

personalizzati e nominali per ciascuna unità di personale. A ciò ha fatto seguito nel 2023 una riorganizzazione migliorativa dei servizi di firewalling sia lato server sia sui dispositivi di smistamento di rete nelle varie sedi (access point evoluti).

Tutti questi sistemi e queste attività messe in campo dall'Ente oramai da un decennio sono collegati tra loro da un denominatore comune, la sicurezza informatica, tant'è che nel corso di un decennio non si sono registrati attacchi informatici o incidenti bloccanti o invalidanti per l'attività lavorativa dell'Ente.

Certamente le azioni da intraprendere sono ancora tante e in continuo sviluppo e aggiornamento, soprattutto in un mondo sempre più digitalizzato e connesso e così spesso oggetto di attacchi informatici malevoli (hacking).

2.2 Performance

Il principio di misurazione e valutazione della performance insieme al **principio della programmazione e al principio della trasparenza** rappresentano i nuovi principi fondamentali a cui deve essere orientata tutta l'attività delle pubbliche amministrazioni con la medesima finalità, il miglioramento della qualità dei servizi.

Il Sistema di misurazione della Performance introdotto dal Dlgs n.150/2009 così come modificato dal Dlgs n.74/2017 prevede che le amministrazioni valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale.

La valutazione della performance organizzativa deve riguardare i seguenti ambiti:

1. l'attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
2. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
3. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
4. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi;
5. l'efficienza nell'impiego di risorse e la riduzione dei costi;
6. la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
7. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

La valutazione della performance individuale dei dirigenti e dipendenti deve riguardare i seguenti ambiti:

- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo individuale assicurato alla struttura.

Nel caso dei dirigenti e dei Responsabili EQ dovrà essere valutata la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Accanto a tale riforma il Contratto Collettivo Nazionale degli Enti Locali del 16 Novembre 2022 ha ribadito i due principi fondamentali previsti dal CCNL 21/05/2018 in materia di valutazione:

1. la distinzione tra performance individuale ed organizzativa (art.80);
2. la differenziazione del premio individuale (art.81). Ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art.80 che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. La misura di detto premio non potrà essere inferiore al 30% del valore medio procapite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.

E' inoltre previsto all'art. 79, comma 2 lett. a) del CCNL 16/11/2022 che gli enti possano destinare al fondo ulteriori risorse, variabili di anno in anno di cui all'art. 67, comma 3, lettere a), b), c), d), f), g), j), k) del CCNL 21/05/2018 e che pertanto alla componente variabile del fondo delle risorse decentrate possano essere destinate risorse per il conseguimento di "obiettivi dell'ente anche di

mantenimento definiti nel piano della performance”.

Nel corso del 2025 l'Ente ha iniziato una rivisitazione del proprio sistema di misurazione e valutazione della performance culminata con l'approvazione, con delibera del Comitato Esecutivo n. 47 del 29/07/2025 del relativo regolamento.

L'obiettivo era quello di superare il vecchio sistema di assegnazione individuale degli obiettivi e ragionare invece in un'ottica più ampia: assegnazione sia di obiettivi strategici che di mantenimento a livello di Servizio, privilegiando la qualità alla quantità degli stessi.

L'idea era quella di introdurre un approccio partecipativo anche nel processo valutativo in modo da trasformare la valutazione da espropriazione a valorizzazione. Il valutato dovrà sentirsi non più l'oggetto della valutazione ma un soggetto attivo nel processo: la valutazione deve dare alle persone un'opportunità di conoscenza delle proprie capacità, deve perciò essere vissuta come occasione e come guida per scoprire potenzialità nascoste, oppure per migliorare eventuali lacune.

La metodologia adottata prevede pertanto la misurazione di due dimensioni della valutazione:

a) Performance organizzativa: la misurazione sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini e dei portatori di interesse. Essenziale la realizzazione di un sistema ad albero: gli obiettivi delle linee di mandato, i programmi del DUP, i progetti del PEG e gli obiettivi del PIAO.

b) Performance individuale: il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei fini per i quali l'organizzazione è stata costituita. Non viene, quindi, valutato soltanto l'aspetto quantitativo, ma anche quello qualitativo del lavoro, apprezzando il grado di competenza posseduta rispetto agli items individuali.

La valutazione diventa quindi uno strumento per far crescere le “competenze delle persone, cioè deve rappresentare uno strumento volto a formare e a rendere consapevoli i valutati delle proprie conoscenze, capacità e comportamenti in ambito lavorativo, misurando ciò che una persona dimostra di saper fare in relazione ad un determinato compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale.

In quest'ottica il sistema di misurazione della performance è focalizzato su due ambiti:

- 1) sui risultati ottenuti, attraverso l'attribuzione di obiettivi secondo logiche di performance management: gli obiettivi devono essere specifici e misurabili;
- 2) sulle capacità/competenze delle persone che aiutino a crescere: la valutazione deve essere orientata allo sviluppo delle persone.

Il punto di partenza consiste sicuramente nell'integrazione e semplificazione degli strumenti di programmazione esistenti: Programma di Mandato, Documento Unico di Programmazione e relativi allegati, Bilancio di Previsione Pluriennale, Piano Esecutivo di Gestione, Piano Integrato di Attività e Organizzazione, Piano della Performance.

Definizione, assegnazione e valutazione degli obiettivi

L'esigenza di gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, la necessità di dare evidenza alle finalità definite dagli organi di governo (Comitato Esecutivo), impongono l'individuazione di obiettivi strategici di medio/lungo periodo, definiti nel Piano Strategico/Programma di mandato, da cui derivano le strategie di orizzonte quinquennale e le linee operative di orizzonte triennale approvate con il DUP.

Gli obiettivi strategici si connotano per l'elevata rilevanza rispetto ai bisogni dei cittadini e del territorio, gli obiettivi di gestione (PEG/PdO) ne costituiscono la declinazione operativa e sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto agli obiettivi strategici (devono essere adeguati rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici);
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari (presenza di indicatori);
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati (secondo le dimensioni dell'accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia);

- riferibili ad un arco temporale determinato (di norma corrispondente ad un anno);
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale/internazionale o regionale e da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- confrontabili con i trend di produttività dell'amministrazione, in un arco temporale di riferimento di norma triennale;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Il focus è quindi spostato sugli obiettivi, in definitiva sulla capacità di conseguire i risultati programmati: si tratta di uscire dalla logica dell'adempimento e dalla valutazione delle attività svolte per concentrarsi sulla capacità di raggiungere gli obiettivi.

La valutazione degli obiettivi si fonda sui seguenti elementi:

- rilevanza: il peso degli obiettivi deriva dal loro grado di strategicità. Ad ogni Servizio vengono assegnati n. 3/4 obiettivi strategici corrispondenti agli obiettivi dell'EQ responsabile, tra gli stessi è possibile individuare obiettivi trasversali a tutti i servizi;
- raggiungimento degli obiettivi: tutti i dipendenti sono valutati in parte in base alla performance individuale, connessa a parametri professionali definiti e relazionati al ruolo assegnato, ed in base alla performance organizzativa, connessa al grado raggiungimento degli obiettivi, il cui peso è maggiore per i dirigenti e per i responsabili EQ rispetto al restante personale. Nell'ambito della performance individuale, una parte di risorse (il 30% dell'importo medio) viene riservato ad una frazione di personale dell'Ente (il 5%), nell'ottica di una maggiore premialità e conformemente all'art. 81 CCNL 16.11.2022.

Per ogni obiettivo verranno individuate delle fasi e degli indicatori che consentano una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, e facciano riferimento a tempi certi di realizzazione.

La valutazione delle performance organizzativa ed individuale viene pertanto collegata alla capacità di definire e realizzare gli obiettivi e di riprogrammare e riorganizzare i processi in conseguenza dell'esito della valutazione dei risultati. Evidentemente questa dimensione assume rilievo per i dirigenti e, a seguire, per gli incaricati di EQ. Per il restante personale verrà valutato l'apporto nella realizzazione delle attività affidate necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

È prevista una valutazione intermedia, durante la quale il Nucleo Monocratico di Valutazione (d'ora in avanti Nucleo) effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi, acquisendo, di norma ogni semestre, per il tramite del responsabile del Servizio, i dati necessari. Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adequatezza delle scelte compiute in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

A loro volta i responsabili di Servizio e i dipendenti verificano congiuntamente lo stato di avanzamento e valutano se l'obiettivo è in corso di raggiungimento, valutando l'opportunità di apportare modifiche alle fasi o agli indicatori.

Fasi, tempi e modalità, soggetti della gestione del ciclo della Performance su base annuale

Le fasi della gestione del ciclo della Performance risultano dunque le seguenti:

- settembre/novembre: attuazione del percorso per la definizione delle proposte di DUP e di bilancio di previsione (amministratori/dirigenti/parti sociali);
- dicembre: il CE approva il DUP e il bilancio di previsione, in attuazione delle strategie dell'Ente (Piano strategico; Programma di mandato);
- contestualmente: negoziazione degli obiettivi e delle risorse necessarie (dirigenti/amministratori);
- gennaio: il CE approva il PEG parte contabile;
- gennaio/febbraio: il CE, sentito il Nucleo, approva il Piano della performance contenuto nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), predisposto a cura del Direttore;
- conseguentemente: pubblicazione del PIAO sul web;

- in corso di esercizio: monitoraggio di norma quadrimestrale in base anche alle rilevazioni di natura contabile (controllo di gestione);
- a metà esercizio: report intermedio di misurazione della performance dell'Ente e dei gruppi che lo compongono, redatto dal Nucleo ed approvato dal Comitato Esecutivo ("Rapporto intermedio sulla performance"), al termine del quale si propongono gli eventuali interventi correttivi ai programmi e agli stanziamenti (Comitato Esecutivo);
- a fine esercizio: report finale di misurazione della performance ("Rapporto conclusivo sulla performance"), in cui si propongono gli eventuali correttivi ai programmi pluriennali (controllo strategico);
- maggio/giugno: erogazione dei premi al personale, in base alle risultanze del Rapporto sulla performance dei gruppi e alla valutazione dei comportamenti individuali;
- maggio-giugno: pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente dell'Ente dei risultati relativi all'erogazione dei premi al personale, conformemente ai tempi ed ai modi degli obblighi di pubblicità a normativa vigente.

Criteri per l'assegnazione del punteggio di performance

Direttore e Responsabili EQ

Performance organizzativa: prende in considerazione il raggiungimento degli Obiettivi a livello di Servizio.

Performance individuale:

- Max 50 punti legati al raggiungimento degli Obiettivi;
- Max 50 punti ottenuti dalla valutazione di 5 competenze, suddivise tra strategiche e rilevanti.

COMPETENZE STRATEGICHE	
Capacità di razionalizzare	Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino (problem solving).
Governo e comunicazione	Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione (relazione con il cittadino).
Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori.
COMPETENZE RILEVANTI	
Leadership partecipativa	Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra i servizi. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri e di far crescere le persone (obbligo di assicurare almeno 40 ore di formazione annue).
Rispetto tempi di pagamento	Per Direttore: Calcolato sul "Tempo medio di ritardo ponderato" nell'anno estrapolato dalla piattaforma PCC: se il dato del codice SDI è positivo, è stato registrato un ritardo ponderato sulle liquidazioni e pertanto si procederà anche alla decurtazione dell'indennità di risultato come previsto dal DL n.13/2023 art.4-bis. Se il dato è negativo non si è registrato un ritardo ponderato

	Per incaricati di Elevata Qualificazione il calcolo avviene in base al numero e al valore complessivo delle fatture liquidate dal responsabile
--	--

Dipendenti (Area dei Funzionari)

Performance organizzativa: prende in considerazione il raggiungimento degli Obiettivi a livello di Servizio. La valutazione del raggiungimento degli Obiettivi è effettuata dal Direttore e dal Nucleo di Valutazione sulla base dei reports definiti dai Responsabili di Servizio in cui sono indicati i risultati raggiunti.

Performance individuale:

- Max 40 punti legati al raggiungimento degli Obiettivi;
- Max 60 punti ottenuti dalla valutazione di 5 competenze.

COMPETENZE	
Tecnico / Operativa	Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
Relazionale	Capacità di ascolto e risposta all'utente interno – esterno.
Problem – Solving	Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento.
Integrazione nei servizi	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici.
Programmazione e gestione di responsabilità affidate	Capacità di programmare, definire priorità, assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile.

Dipendenti (Istruttori e Operatori Esperti)

COMPETENZE	
Tecnico / Operativa	Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
Relazionale	Capacità di ascolto e risposta all'utente interno – esterno.
Problem – Solving	Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento.
Integrazione nei servizi	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici.
Orientamento al servizio	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora

Le fasce di punteggio

Fasce	Punteggio	Performance individuale (Area Operatori, Istruttori, Funzionari) Indennità di risultato (EQ e Direttore)
1	Da >90 a 100	100%
2	Da >80 a 90	90%

3	Da > 70 a 80	80%
4	Da >60 a 70	70%
5	Da >50 a 60	60%
6	Da >30 a 50	40%
7	Inferiore a 30	0

La permanenza per un biennio nella 7^a fascia di valutazione può essere considerata ai fini dell'applicazione delle sanzioni previste dal Codice disciplinare per l'insufficiente rendimento, secondo le modalità indicate dal D. Lgs 165/2001.

Criteri per l'assegnazione dell'importo di performance

Direttore e Responsabili EQ

Il Comitato Esecutivo approva su proposta del Nucleo di Valutazione la pesatura e la quantificazione della retribuzione di posizione e dell'indennità di risultato entro l'importo soggetto a limite da assegnare al Direttore e ai Responsabili EQ. All'importo dell'indennità di risultato si aggiungono le economie derivanti dall'attuazione dei piani di razionalizzazione e gli incentivi previsti da norme di legge e sponsorizzazioni come da regolamento.

L'importo dell'indennità viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza. Non si detraggono le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.

Le somme non erogate a seguito di obiettivi non completamente raggiunti costituiscono economie di bilancio.

Funzionari non EQ, Istruttori, Operatori Esperti

Si attribuisce alla performance organizzativa il 40% ed alla performance individuale il 60% del totale delle risorse destinate ai premi correlati alla performance.

Come già detto, la prima è legata al grado di raggiungimento degli Obiettivi assegnati al Servizio. Il peso è definito in base al ruolo ricoperto e all'Area di appartenenza.

La seconda è legata all'apporto fornito al raggiungimento degli obiettivi e ad una serie di parametri professionali definiti in base al ruolo ricoperto e all'Area di appartenenza.

Viene applicato, inoltre, l'art. 81 del CCNL 16/11/2025, inerente alla differenziazione del premio individuale: ad una percentuale del 5% dei dipendenti in servizio (con arrotondamento all'unità superiore) è attribuita una maggiorazione del 30% del valore medio pro-capite delle valutazioni della performance individuale, in base a graduatoria di merito stilata dall'Ente.

PARAMETRI	
Area	Parametro
Operatori esperti	1,00
Istruttori	1,30
Funzionari non EQ	1,50

Il budget destinato alla performance organizzativa viene diviso all'interno del servizio per la somma di tutti i parametri così calcolati, e il valore ottenuto è poi moltiplicato per il parametro proprio del dipendente, definendo l'importo che ciascun dipendente percepirà di Performance Organizzativa.

I valori dei parametri vengono riproporzionati nei seguenti casi:

- il dipendente ha lavorato meno dell'80% dei giorni lavorabili nell'arco dell'anno al netto dei giorni di ferie contrattualmente previsti;
- il dipendente ha un contratto di lavoro part time.

Per risultati del Servizio percentualmente al di sotto della soglia del 70% tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo. Per risultati percentualmente uguali o

superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, con la seguente rideterminazione: da 70% a 90% degli obiettivi raggiunti si conserva l'80% del budget; da > di 90% degli obiettivi raggiunti si conserva il 100% del budget. Il Nucleo nel fissare la percentuale di realizzazione dei risultati tiene conto delle giustificazioni fornite dai responsabili. Il Nucleo può certificare che all'interno del servizio soltanto uno o più gruppi di dipendenti possano non aver completamente raggiunto obiettivi specifici loro assegnati. In tali casi il budget del Servizio viene suddiviso a consuntivo, in modo da consentire la decurtazione della sola parte spettante al sottogruppo che non ha raggiunto completamente gli obiettivi. Della suddivisione a consuntivo del budget del Servizio e delle sue cause Il Nucleo riferisce nel verbale dell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

Le somme relative alla performance organizzativa non erogate a seguito di obiettivi non completamente raggiunti tornano nella disponibilità del fondo dell'anno successivo.

Performance individuale

Ogni dipendente ottiene un punteggio dal proprio Responsabile in relazione alla valutazione delle competenze individuali elencate in precedenza; tale punteggio viene rapportato al parametro di area, ottenendo così la quantificazione dell'importo della valutazione individuale.

$$P = (F / \Sigma p) \times p.i.$$

dove il Premio (P) viene calcolato suddividendo il budget della performance individuale (F) per la sommatoria di tutte le valutazioni individuali (Σp), definendo un "valore punto" da moltiplicare per la valutazione individuale di ciascun dipendente.

Le economie derivanti da un'incentivazione inferiore al 100% vengono infine redistribuite tra tutti i dipendenti in proporzione al voto ottenuto, rapportato all'effettiva presenza contrattualmente dovuta.

Norme procedurali

Il Responsabile del Servizio Incaricato EQ effettua la valutazione dei dipendenti del proprio servizio e consegna la scheda di valutazione nel corso di un breve colloquio.

Nel caso in cui un dipendente sia coinvolto in obiettivi strategici di un servizio diverso da quello di appartenenza, come rilevato dalle stesse schede degli obiettivi strategici, la valutazione dovrà essere effettuata in maniera congiunta dai responsabili coinvolti.

Il sistema prevede la possibilità per il dipendente di effettuare un ricorso sulla valutazione della performance individuale, chiedendo eventualmente un colloquio con il Direttore, da inviare entro 10 giorni dal ricevimento delle schede di valutazione al Direttore, il quale decide in merito al ricorso sentito il parere del Nucleo e tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale. Il colloquio dovrà svolgersi entro il termine di 10 giorni dal ricevimento della richiesta.

La mancata o parziale compilazione o consegna dei moduli forniti nei tempi richiesti da parte del valutatore, comporta la non erogazione della retribuzione di risultato allo stesso.

Concludendo, alla luce di quanto riportato in questo paragrafo, avendo superato il sistema di assegnazione individuale, diventa fondamentale la comprensione e la chiarezza degli Obiettivi a livello di Servizio. Il dipendente, infatti, deve avere chiari gli obiettivi in cui è coinvolto e le fasi di lavoro necessarie a raggiungerli. Tutto ciò è possibile soltanto mettendo in pratica quanto segue soltanto implementando la comunicazione interna a livello di Servizio e di intero Ente, con riunioni periodiche, che permettano lo scambio di idee e il monitoraggio dell'andamento degli obiettivi.

Per una disamina completa del Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Ente, si rimanda ai seguenti atti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ente di Gestione per i Parchi e la Biodiversità Emilia Centrale approvato con deliberazione n. 47 del 29/07/2025;
- Regolamento "Criteri per l'incentivazione del personale con le risorse provenienti da economie da piani di razionalizzazione (ex art. 16 D.L. 98/2011 convertito dalla legge 111/2011) e somme conto terzi (art. 43 l. n. 449/1997)", approvato con deliberazione C.E. n. 69 del 21/10/2024;
- Regolamento per l'erogazione delle indennità di posizione ai dirigenti dell'Ente, approvato con deliberazione C.E. n. 77 del 07/11/2024;
- Regolamento graduazione e istituzione incarichi Elevata qualificazione, approvato con deliberazione C.E. n. 78 del 07/11/2024;
- Pesatura e graduazione della Dirigenza dell'Ente, approvata con deliberazione C.E. n. 90 del 28/11/2024;
- Pesatura e graduazione delle Elevate Qualificazioni, approvata con deliberazione C.E. n. 91 del 28/11/2024;

Il Direttore, con determinazione n. 425 del 16/12/2025 ha conferito gli incarichi di Elevata Qualificazione, con decorrenza 01/01/2026-31/12/2026 assegnando ad ogni Responsabile deleghe, in particolare inerenti la responsabilità di procedimento, gestione delle risorse, adozione degli atti e responsabilità verso l'esterno.

Per l'anno 2026, sono stati individuati per ogni Servizio, degli obiettivi strategici, oltre a progetti di mantenimento; pertanto, ogni Responsabile verrà valutato in funzione degli obiettivi sotto specificati, secondo quanto previsto dalle deliberazioni di cui sopra.

Con il decreto del Presidente n. 3 del 24/04/2024, la Dott.ssa Francesca Cavallucci è stata nominata componente del Nucleo di Valutazione monocratico per il triennio maggio 2024/aprile 2027.

Per il dettaglio relativo ai differenti obiettivi di performance si rimanda ai paragrafi che seguono. L'Amministrazione ha ritenuto di affidare tre obiettivi trasversali al Dirigente ed ai Responsabili titolari EQ e due obiettivi di Servizio, come di seguito riportati.

2.2.1 Performance Organizzativa di Unità organizzativa

Progetti e obiettivi strategici per l'erogazione dell'indennità di risultato delle EQ e performance organizzativa del personale non EQ.

RESPONSABILE	SERVIZIO	OBIETTIVO	PESO %
OBIETTIVO TRASVERSALE A TUTTI I SERVIZI		Potenziare la comunicazione e l'ascolto verso i cittadini, le associazioni, le imprese	25
OBIETTIVO TRASVERSALE A TUTTI I SERVIZI		Implementare le attività di formazione	15
Direttore		Definizione di una proposta tecnico scientifica per l'istituzione di nuove aree protette da sottoporre alla Regione per l'eventuale approvazione	30
		Istituzione del paesaggio naturale e Seminaturale protetto "Terre ed Acque dell'Ariosto" e del progetto "Infrastrutture Verdi e blu" nell'area del torrente Rodano in Comune di Reggio E.	30
Galli Alessandra	Servizio Amministrativo, Personale, Finanziario	Riorganizzazione e riassetto operativo del Servizio Amministrativo, Personale, Finanziario orientati al miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni, nonché al miglior utilizzo delle risorse umane	35
		Revisione dei documenti di programmazione dell'Ente per migliorare la gestione interna nonché la comprensione da parte degli stakeholders	25
Mordini Gabriele	Servizio Tecnico-Manutentivo, Opere Pubbliche, Gestione del Patrimonio e Demanio Forestale	Tutela e potenziamento degli habitat nel Lago Santo e nei siti contermini nell'Appennino Modenese	30
		Riqualficazione area del torrente Rodano bando PR FESR	30
Uccellari Francesco	Servizio Strumenti di Gestione delle AA.PP, Conservazione della Natura, Ricerche e Monitoraggi	Definizione di una proposta tecnico scientifica per l'istituzione di nuove aree protette da sottoporre alla Regione per l'eventuale approvazione	30
		Il nostro fiume, il nostro futuro: percorso partecipativo deliberativo per la revisione della proposta di istituzione del Paesaggio Naturale e Seminaturale Protetto del Fiume Secchia. Finanziamento regionale Bando Partecipazione 2025, linea B, processi partecipativi deliberativi	30
Bartoli Leonardo	Servizio Vigilanza, Gestione Faunistica, Sviluppo Sostenibile, Comunicazione, Educazione Ambientale	Riorganizzazione strategica del Servizio Vigilanza per il potenziamento della capacità organizzativa, il miglioramento della qualità delle prestazioni e il rafforzamento del controllo sul territorio	35
		Miglioramento della biodiversità negli agroecosistemi tramite il progetto GOI Ambire attraverso l'adattamento delle pratiche agricole in uso ad un corretto uso del suolo e salvaguardia della biodiversità in esso presente	25

OBIETTIVO DI PERFORMANCE TRASVERSALE A TUTTI I SERVIZI

N.	TITOLO OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
1	Potenziare la comunicazione e l'ascolto verso i cittadini, le associazioni, le imprese	Strategico	25

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Condivisione risultati questionari di Customer Satisfaction	30/04/2026			
Somministrazione questionari di Customer Satisfaction nei punti informativi	Annuale			
Aggiornamento sito internet dell'Ente in favore di una miglior interazione con la cittadinanza	31/12/2026			
Implementazione newsletter con invio mensile di informazione alla cittadinanza su iniziative e progetti dell'Ente	Periodica			
Programmazione di iniziative mirate (es. Concorso Fotografico) volte al coinvolgimento degli stakeholders	30/06/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
N° invii newsletter	Almeno 10.000 invii		
N° questionari di Customer Satisfaction somministrati	Almeno 50		
Dati su social (facebook e instagram): followers, visite	+ 5% rispetto alla media triennio 2023-2025		
Dati sito web: utenti, nuovi utenti, sessioni	+ 5% rispetto alla media triennio 2023-2025		

OBIETTIVO DI PERFORMANCE TRASVERSALE A TUTTI I SERVIZI

N.	TITOLO OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
2	Implementare le attività di formazione	Mantenimento / Sviluppo	15

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Definizione del programma operativo di formazione sulla base delle linee formative individuate nel PIAO	31/03/2026			
Monitoraggio svolgimento attività di formazione dei dipendenti	Periodico			
Monitoraggio semestrale sul n° di ore di formazione dei dipendenti	30/06/2026			
Monitoraggio annuale sul n° di ore di formazione dei dipendenti	31/12/2026			
Aggiornamento fascicoli dipendenti	Periodico			
Redazione report semestrale	30/06/2026			
Redazione report annuale	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
N° di ore di formazione annuali svolte da ciascun dipendente	40		

SETTORE AMMINISTRATIVO FINANZIARIO E TECNICO
DIRETTORE: FIORAVANTI VALERIO

N.	TITOLO OBIETTIVO	DURATA OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
3	Definizione di una proposta tecnico scientifica per l'istituzione di nuove aree protette da sottoporre alla Regione per l'eventuale approvazione	2026-2028	Innovativo	30

Obiettivo di riferimento DUP: 09.02.07

FASI annualità 2026	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Definizione del quadro strategico in una prima versione	30/06/2026			
Confronto con le amministrazioni degli Enti Locali in merito alle proposte emerse	30/09/2026			
Definizione di un quadro strategico complessivo che include le proposte dei due nuovi PNSP	30/11/2026			
Stesura definitiva dei documenti previsti e consegna alla Regione Emilia Romagna	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
Definizione del Quadro Conoscitivo della biodiversità e dei valori naturalistici, paesaggistici, culturali	100%		
Definizione del quadro strategico per lo sviluppo della AA.PP. e SRN 2000 della Macroarea	100%		

N.	TITOLO OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
4	Istituzione del paesaggio naturale e Seminaturoale protetto "Terre ed Acque dell'Ariosto" e del progetto "Infrastrutture Verdi e blu" nell'area del torrente Rodano in Comune di Reggio E.	Innovativo	30

Obiettivo di riferimento DUP: 09.02.21

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Redazione e approvazione delle integrazioni tecniche / concettuali alla proposta istitutiva del PNSP "Terre e acque dell'Ariosto" in accordo con il Comune di Reggio Emilia	31/03/2026			
Inoltro della proposta alla Regione	30/06/2026			
Costituzione e avvio della "Cabina di regia" del PNSP in accordo con il Comune di Reggio Emilia e le associazioni agricole e ambientaliste maggiormente interessate	31/09/2026			
Avvio e implementazione della campagna informativa e comunicativa riguardante il progetto POR Fesr e l'istituzione del PNSP Terre e Acque dell'Ariosto	30/09/2026			
Definizione delle linee guida per la redazione del Programma Triennale di Tutela e Valorizzazione del nuovo PNSP	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
------------	---------------------------	----------------------	----------------------

	anno		
Istituzione del PNSP "Terre ed Acque dell'Ariosto"	1		
Avvio e implementazione della campagna informativa e comunicativa riguardante il progetto POR Fesr e l'istituzione del PNSP Terre e Acque dell'Ariosto	1		
Costituzione e avvio della "Cabina di regia" del PNSP in accordo con il Comune di Reggio Emilia e le associazioni agricole e ambientaliste maggiormente interessate	1		
Definizione delle linee guida per la redazione del Programma Triennale di Tutela e Valorizzazione	1		

SERVIZIO AMMINISTRATIVO, PERSONALE, FINANZIARIO
RESPONSABILE: GALLI ALESSANDRA

N.	TITOLO OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
3	Riorganizzazione e riassetto operativo del Servizio Amministrativo, Personale, Finanziario orientati al miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni, nonché al miglior utilizzo delle risorse umane	Strategico	35

Obiettivo di riferimento DUP: 01.02.03

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Ricognizione dell'assetto organizzativo esistente, dei processi di lavoro, dei carichi operativi e delle principali criticità (Mappatura processi)	31/10/2026			
Riorganizzazione delle funzioni, dei ruoli e delle responsabilità del servizio e ricollocazione attività	31/12/2026			
Formazione utilizzo protocollo informatico dipendenti altri servizi	31/05/2026			
Avvio utilizzo protocollo in uscita da parte dei vari Servizi	31/10/2026			
Verifica degli effetti della riorganizzazione in termini di funzionamento del servizio, rispetto dei tempi e qualità delle attività svolte, con eventuali interventi correttivi (monitoraggio)	Annuale			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
Mappatura processi Servizio	Analisi attività entro giugno		
Percentuale procedimenti riorganizzati	50% entro giugno 100% entro dicembre		
Aggiornamento del funzionigramma	1		
Personale dipendente formato su protocollo	n. 1 per ogni Servizio		
Percentuale protocolli per Servizio	5% rispetto al totale		

N.	TITOLO OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
4	Revisione dei documenti di programmazione dell'Ente per migliorare la gestione interna nonché la comprensione da parte degli stakeholders	Strategico	25

Obiettivo di riferimento DUP: 01.03.01

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Attività di formazione continua sulle novità introdotte riguardo ai documenti di programmazione	Annuale			
Analisi dei documenti di programmazione vigenti (al fine di individuare duplicazioni, incoerenze, sovrapposizioni e criticità nei contenuti, nei tempi e nei livelli di integrazione tra le diverse sezioni).	31/05/2026			

Riorganizzazione dei contenuti delle diverse sezioni dei documenti	30/09/2026			
Riformulazione degli obiettivi e degli indicatori in ottica di misurabilità, rilevanza e impatto, valorizzando il contributo della programmazione al miglioramento dei servizi e alla creazione di valore pubblico	30/09/2026			
Definizione di modalità di monitoraggio dell'efficacia dei documenti di programmazione affinati	30/11/2026			
Predisposizione DUPS 2027/2029	31/12/2026			
Predisposizione PIAO 2027/2029	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
Percentuale di sezioni del PIAO allineate e coerenti tra obiettivi, indicatori e risorse rispetto al totale delle sezioni previste	100%		
Indagine di customer interna ed esterna	2		

Servizio Tecnico-Manutentivo, Opere Pubbliche, Gestione del Patrimonio e Demanio Forestale
RESPONSABILE: MORDINI GABRIELE

N.	TITOLO OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
3	Tutela e potenziamento degli habitat nel Lago Santo e nei siti contermini nell'Appennino Modenese	Strategico	30

Obiettivo di riferimento DUP: 09.02.25

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Acquisizione di materiali e sistemi di analisi dati specifici, necessari per l'installazione dei sistemi di supporto alle decisioni (SSD) inerenti la qualità chimico-fisica dell'acqua dei laghi e delle zone umide, la misura del livello della falda, il campionamento della flora e vegetazione (Lotto 6)	31/03/2026			
Rimozione controllata del <i>Myriophyllum spicatum</i> nelle aree individuate (Lotto 1)	30/11/2026			
Smaltimento del materiale vegetale secondo normativa (Lotto 1)	30/11/2026			
Recupero della profondità del Lago Baccio mediante asportazione dei sedimenti di fondo con realizzazione di un sistema di prelievo delle acque profonde del lago (Lotto 2)	30/11/2026			
Riqualificazione delle popolazioni ittiche dei laghi e dei corsi d'acqua principali presenti nelle torbiere oggetto di intervento. (Lotto 4)	30/11/2026			
Realizzazione dei lavori, servizi e forniture (n.6 lotti)	31/12/2026			
Azioni di prevenzione della ricolonizzazione (controlli periodici) (Lotto 1)	31/12/2026			
Realizzazione di scale di risalita per l'ittiofauna lungo i Torrenti Leo e Torrente Fellicarolo (Lotto 3)	31/12/2026			
Realizzazione di un sistema di gestione e controllo del sistema ambientale, finalizzato a tarare negli anni le modalità di intervento per massimizzarne gli effetti, che sarà utilizzato come un DSS (Decision Support System - Sistema di Supporto alle Decisioni), una sorta di "cruscotto informativo" che fornirà indicazioni per tarare negli anni le azioni previste (Lotto 5)	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
Numero di interventi, servizi forniture da eseguire	6		
Superficie trattata (ha) (Lotto 1)	3 ha		
Riduzione percentuale della copertura della specie invasiva (%) (Lotto 1)	90%		
Dimensioni de sistema di prelievo delle acque profonde del lago (Lotto 2)	4 per un totale di 480 mt.		
Scale di risalita pesci realizzate (Lotto 3)	2		
Interventi di contenimento/eradicazione effettuati (Lotto 4)	4		
Numero di sistemi di gestione e controllo del sistema ambientale realizzati (Lotto 5 e 6)	9		

N.	TITOLO OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
4	Riqualificazione area del torrente Rodano bando PR FESR	Strategico	30

Obiettivo di riferimento DUP: 09.02.31

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Realizzazione attività di comunicazione esterna	Annuale			
Conferimento incarichi per la comunicazione del progetto	31/03/2026			
Esecuzioni di interventi di forestazione urbana per il miglioramento del microclima cittadino"	31/07/2026			
Realizzazione di 5 interventi di desealing-depaving e creazione di pavimentazioni drenanti con funzioni di impianto di nuove alberature;	30/09/2026			
Esecuzione di opere di rinaturalizzazione delle zone contermini ai corsi d'acqua (n. 5 interventi)	31/12/2026			
Realizzazione dei lavori	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
Numero di interventi da eseguire	1		
Numero servizi di comunicazione	2		
Interventi di forestazione urbana numero di piante messe a dimora	27.000		
Numero mq. superfice di intervento di desealing-depaving e creazione di pavimentazioni drenanti con funzioni di impianto di nuove alberature;	12.700		
Numero di piante messe a dimora negli interventi di rinaturalizzazione delle zone contermini ai corsi d'acqua	2.898		

Servizio Strumenti di Gestione delle AA.PP., Conservazione della Natura, Ricerche e Monitoraggi
RESPONSABILE: UCCELLARI FRANCESCO

N.	TITOLO OBIETTIVO	DURATA OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
3	Definizione di una proposta tecnico scientifica per l'istituzione di nuove aree protette da sottoporre alla Regione per l'eventuale approvazione	2026-2028	Innovativo	30

Obiettivo di riferimento DUP: 09.02.07

FASI annualità 2026	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Definizione del quadro strategico in una prima versione	30/06/2026			
Confronto con le amministrazioni degli Enti Locali in merito alle proposte emerse	30/09/2026			
Definizione di un quadro strategico complessivo che include le proposte dei due nuovi PNSP	30/11/2026			
Stesura definitiva dei documenti previsti e consegna alla Regione Emilia Romagna	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
Definizione del Quadro Conoscitivo della biodiversità e dei valori naturalistici, paesaggistici, culturali	100%		
Definizione del quadro strategico per lo sviluppo della AA.PP. e SRN 2000 della Macroarea	100%		

N.	TITOLO OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
4	Il nostro fiume, il nostro futuro: percorso partecipativo deliberativo per l'istituzione del Paesaggio Naturale e Seminaturale Protetto del Fiume Secchia. Bando Partecipazione 2025, linea B, processi partecipativi deliberativi	Strategico	30

Obiettivo di riferimento DUP: 09.02.15

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Survey esplorativa	15/01/2026			
Preparazione del quadro delle conoscenze e della guida alla discussione	31/01/2026			
Incontri deliberativi e raccolta aperta di contributi on-line	30/04/2026			
Elaborazione del Libro bianco per il Secchia	31/05/2026			
Elaborazione del documento di proposta istitutiva - raccolta osservazioni, revisione e condivisione finale	05/10/2026			
Adozione della proposta istitutiva da parte degli Enti capofila (Pente Parchi e Comune) e trasmissione alla Regione Emilia Romagna	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
------------	---------------------------	----------------------	----------------------

	anno		
Somministrazione survey esplorativa	Almeno n. 1000 persone coinvolte		
Costituzione sotto -campione rappresentativo	Almeno n. 50 persone coinvolte		
Elaborazione Libro Bianco del Secchia	100%		
Elaborazione e adozione nuova Proposta istitutiva di Paesaggio Naturale e Seminaturale Protetto del medio e basso corso fiume Secchia	100%		
Rendicontazione alla Regione del percorso partecipativo	100%		

SERVIZIO VIGILANZA, GESTIONE FAUNISTICA, SVILUPPO SOSTENIBILE, COMUNICAZIONE, EDUCAZIONE AMBIENTALE

RESPONSABILE: BARTOLI LEONARDO

N.	TITOLO OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
3	Riorganizzazione strategica del Servizio Vigilanza per il potenziamento della capacità organizzativa, il miglioramento della qualità delle prestazioni e il rafforzamento del controllo sul territorio	Strategico / Mantenimento	35

Obiettivo di riferimento DUP: 09.02.12

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Analisi dell'assetto attuale del servizio di vigilanza	31/03/2026			
Individuazione delle competenze richieste e dei fabbisogni formativi del personale neoassunto e progettazione di un percorso formativo	30/04/2026			
Definizione del modello organizzativo aggiornato	30/04/2026			
Realizzazione delle attività formative e affiancamento sul campo del personale neoassunto	31/12/2026			
Monitoraggio dell'efficacia della riorganizzazione	31/12/2026			
Coordinamento del servizio di vigilanza interforze	31/12/2026			
Attuazione convenzioni ausiliarie di vigilanza ambientale: GGEV Modena e Reggio Emilia, Giacche verdi Reggio Emilia, Fipsas Reggio Emilia	31/12/2026			
Stipula nuova convenzione ausiliaria di vigilanza ambientale con Giacche verdi Reggio Emilia	30/06/2026			
Coordinamento con i Carabinieri Forestali ed i Vigili Provinciali di MO e RE	31/12/2026			
Attuazione protocollo per il controllo riguardo l'ottemperanza dell'applicazione dei pareri e nulla osta rilasciati dall'Ente	31/12/2026			
Collaborazione al monitoraggio della rete sentieristica	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
Completamento dell'analisi organizzativa	100%		
Definizione del piano dei fabbisogni formativi (Si/No)	Si		
Numero convenzioni ausiliare vigilanza attuate	4		
Incremento del programma di controllo/uscite rispetto alla media del triennio precedente	+ 5%		
Attuazione verifica sull'applicazione delle prescrizioni riguardo pareri e nulla osta rilasciati dall'Ente in collaborazione con il Servizio Strumenti Di Gestione Delle AA.PP., Conservazione Della Natura, Ricerche e Monitoraggi	≥ 8		
Numero giornate di vigilanza diretta in ambiente effettuate	≥ 240		
Numero controlli statistici svolti sulle attività consentite	≥ 300		
Numero giornate monitoraggio/censimento faunistico attuate	≥ 10		
Numero sanzioni elevate	≥ 70		
Numero autorizzazioni rilasciate	≥ 170		
Numero esercitazioni di tiro effettuate	≥ 12		

Numero contenziosi gestiti	≥ 4		
----------------------------	-----	--	--

N.	TITOLO OBIETTIVO	DURATA OBIETTIVO	TIPOLOGIA	PESO %
4	Miglioramento della biodiversità negli agroecosistemi tramite il progetto GOI Ambire attraverso l'adattamento delle pratiche agricole in uso ad un corretto uso del suolo e salvaguardia della biodiversità in esso presente	2026-2027	Strategico	25

Nel corso del 2026 si procederà con monitoraggio e raccolta dati delle attività aziende coinvolte e verrà redatta una check list con la comparazione tra le tecniche di coltura dei suoli. Il progetto si concluderà nell'anno 2027 con l'analisi dei risultati del monitoraggio e la proposta di eventuali azioni correttive.

Obiettivo di riferimento DUP: 09.02.29

FASI	Termine	Realizzato (Si/No)	% Realizz. al 30/06	% Realizz. al 31/12
Attività di coordinamento e supporto ai partner dell'ATS	31/12/2026			
Azione 2 - Studi necessari alla realizzazione del progetto (di mercato, di fattibilità, piani aziendali, ecc.)	31/12/2026			
Azione 3.6 - Custodire la biodiversità: buone pratiche agricole e marchio di qualità	31/12/2026			
Verifica dell'attuazione delle attività previste nel cronoprogramma operativo del progetto	31/12/2026			
Monitoraggio dello stato di salute dei suoli	31/12/2026			
Rilievi sulla biodiversità nei principali usi agricoli	31/12/2026			
Raccolta dati ambientali e agronomici	31/12/2026			
Analisi delle buone pratiche di gestione agricola adottate dalle aziende coinvolte.	31/12/2026			
Condivisione con stakeholder e partner	31/12/2026			
Avvio del percorso per l'utilizzo del brand "Natura 2000"	31/12/2026			
Fornitura di consulenza tecnica alle imprese agricole per l'adozione di tecniche innovative	31/12/2026			

INDICATORI	Obiettivo previsto a fine anno	Rilevazione al 30/06	Rilevazione al 31/12
Incontri di coordinamento e/o supporto ai partners	3		
Azione 2 - incontri presso le aziende	11		
Azione 3.6 - incontri di coordinamento tecnico per analisi risultati e impostazione attività conseguenti	2		
Numero di monitoraggi effettuati per tipologia di uso del suolo	1		
Percentuale di siti monitorati rispetto a quelli programmati	100%		
Percentuale di aziende agricole valutate	100%		
Percentuale di consulenze tecniche erogate	100%		