

ALLEGATO F)

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

INTRODUZIONE

PREMESSA

L'adozione di un sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare l'Ente di un nuovo sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del disposto del Decreto Legislativo n. 150/2009.

A questo proposito, al fine di produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati, il D. Lgs. 150/2009 prevede l'introduzione di un ciclo di gestione della performance, attraverso il quale le Amministrazioni devono inquadrare la loro azione attraverso il passaggio da una logica dei mezzi (input) ad una dei risultati (output ed outcome).

Il ciclo di gestione della performance (disciplinato dal Capo II- Titolo II della Legge 150/2009) si articola nelle seguenti fasi:

- programmazione;
- pianificazione;
- monitoraggio;
- valutazione e misurazione, con esito finale nella premialità e nella rendicontazione alla PA e ai cittadini.

Il percorso semplificato, sotteso a tale ciclo, prevede una fase di definizione e assegnazione degli obiettivi contenente i valori attesi di risultato con i rispettivi indicatori, una fase di assegnazione delle risorse necessarie, una misurazione e valutazione della performance (intesa come somma di comportamenti e risultati del personale) con la conseguente erogazione di incentivi economici conseguenti alle valutazioni.

E' utile avere presenti i principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira.

Come delineato di numerose disposizioni (D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, CCNL del comparto Autonomie Locali), i principi ispiratori sono i seguenti:

- ▲ valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- ▲ trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- ▲ partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- ▲ diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità e l'iniziativa individuale;
- ▲ migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- ▲ migliore impiego delle risorse umane;
- ▲ cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

○*○*○*○*○*○*○*○*○*

RIFERIMENTI NORMATIVI

L'art. 1, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che le norme del Decreto Legislativo si applichino ai dipendenti delle Amministrazioni di cui all'art. 2, comma 2, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 [..](gli Enti Locali sono inclusi tra le Amministrazioni di cui all'art. 2 comma 2).

L'art. 7, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto un articolato sistema di valutazione della performance, stabilendo che "Le Amministrazioni Pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance."

L'art. 9, secondo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che "la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'art. 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

L'art. 20, primo e secondo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che "Gli strumenti per premiare il merito e la professionalità sono: a) il bonus annuale delle eccellenze [rif. art. 21]; b) il premio annuale per l'innovazione [rif. art. 22]; c) le progressioni economiche [rif. art. 23]; d) le progressioni di carriera [rif. art. 24]; e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità [rif. art. 25]".

L'art. 31 comma 2 del D. Lgs. 150/2009 dispone che: "...; gli Enti Locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che un'quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta o che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre".

L'art. 31 comma 3 del D. lgs. 150/2009 dispone che: "Per premiare il merito e la professionalità [...] gli Enti Locali, oltre a quanto autonomamente stabilito, nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa, utilizzano gli strumenti di cui all'art. 20, comma 1, lettere c), d), e) ed f), nonché adattandoli alla specificità dei propri ordinamenti, quelli di cui alle lettere a) e b). Gli incentivi di cui alle predette lettere a), b), c) ed e) sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa".

L'art. 45, comma 3 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che "I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'Amministrazione [...]".

o*xo*xo*xo*xo*xo*xo

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come previsto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

Ai sensi dell'art. 8, la performance organizzativa concerne:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrati;
- la qualità e la quantità delle performance e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le disposizioni relative alla performance organizzativa di cui all'art. 8, non rientrano tra quelle cui gli Enti Locali sono tenuti obbligatoriamente ad adeguarsi.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente atto ha quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle modalità di lavoro del personale.

In particolare, il Sistema di misurazione e valutazione della performance persegue il fine:

- ▲ verificare il conseguimento degli obiettivi;
- ▲ informare e guidare i processi decisionali;
- ▲ gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- ▲ fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- ▲ promuovere processi di miglioramento delle performance in termini di qualità;

- ▲ valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- ▲ condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e le figure responsabili della gestione;
- ▲ promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuali nel titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

A tale scopo, come precisato dall'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione della **performance individuale del dirigente, assunto con contratto a tempo determinato, e dei responsabili incaricati di posizione organizzativa** è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione della **performance individuale del personale non incaricato di posizione organizzativa** è invece collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI

Quadro generale

Nel Comune di Altavilla Milicia gli obiettivi di gruppo da assegnare al personale dipendente sono articolati in:

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO	Piani e progetti di particolare rilevanza, individuati sulla base delle priorità dell'Amministrazione
OBIETTIVI DI GESTIONE	Piani e programmi relativi alla gestione ordinaria

Gli obiettivi di miglioramento sono definiti in coerenza con le priorità individuate dall'Amministrazione e costituiscono obiettivi relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa.

Essi rappresentano delle specificazioni dei programmi di maggior rilievo (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'Amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi) contenuti nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno di riferimento.

Sono descritti attraverso programmi operativi contenenti le informazioni necessarie relative agli indicatori di misurazione e alla individuazione delle specifiche responsabilità del personale coinvolto.

Gli obiettivi gestionali riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno per lo più carattere stabile nel tempo (ad es. elaborazione di documentazione, trattazione della corrispondenza con le sedi, attività degli uffici, gestione del personale ecc...).

Ove ritenuto utile, per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più uffici o più aree, è possibile attribuire obiettivi trasversali alle strutture.

La fase di definizione degli obiettivi richiede il coinvolgimento e l'attiva partecipazione sia dell'esecutivo, a cui spetta il potere di indirizzo politico e programmatico, sia della struttura tecnica del Comune a cui compete la gestione degli obiettivi pianificati.

La fase di proposta degli obiettivi nasce dal raccordo costante tra le due parti nel senso che al diritto dovere di proposta, posto in capo ai funzionari, corrisponde la titolarità del potere di indirizzo e di approvazione posto in capo all'esecutivo.

Ad ogni obiettivo di miglioramento o gestionale sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- ▲ **Comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- ▲ **Rilevanza:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- ▲ **Confrontabilità:** deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (benchmarking);
- ▲ **Fattibilità:** la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- ▲ **Affidabilità:** deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;

Il processo di definizione degli Obiettivi di miglioramento e gestionali

Il processo di definizione degli Obiettivi ha inizio con l'adozione del Bilancio di previsione, contenente i programmi e le priorità da perseguire nel corso dell'anno di riferimento.

Sulla base delle priorità individuate dall'Amministrazione nel documento previsionale, entro il 10 gennaio, il Segretario Generale invita i Responsabili incaricati di posizione organizzativa ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi dell'Amministrazione, ove opportuno fornendo specifiche indicazioni e linee guida.

Entro il 31 gennaio, i Responsabili incaricati di posizione organizzativa, raccordandosi con i propri referenti politici, elaborano i piani ed i progetti prioritari e definiscono in collaborazione con i funzionari preposti agli Uffici competenti:

- ▲ gli obiettivi collegati;
- ▲ gli indicatori connessi agli obiettivi;
- ▲ il programma per la realizzazione dell'obiettivo, con la previsione delle risorse necessarie, delle iniziative da porre in essere.

Entro tale data (31 gennaio) le proposte di obiettivi di miglioramento e gli obiettivi di gestione, corredati dai relativi indicatori e piani di azione, vengono presentate al Segretario Generale.

Entro il 15 febbraio, il Segretario Generale, anche sulla base di un costante raccordo con il Nucleo, procede:

- ▲ alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- ▲ all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione.

Al termine delle verifiche di cui sopra, sentito il Nucleo, il Segretario Generale cura la predisposizione del progetto di Piano dettagliato degli obiettivi e lo presenta alla Giunta Comunale.

Entro il 25 febbraio, il Segretario Generale approva il Piano dettagliato degli obiettivi e lo trasmette al Nucleo di Valutazione e al Servizio Affari Generali per gli ulteriori adempimenti.

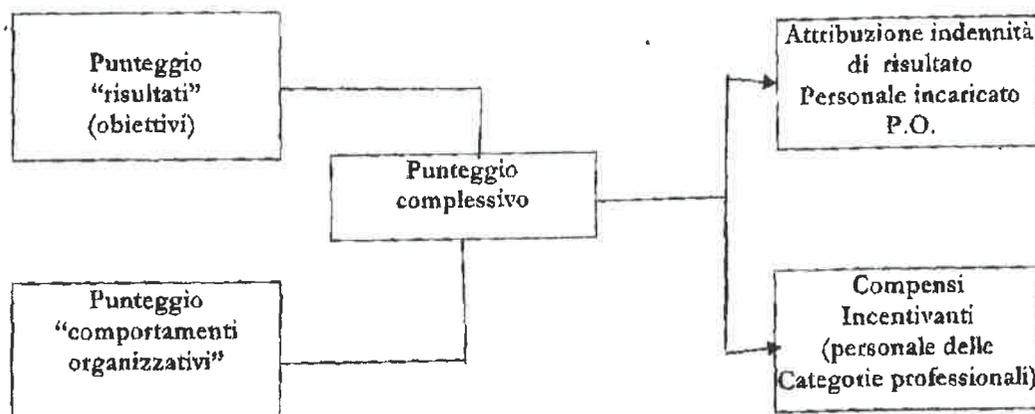
Entro il 1° marzo, una volta approvato il Piano dettagliato degli obiettivi, il Servizio Affari Generali/Segreteria Generale ne cura la trasmissione agli Uffici e la pubblicazione sul sito istituzionale.

GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Premessa

Il Sistema permanente di valutazione delle performance e dei risultati del personale (valutazione della prestazione individuale) collega le misura per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue:



Il sistema di valutazione, indipendentemente dal soggetto che viene valutato, si articola in cinque punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale;
- valutazione dei comportamenti organizzativi;
- calcolo del punteggio complessivo;
- definizione di un processo di valutazione;
- fermo restando quanto previsto dall'art. 29 del D. Lgs. 150/2009, l'attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

Il sistema di valutazione della performance opera in riferimento ai seguenti soggetti:

- ▲ personale incaricato di posizione organizzativa ai sensi del CCNL relativo alla Revisione del sistema di classificazione del Personale (CCNL del 31 marzo 1999) e successive modifiche, e dirigente extradotazione organica con contratto a tempo determinato;
- ▲ personale inquadrato nelle diverse categorie professionali

**INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
E DIRIGENTE EXTRADOTAZIONE ORGANICA**
Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi

Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi)

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei responsabili incaricati di posizione organizzativa e del dirigente assunto con contratto a tempo determinato di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi annuali assegnati a ciascun responsabile incaricato di posizione organizzativa sono nel limite massimo di quattro.

• La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito:

- ▲ *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'area.* È necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa primaria. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- ▲ *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- ▲ *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- ▲ *Chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale. È, in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

• La ponderazione degli obiettivi

A ciascun obiettivo di area è associata una ponderazione, rappresentativa dell'importanza che a esso si attribuisce. La ponderazione è contenuta nelle schede di progetto approvate con il provvedimento di approvazione del Piano dettagliato degli obiettivi e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 100.

• La definizione del punteggio di risultato

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito ed è elemento di definizione del punteggio di risultato del personale incaricato di posizione organizzativa e dal dirigente a tempo determinato.

• Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio massimo realizzabile è pari a 20 punti.

Il calcolo del punteggio di risultato si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi in base al percorso illustrato nelle lettere sono indicate.

A) Obiettivi individuati

OBIETTIVI

A. Amministrativa - A. Economico Finanziaria - Corpo di Polizia Locale - Area Tecnica LL.PP. - Area Urbanistica

- 1
- 2
- 3
- 4

B) Parametri da utilizzare e relativa scala di misurazione

- ▲ Efficienza: è il rapporto tra il risultato raggiunto e le risorse impiegate. Comporta un impiego di risorse inferiore a quello programmato (Scala di misurazione: punti da 0 a 5).
- ▲ Efficacia: è il rapporto tra il risultato raggiunto e l'obiettivo programmato. E' costituita dalla completa soddisfazione della domanda ovvero dalla eliminazione di disservizi o disagi (scala di misurazione: punti da 0 a 5).
- ▲ Economicità: è il rapporto tra costo preventivo e costo consuntivo. Va intesa non come semplice economia di spesa ma come effettivo risparmio a parità di qualità della performance (scala di misurazione: punti da 0 a 5).
- ▲ Celerità: è la maggiore frequenza nell'unità di tempo, vale a dire la diminuzione dei tempi di erogazione o di elaborazione (Scala di misurazione: punti da 0 a 5).

La forbice del punteggio è compresa tra un minimo di 0 ed un massimo di 20

Nel caso di assegnazione di due obiettivi il punteggio da attribuire viene moltiplicato per due al fine di rendere omogeneo il sistema dei punteggi utilizzato per i responsabili incaricati.

C) Lo schema da utilizzare per evidenziare i risultati conseguiti è il seguente:

	Efficienza Punteggio: punti da 0 a 5	Efficacia Punteggio: punti da 0 a 5	Economicità Punteggio: punti da 0 a 5	Celerità Punteggio: punti da 0 a 5	Totale	Numero Parametri utilizzati	Totale col 5+col 6
	Col 1	Col 2	Col 3	Col 4	Col 5	Col 6	Col 7
Obiettivo n. 1							
Obiettivo n. 2							
Obiettivo n. 3							
Obiettivo n. 4							
						TOTALE	

2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

• Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dai responsabili incaricati e dal dirigente a tempo determinato rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La valutazione dei comportamenti ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- ▲ dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- ▲ dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce da evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

• La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione del dirigente extradotazione organica e dei responsabili incaricati di posizione organizzativa di direzione di area, avviene attraverso tre macrocategorie di comportamenti organizzativi:

- ▲ Orientamento ai risultati
- ▲ Conduzione del personale
- ▲ Qualità dell'apporto personale specifico

ORIENTAMENTO AI RISULTATI

- 1 Capacità di tradurre direttive e atti di indirizzo in progetti, piani di attività e piani di lavoro
- 2 Capacità di organizzare le attività in funzione della qualità dei servizi anche attraverso semplificazione amministrative e/o innovazioni tecnologiche

CONDUZIONE DEL PERSONALE

- 3 Capacità di motivare, guidare e valutare i propri collaboratori, curandone la crescita professionale
- 4 Capacità di fronteggiare nuovi incombenti nominativi ovvero emergenze o imprevisti attraverso l'uso flessibile e sinergico del personale
- 5 Capacità di gestire e risolvere situazioni di conflittualità interna

QUALITÀ DELL'APPORTO PERSONALE SPECIFICO

- 6 Capacità propositiva nei confronti degli organi della direzione politica
- 7 Capacità di iniziativa e propensione all'assunzione delle responsabilità correlate alla posizione professionale
- 8 Capacità di rappresentare adeguatamente l'Ente nelle trattative e nelle relazioni con l'esterno
- 9 Capacità di valorizzare l'aspetto della formazione professionale personale provvedendo allo stesso tempo alla formazione interna dei propri collaboratori
- 10 Presenza in servizio oltre il normale orario di lavoro.

(Viene attribuito punteggio in relazione all'impegno prodotto la cui forbice è compresa tra 106 h e 208 h**)

** Vedi scheda relativa 1 punteggio proporzionale

Il punteggio complessivo attribuibile per i comportamenti è pari a max 80 punti

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione (migliorabile, adeguato, buono, eccellente) e a ciascun livello sono collegati i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- ▲ se il valutato è descritto dal livello "migliorabile", ottiene un punteggio fino a 5,9;
- ▲ se il valutato è descritto dal livello "adeguato", ottiene un punteggio variabile tra 6 e 6,9;
- ▲ se il valutato è descritto dal livello "buono", ottiene un punteggio variabile tra 7 e 7,9;
- ▲ se il valutato è descritto dal livello "eccellente", ottiene un punteggio pari a 8

• Quantificazione del punteggio complessivo

La quantificazione del punteggio complessivo è quindi data dalla somma dei seguenti elementi:

1°) Grado di raggiungimento degli obiettivi (risultati)	max 20 pt	} — max 100pt
+		
2°) Qualità della performance individuale (comportamenti organizzativi)	max 80 pt	

• Retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato verrà liquidata a partire dall'anno 2012 in base alla collocazione nelle fasce di merito sottoindicate del punteggio ottenuto:

-	25% della retribuzione di posizione assegnata	(quota massima)	fascia 1°: da 96,6 a 100 punti
-	22% della retribuzione di posizione assegnata		fascia 2°: da 93,6 a 96,5 punti
-	19% della retribuzione di posizione assegnata		fascia 3°: da 88,6 a 93,5 punti
-	16% della retribuzione di posizione assegnata		fascia 4°: da 82,6 a 88,5 punti
-	13% della retribuzione di posizione assegnata	(quota minima)	fascia 5°: da 75 a 82,5 punti
-	= della retribuzione di posizione assegnata		fascia 6°: meno di 75 punti

Il punteggio 75/100 costituisce il limite al di sotto del quale la valutazione è ritenuta "non positiva". Tale valutazione, ai sensi di quanto disposto nel 3° periodo del 4° comma dell'art. 9 dell'Ordinamento Professionale, esclude la possibilità di risultare beneficiario dell'indennità di risultato.

Per il dirigente extradotazione organica la retribuzione di risultato è liquidata sulla base delle specifiche stabilite nel contratto individuale di lavoro stipulato con l'Amministrazione.

PERSONALE DIPENDENTE NON INCARICATO DI P.O.
Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi

1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi)

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del personale non incaricato di posizione organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

• **La scelta degli obiettivi**

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati per ciascuna area. Nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, **gli obiettivi sono assegnati** attraverso il loro inserimento all'interno del Piano dettagliato degli obiettivi (obiettivi di gestione), o all'interno del provvedimento della Giunta Comunale di individuazione delle risorse variabili (obiettivi di miglioramento).

• **Obiettivi di miglioramento**

Attivazione di nuovi servizi o accrescimento dei servizi esistenti (art. 15 c. 5 CCNL)

Nel caso l'Amministrazione individui con proprio provvedimento specifici **obiettivi di miglioramento**, a forte contenuto innovativo, collegati alla applicazione dell'art. 15, comma 5, del CCNL 1999 avente ad oggetto *"Piani di riorganizzazione (con o senza incrementi della dotazione organica) finalizzati ad un accrescimento dei servizi esistenti correlati ad aumento della performance del personale"*; in tale atto definirà le modalità di raccordo con il presente sistema di valutazione dei risultati, secondo lo schema di cui all'allegato B).

• **Obiettivi di gestione**

Nel Piano dettagliato degli obiettivi sono inseriti **gli obiettivi gestionali**, di carattere ordinario ma **che possono qualificarsi** per la loro particolare complessità o atipicità, proposti dai Responsabili di area, unitamente ai **relativi indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni**.

Per l'anno 2012, che si ritiene sperimentale per l'applicazione del presente Sistema di misurazione e valutazione, non possono essere assegnati a ciascun servizio più di 2 obiettivi gestionali al fine di un progressivo adeguamento ad una modalità di lavoro per obiettivi.

In fase di definizione dell'obiettivo di gestione trova applicazione quanto detto nell'analogo paragrafo relativo agli incaricati di posizione organizzativa, con riferimento alla misurabilità dell'obiettivo, alla sua controllabilità da parte dell'unità organizzativa e alla chiarezza del limite temporale di riferimento.

1. REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

1. OBIETTIVI DI GESTIONE

Sono obiettivi di carattere ordinario che possono qualificarsi per la loro particolare complessità o atipicità descritti in base a criteri di chiarezza, misurabilità e controllabilità

A titolo di esempio la definizione di un **obiettivo di gestione** può essere schematizzata attraverso gli elementi rappresentati nella scheda:

OBIETTIVO

Personale che partecipa al progetto:

Attività previste

MESI

N.	DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO
----	---------------	-------------	------------------	----------------------

Trattandosi di obiettivi gestionali, che riguardano la realizzazione di risultati relativamente alla parte ordinaria delle attività, è necessario garantire a tutti i dipendenti la partecipazione alla realizzazione di obiettivi.

- **La definizione del punteggio di risultato**
Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati per ciascun dipendente del Servizio che ha realizzato l'obiettivo.
In fase di programmazione devono essere individuati gli indicatori quantitativi e qualitativi misurabili. Il rapporto tra il valore dell'indicatore atteso e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

- **Il calcolo del punteggio di risultato**
Il punteggio massimo realizzabile è pari a 20 punti.
Il calcolo del punteggio di risultato si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e si ottiene moltiplicando il punteggio massimo realizzabile per la percentuale di realizzazione dell'obiettivo.

$$\text{Punteggio di risultato} = (\text{Ob.}) \times \left[\frac{\text{Punteggio max}}{\text{Punteggio max}} \times \% \text{ di realizzazione dell'obiettivo in relazione agli indicatori} \right]$$

2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

- **La valutazione dei comportamenti organizzativi**
Ogni dipendente è soggetto ad una valutazione per la performance resa.
Nella valutazione dei comportamenti organizzativi vengono considerati tre macrofattori di valutazione (*Orientamento al risultato, Competenze organizzative, Modalità di relazione con l'utente*) declinati in otto fattori di valutazione, ai quali viene attribuito un punteggio come sotto meglio specificato.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

INIZIATIVA PERSONALE

Capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia

FLESSIBILITA' NELLO SVOLGERE IL LAVORO. DISPONIBILITA' PERSONALE

Disponibilità ed elasticità nell'interpretare il proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione. Apporto in termini di assiduità di presenza e di impegno.

AFFIDABILITA'

Vengono considerati a questo proposito fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo

COMPETENZE ORGANIZZATIVE

CONOSCENZE E CAPACITA' PROFESSIONALI (capacità di gestione del personale assegnato)

Grado di conoscenza professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate. Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria.

Capacità di motivare le persone del proprio ufficio facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.

RENDIMENTO QUANTITATIVO
QUALITA' DELLA PERFORMANCE

E Dimostrazione impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace e di saper affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati

MODALITA' DI RELAZIONE CON L'UTENTE

CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI Dimostrazione di capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione

CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI Dimostrazione di capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione

COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO Dimostrazione di consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio

• La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi

A ciascun fattore di valutazione sono associati cinque livelli di giudizio, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- ▲ se il valutato è descritto dal livello "inadeguato", ottiene un punteggio variabile tra 0 e 3,0;
- ▲ se il valutato è descritto dal livello "migliorabile", ottiene un punteggio variabile tra 3,1 e 5,9;
- ▲ se il valutato è descritto dal livello "adeguato", ottiene un punteggio variabile tra 6,0 e 7,9;
- ▲ se il valutato è descritto dal livello "buono", ottiene un punteggio variabile tra 8,0 e 8,9;
- ▲ se il valutato è descritto dal livello "eccellente", ottiene un punteggio variabile tra 9,0 e 10,0;

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi delle valutazioni dei singoli fattori di valutazione.

$$\Sigma p = p1 + p2 + p3 \dots p8$$

la somma di tutti i punteggi può dare il risultato max 80

• Definizione del coefficiente di presenza

Viene calcolato il coefficiente di presenza "coeff.p" calcolando il rapporto fra giornate lavorative e giornate dovute.

Nel computo del coefficiente, verranno considerate le giornate effettivamente lavorate.

Non si considerano assenze:

- congedo ordinario

- festività soppresse
- riposo sostitutivo
- infortuni sul lavoro
- malattie professionali per causa di servizio
- permessi sindacati retribuiti
- congedi obbligatori per maternità
- sciopero
- permessi per mandato amministrativo

Ove il coefficiente di presenza sia inferiore al 30%, si soprassiede per l'anno in questione alla valutazione del dipendente.

• Il calcolo del punteggio dei comportamenti organizzativi

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascun dipendente (P) è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascun fattore di valutazione, rimodulato attraverso il coefficiente di presenza.

$$P = \sum p * \text{coeff. pres.}$$

• Quantificazione del punteggio complessivo

Il punteggio complessivo del dipendente (Pc) è pari alla somma del punteggio relativo al risultato e del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

$$Pc = Ob. + P$$

Il punteggio complessivo può dare il risultato max 100.
(vedi scheda allegata)

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

1. I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Secondo quanto espressamente rilevato nella delibera n. 104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola Amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti:

- ▲ l'organo di indirizzo politico amministrativo (Giunta Comunale)
- ▲ l'organismo indipendente di valutazione della performance (Nucleo)
- ▲ il segretario generale
- ▲ il dirigente extradotazione organica e gli incaricati di posizione organizzativa.

Secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 4, lett. a) del Decreto 150/2009, il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

In conformità all'art. 7, commi 2 e 9 del decreto 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- ▲ dal Nucleo di Valutazione che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14, commi 9 e 10 del decreto, presidia il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso.
Questa funzione potrà essere attiva solo nel momento in cui l'Ente si doterà di un Piano della performance organizzativa;
- ▲ dal Segretario Generale e dagli incaricati posizione organizzativa per quanto riguarda il processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, si basano principalmente sul coinvolgimento di due figure: il valutatore ed il valutato, ossia l'unità di personale

soggetta alla procedura di valutazione.

Nell'individuazione concreta di tali figure, occorre distinguere i seguenti Responsabili della valutazione della performance individuale:

- ▲ per il personale incaricato di posizione organizzativa e per il dirigente estradotazione organica, la valutazione è effettuata dal Nucleo di Valutazione;
- ▲ per il personale degli Uffici delle diverse aree, la valutazione viene effettuata dal Dirigente estradotazione organica o dal Responsabile incaricato di posizione organizzativa.

2. Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi.

I Responsabili della P.O. effettuano, almeno ogni semestre, il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo dagli stessi interessati i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, in grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine del mese di giugno i Responsabili della P.O., ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

L'esito rilevato dal monitoraggio deve essere comunicato al Nucleo di Valutazione che informa la Giunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 24 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei servizi.

3. Valutazione finale dei risultati.

A conclusione della verifica di fine anno sulla realizzazione degli obiettivi, entro il 30 gennaio, i Responsabili di P.O., effettuano la valutazione finale, rilevando:

- ▲ per ciascun obiettivo i risultati raggiunti;
- ▲ per i comportamenti organizzativi il valore della prestazione realizzata.

La quantificazione del punteggio complessivo (max 100 punti) è quindi data dalla somma dei seguenti elencati:

1. Grado di raggiungimento obiettivi max 20 punti
2. Valutazione comportamenti organizzativi max 20 punti

4. Valutazione finale dei comportamenti organizzativi.

Il soggetto valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati nei paragrafi precedenti tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della performance lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali delle figure che coordinano personale.

Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, infatti, la valutazione del personale responsabile di area è strettamente collegato anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art. 19 del D. Lgs. 150 del 2009.

5. Attribuzione del punteggio

Le modalità per l'attribuzione del punteggio per il personale delle diverse categorie professionali sono le seguenti:

- ▲ La valutazione viene effettuata sulla base della scheda di valutazione delle performance compilata dal Responsabile apicale dell'area competente.
- ▲ Entro il 10 Febbraio il Responsabile attribuisce i punteggi ai dipendenti dell'area. Sarà compito dello stesso responsabile, entro 10 gg. dalla compilazione delle schede, trasmetterle all'ufficio personale l'archiviazione nei fascicoli personali e l'attribuzione dell'incentivo di produttività collegato alla performance.
- ▲ Il dipendente potrà presentare per iscritto le proprie osservazioni e chiedere una verifica in ordine alla valutazione ricevuta. Nei confronti della valutazione riportata dalla scheda i dipendenti possono presentare ricorso al Nucleo di Valutazione per motivi di legittimità.

Le procedure contenute nel presente punto sono utilizzate anche per la valutazione del dirigente con contratto a tempo determinato e per il personale incaricato di posizione organizzativa ad eccezione della tempistica che potrà variare se diversamente stabilito con preventiva e apposita nota del Segretario Generale.

6. Modalità di attribuzione dell'incentivo di produttività collegato alla performance.

La graduatoria finale è articolata secondo le seguenti fasce:

3 ^a fascia	Valutazione insufficiente	punteggio 0 - 49
2 ^a fascia	Valutazione media	punteggio 50 - 79
1 ^a fascia	Valutazione alta	punteggio 80 - 100

La ripartizione delle risorse destinate al finanziamento delle singole fasce di merito per la corresponsione del trattamento economico collegato alla performance individuale sarà effettuata nel modo seguente:

1^a fascia = FASCIA ALTA: alla 1^a fascia è assegnato il 60% del budget assegnato in sede di contrattazione decentrata;

2^a fascia = FASCIA INTERMEDIA: alla 2^a fascia viene assegnato il rimanente 40%.

3^a fascia = VALUTAZIONE INSUFFICIENTE: alla 3^a fascia non viene assegnato alcun budget.

In ogni caso il compenso dell'incentivo economico da erogare al personale delle varie categorie inclusa nella fascia media dovrà essere inferiore al 30% rispetto all'analogo compenso attribuito al personale della fascia alta.

In ogni caso le economie della fascia media saranno ridistribuite nella fascia alta.

Determinato il budget assegnato alla 1^a e 2^a fascia di valutazione, si procederà alla suddivisione dello stesso per categoria secondo le seguenti percentuali:

Categoria A	10%
Categoria B	20%
Categoria B3	25%
Categoria C	30%
Categoria D	15%

L'incentivo di produttività collegato alla performance individuale sarà calcolato dividendo la somma assegnata ad ogni categoria per il numero dei dipendenti inseriti nelle due fasce di merito.

A ciò provvederà il Responsabile del personale entro il mese di Marzo dell'anno successivo alla valutazione.

MERITO E PREMIALITA'

Premesso che:

- ▲ ai sensi dell'art. 31 comma 2 del D. Lgs. 150/2009, "gli Enti Locali prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre";
- ▲ ai sensi dell'art. 31 comma 3 del D. Lgs. 150/2009, "per premiare il merito e la professionalità gli enti locali utilizzano gli strumenti di cui all'art. 20 lett. a) e lett. b) (bonus delle eccellenze e bonus per l'innovazione) adattandoli alla specificità dei propri ordinamenti;
- ▲ vi è tuttavia una situazione interpretativa non univoca in merito alla modalità di attuazione degli istituti descritti nel D. Lgs. 150/2009, con particolare riferimento a quelli relativi alle graduatorie di merito, al bonus delle eccellenze e al bonus dell'innovazione.

L'Amministrazione ritiene opportuno, in via preliminare, attivare una fase di approfondimento, al fine di verificare l'applicabilità immediata, dal 1° gennaio 2012, di tali istituti, demandando ad un momento successivo la definizione puntuale delle modalità di attuazione.

REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, il Nucleo, il Segretario Generale, i Responsabili di Area, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, possono sottoporre all'Amministrazione eventuali modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le modifiche approvate entrano in vigore il 1° gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

Le modifiche apportate al Sistema di misurazione e valutazione della performance devono essere trasmesse tempestivamente al Nucleo o all'analogo soggetto valutatore individuato dall'Amministrazione.

MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Per quanto riguarda il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ai sensi di quanto previsto dalla lett d) c.3 dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, deve essere garantita l'integrazione tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria per quanto riguarda la coerenza dei contenuti (obiettivi del piano e risorse economiche necessarie al loro perseguimento contenute nel bilancio previsionale).

Dal punto di vista dei tempi è opportuno adottare un sistema flessibile di scadenza in base al quale il Piano dettagliato degli obiettivi segue la dinamica di approvazione del bilancio e viene approvato entro il mese successivo a quello di adozione del Bilancio di Previsione.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Area: <Area>
 Nome e Cognome: <Nome>
 Categoria e posizione: <Categoria>
 Profilo: <Profilo>
 Servizio: <Servizio>

Periodo di riferimento: _____ anno _____ Gennaio/Dicembre

OBBIETTIVO GESTIONALE:

TITOLO DEL PROGETTO:

Realizzazione dell'obiettivo %

Punteggio di risultato

Punteggio max (20 pr.) X % di realizzazione dell'obiettivo in relazione agli indicatori

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI: elementi di valutazione

	Inadeguato da 0 a 3,0	Migliorabile da 3,1 a 5,9	Adeguato da 6,0 a 7,9	Buono da 8,0 a 8,9	Eccellente da 9,0 a 10,0
1. Orientamento al risultato INIZIATIVA PERSONALE FLESSIBILITA' NELLO SVOLGERE IL LAVORO. DISPONIBILITA' PERSONALE AFFIDABILITA'					
2. Competenze organizzative CONOSCENZE E CAPACITA' PROFESSIONALI (CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO) RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITA' DELLA PERFORMANCE					
3. Modalità di relazione con l'utente CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI (INAL) INTERNI ED ESTERNI CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGGI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA NEI PROCESSI DI SERVIZIO					

Punteggio finale

Il punteggio complessivo del dipendente è pari alla somma del punteggio relativo al risultato e del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi: totale 100