizi in carico all'Azienda Zero per il biennio 2020-2021 di cui alla DGRV 554/2020 ed indicate dalla successiva programmazione regionale	1.1.1 Analisi di tutti i processi gestiti	Entro il 31.12.2021	R		3	

Obiettivi interni aziendali e di struttura (di processo, mantenimento e sviluppo)

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	*	NOTE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE
7.1 Soddisfazione degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente	7.1.1 % documenti pubblicati in modo tempestivo	100%	R		1	

Supporto all'emergenza sanitaria da COVID-19

OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE ATTESO	*	NOTE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE
6.1 Supporto alle Aziende/Istituti del SSR nell'attività di acquisizione di competenza regionale delle apparecchiature necessarie all'attivazione del piano delle terapie intensive e semi-intensive;	6.1.1 Efficienza e tempestività nelle acquisizioni necessarie Covid (DPI e DM)	si	R		17	

Il Direttore Generale

il Direttore dell'Area

Il Direttore di UOC

NOTE

**ALLEGATO 2**

UOC XXX

VERBALE DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET

E DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI DEL COMPARTO IVI AFFERENTI

In data 2021, presso gli uffici dell'UOC XXX, ina Padova, il Direttore della Struttura,, ha convocato tutti i dipendenti del comparto assegnati alla struttura da lui/lei diretta al fine di illustrare e condividere gli obiettivi di budget della UOC, così come previsto nell'accordo sottoscritto con le OO.SS. del comparto relativo all'attribuzione dei premi correlati alla performance individuale. Ricordando che l'erogazione dei premi correlati alla performance organizzativa è strettamente conseguente al raggiungimento degli obiettivi della UOC di appartenenza e, quindi, almeno in parte, al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Di seguito si riportano gli obiettivi assegnati alla struttura:

-
-
-
-
-
-



ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Nella stessa data, successivamente all'incontro tenutosi in plenaria, il Direttore di Struttura ha incontrato ogni collaboratore ed ha condiviso, per ognuno, gli obiettivi Individuali assegnati. Confronto del quale viene data evidenza con la sottoscrizione in calce di ogni specifica tabella riassuntiva, di seguito riportata.

Ribadito che gli obiettivi assegnati devono essere chiari, precisi e sintetici e che nella loro assegnazione il Direttore dovrà tenere conto dei compiti affidati al valutato, sono stati assegnati i seguenti obiettivi:

PERSONALE RUOLO AMMINISTRATIVO O TECNICO CAT. D/DS:

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____



COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	



Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

PERSONALE RUOLO AMMINISTRATIVO O TECNICO CAT. C:

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____



COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	
TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____

PERSONALE RUOLO AMMINISTRATIVO O TECNICO CAT.B/BS:

COGNOME NOME	
ATTIVITA'	
OBIETTIVI	



TEMPISTICHE	
RISULTATI ATTESI	

Firma _____