

**ESTRATTO DELLE DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA
COMUNALE**

N. 24

N....186....Reg.Publ.

OGGETTO: APPROVAZIONE METODOLOGIA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE (MANUALE DI VALUTAZIONE) - ARTT. 6 - 9 DEL C.C.N.L. 31/03/1999. MODIFICHE ED INTEGRAZIONI AL REGOLAMENTO DEGLI UFFICI E SERVIZI.

L'anno duemiladodiciaddì.....ventisette.....

del mese di.....ottobre..... alle ore.....11.37.....nella Sede Comunale, si è riunita la

Giunta Comunale

Risultano:

		PRESENTE	ASSENTE
SINDACO	PUDDU geom.Ivan	X	
ASSESSORE	CONTI Sebastiano Vicesindaco		X
	MILESI Giuseppe Luigi	X	

Partecipa il Segretario Comunale Fortini dr.ssa Antonietta

Il Sig. PUDDU geom. Ivan Sindaco assunta la presidenza e constatata la legalità dell'adunanza dichiara aperta la seduta e pone in discussione la seguente pratica segnata all'ordine del giorno:

OGGETTO: APPROVAZIONE METODOLOGIA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE (MANUALE DI VALUTAZIONE) - ARTT. 6 - 9 DEL C.C.N.L. 31/03/1999. MODIFICHE ED INTEGRAZIONI AL REGOLAMENTO DEGLI UFFICI E SERVIZI.

LA GIUNTA COMUNALE

Area interessata: Amministrativa

Ufficio interessato: Personale

VISTI:

□□l'art. 6 del CCNL di comparto Regioni – AA.LL. sottoscritto il 31.03.1999, il quale prevede "In ogni Ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica" (*di cui al precedente art. 5 del medesimo Ccnl*);
□□l'art. 9 comma 4 del medesimo Ccnl, il quale prevede che i risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati conferiti incarichi di posizione organizzativa (ex art. 8 del medesimo Ccnl) siano soggetti a valutazione annuale, in base a criteri e procedure predeterminate dall'Ente, valutazione da cui discende l'attribuzione di una indennità di risultato (art. 10) che varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% dell'indennità di posizione attribuita;

RISCONTRATA la necessità di adottare una nuova metodologia (Manuale del sistema di valutazione del personale), unico per le posizioni organizzative e per i restanti dipendenti, approvando altresì i modelli di schede di valutazione per le singole categorie e per alcuni specifici profili professionali;

RILEVATO che con nota n. del 21.9.2012 si provvedeva a trasmettere l'informativa ex art. 7 e 8 del CCNL 01.04.1999 alle OO.SS. e alle R.S.U.;

VISTO il vigente sistema delle relazioni sindacali sul tema, che prevede che i criteri generali in materia siano oggetto di concertazione con i soggetti sindacali (art. 16 comma 2, lettere b) – d) e dato atto, al riguardo, dell'invio dell'informazione preventiva ai soggetti sindacali di cui all'art. 10 e della mancata attivazione del percorso di concertazione nel termine di 10 giorni, per cui l'Ente può attivarsi autonomamente ai sensi dell'art. 8, comma 1, del CCNL 01.04.2009;

VISTO che con delibera numero 3 del 4 di febbraio 2012 si approva il regolamento degli uffici e dei servizi e con la stessa si rinvia ad una prossima delibera di Giunta comunale per l'adozione del manuale per la valutazione dei criteri delle posizioni organizzative.

CONSIDERATO che occorre integrare quale ulteriore allegato al Regolamento degli uffici e dei servizi il manuale di valutazione accluso al presente atto.

Considerato

- 1) che per mero errore l'articolo 25 è stato rubricato nell'indice del Regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e servizi Organismo indipendente di valutazione in luogo di Nucleo di valutazione
- 2) che anche nel sesto comma dell'articolo 26 si ripete l'errore.

Tenuto conto che l'organo a cui fare riferimento per gli enti locali è il Nucleo di Valutazione e non l'organismo indipendente di valutazione, per cui nel Regolamento si dovrà sempre leggere qualora per mero errore fosse stato riproposto l'organismo indipendente di valutazione come Nucleo di Valutazione.

Acquisito il parere favorevole di regolarità tecnico-amministrativa ai sensi dell'art. 49 del Decreto Lgs. 18.08.2000, n°267, sulla presente proposta di deliberazione da parte del Segretario Comunale;

Con voti unanimi

DELIBERA

- 1) Di approvare, per le motivazioni in premessa, il Manuale del sistema di valutazione del personale, allegato al presente provvedimento, unitamente alla schede del personale di cat. A e B, del personale di cat. C e del personale di cat. D, nonché ai criteri per l'attribuzione delle valutazioni dei "comportamenti organizzativi" e del "raggiungimento degli obiettivi";
- 2) di integrare il regolamento degli uffici e servizi vigenti con il presente manuale;
- 3) di modificare ed integrare come segue il Regolamento degli uffici e servizi:
 - a) nell'indice del Regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi al posto di Organismo indipendente di valutazione inserire Nucleo di Valutazione;
 - b) nel sesto comma dell'articolo 26 sostituire Organismo indipendente di Valutazione con Nucleo di Valutazione;
- 4) di dare atto che per gli enti locali, l'organo di valutazione è il Nucleo di Valutazione e non l'organismo indipendente di valutazione, per cui nel Regolamento si dovrà sempre leggere qualora per mero errore fosse riproposto l'organismo indipendente di valutazione come Nucleo di Valutazione.
- 5) Di dichiarare immediatamente eseguibile il presente provvedimento.

Fatto, letto e sottoscritto:

f.to IL PRESIDENTE
PUDDU geom. Ivan

.....

f.to IL SEGRETARIO
FORTINI dr.ssa Antonietta

.....

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto Segretario, certificato che il presente verbale viene affisso all'Albo Pretorio di questo Comune il giorno 26.11.2012..... e vi rimarrà per quindici giorni consecutivi

Contestualmente inviato elenco ai capigruppo consiliari con nota nro...1130....

Lì..26.11.2012.....

f.to IL SEGRETARIO COMUNALE
FORTINI dr.ssa Antonietta

.....

Copia conforme all'originale, in carta libera ad suo amministrativo

Lì 26.11.2012

IL SEGRETARIO COMUNALE

FORTINI dr.ssa Antonietta

Il sottoscritto Segretario Comunale, visti gli atti di ufficio

A T T E S T A

che la presente deliberazione , in applicazione del D.lgs. 18.08.2000 n. 267 è stata

- X dichiarata immediatamente eseguibile (art. 134, comma 4)

E' divenuta esecutiva il giorno:.....

- decorsi 10 giorni dalla pubblicazione (art. 134, comma 3),

IL SEGRETARIO COMUNALE

FORTINI dr.ssa Antonietta

Manuale del sistema di valutazione del Personale

1. Premessa.

L'introduzione di un sistema di valutazione della prestazione professionale dei dipendenti, previsto dalle vigenti norme contrattuali, si propone essenzialmente due obiettivi: il primo è quello di valorizzare la professionalità dei dipendenti, anche in relazione alle progressioni di carriera, contribuendo in tal modo a dare maggiore efficienza ed efficacia all'azione amministrativa. Il secondo è quello di fornire gli strumenti adatti a distribuire una quota del salario accessorio in applicazione dell'art. 17 del CCNL dell'1/4/99. In particolare gli istituti contrattuali per i quali si richiede l'applicazione del sistema di valutazione sono i seguenti:

a) attribuzione della quota di salario accessorio di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) del CCNL del 1° aprile 1999 (sotto il profilo della possibilità di erogazione delle risorse destinate alla produttività

- progetti finalizzati, piani lavoro - definite in sede di contrattazione decentrata, al raggiungimento di una valutazione individuale complessiva non inferiore al punteggio minimo di adeguatezza della prestazione.

b) attribuzione ai responsabili di posizione organizzativa della retribuzione di risultato di cui all'art. 10 del CCNL 31 marzo 1999;

c) attribuzione a tutti i dipendenti delle progressioni economiche all'interno delle categorie (cd. progressioni orizzontali) di cui all'art. 5 del CCNL del 31 marzo 1999. In considerazione delle dimensioni dell'ente e della necessità di non sovraccaricare la struttura di compiti che non sempre hanno una effettiva ricaduta sulla qualità del lavoro e dei servizi forniti alla cittadinanza, si prevedono modalità di valutazione semplificate e che garantiscano un costante contraddittorio tra i soggetti valutati e i valutatori. Più precisamente si ritiene opportuna la presenza di un unico sistema di valutazione collegato ai tre istituti contrattuali sopra citati i cui risultati siano utilizzabili sia ai fini del riconoscimento di benefici economici diretti - precedenti punti a) e b) - sia ai fini delle progressioni economiche.

Il sistema di valutazione è comune a tutti i dipendenti dell'ente, ma considerando le differenze di professionalità e di collocazione nella struttura, al sistema di valutazione unico non corrisponderà una sola scheda di valutazione; il manuale propone infatti schede differenti per le specifiche tipologie di personale, che esprimono la valutazione complessiva in centovesimesimi.

2. Gli elementi della valutazione.

La valutazione complessiva dei dipendenti viene elaborata sulla base di due gruppi di fattori:

a) il primo è relativo ai cd. "comportamenti organizzativi", elementi attraverso i quali valutare la qualità della prestazione resa dai singoli dipendenti all'interno dell'organizzazione comunale, sia rispetto al contenuto professionale specifico, sia alle attitudini collaborative e all'attenzione portata all'utenza.

b) il secondo tiene conto del raggiungimento degli obiettivi proposti e illustrati all'inizio di ciascun anno, a seguito di approvazione del Peg ed assegnazione delle attività.

I comportamenti organizzativi fanno riferimento ai seguenti elementi:

a) **competenza**: è il criterio di riferimento per la valutazione della professionalità degli operatori e va differenziato in base alla specifica collocazione e ruolo, per cui può essere declinato in termini di conoscenza delle normative, capacità di redazione di atti, capacità di progettazione, abilità tecnica e operativa, ecc. e comprende anche l'attitudine all'aggiornamento continuo;

b) **relazioni interne**: è l'attitudine a rapportarsi ai e tra i diversi livelli dell'organizzazione dell'ente e dell'articolazione dei servizi; comprende pertanto la capacità direzionale degli incaricati di posizione organizzativa e degli altri soggetti con ruoli di coordinamento, la collaborazione tra colleghi, la corretta esecuzione delle disposizioni impartite;

c) **relazioni esterne**: fa riferimento all'attenzione alle esigenze e ai bisogni degli utenti dei servizi nelle diverse condizioni di contatto, oltre che alla considerazione per il prestigio e l'immagine pubblica dell'ente;

d) **autonomia e propositività**: è la capacità di dare esecuzione alle indicazioni provenienti dai responsabili di servizi e uffici o, per questi ultimi, direttamente dagli organi di governo, utilizzando autonomamente le proprie competenze, senza necessità di un costante impulso direttivo, facendo fronte se necessario ai problemi insorgenti e di proporre soluzioni innovative attraverso la lettura costante nel contesto di lavoro e dei suoi mutamenti, al fine di introdurre modalità di lavoro più semplici ed efficaci;

e) **gestione delle risorse**: mentre competenza e autonomia fanno riferimento soprattutto all'efficacia dell'azione amministrativa, la capacità di gestione delle risorse disponibili introduce il tema dell'efficienza e della economicità; anche in questo caso lo spettro delle risorse disponibili varia in base a collocazione e ruolo; comune a tutti è la gestione della risorsa tempo, sia nel senso del suo pieno utilizzo che nel senso della puntualità, mentre l'utilizzo delle risorse finanziarie caratterizza soprattutto gli incaricati di posizione organizzativa; significativo, ancora, in molti ruoli l'utilizzo efficiente delle risorse strumentali e dei beni di consumo.

Per quanto riguarda il criterio di valutazione collegato al raggiungimento di obiettivi specifici, per gli incaricati di posizione organizzativa essi coincidono con gli obiettivi riportati nel PEG, mentre al restante personale essi vengono assegnati dai rispettivi responsabili, tenendo conto del grado della singola specifica professionalità.

La valutazione finale è espressa in 120/120.

Operativamente, ai 5 fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi e al raggiungimento degli obiettivi viene assegnata una votazione da 1 a 20 per un totale massimo di 120 punti.

3. Procedura di valutazione.

Entro il 31/1 di ciascun anno, e comunque entro il termine di trenta giorni dall'approvazione del PEG, a ciascun dipendente vengono illustrati gli obiettivi assegnati e consegnata la scheda di valutazione in modo da rendere consapevoli i dipendenti degli elementi su cui verte la valutazione.

Non verrà operata la valutazione, per tutte le finalità indicate, nei confronti dei dipendenti che hanno riportato una presenza effettiva in servizio continuativa non superiore a 3 mesi nell'anno solare di valutazione, trascurando a tal fine, le frazioni di mese inferiori a 15 giorni.

La valutazione è di competenza della Conferenza dei responsabili – Servizio di controllo interno per tutti i dipendenti dell'ente;

I responsabili apicali vengono valutati dal Nucleo di valutazione dell'ente.

Le valutazioni vengono stese ed illustrate entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello al quale si riferiscono. La scheda di valutazione viene consegnata ai dipendenti nelle forme stabilite dall'ente; entro il termine di 10 giorni i dipendenti possono sollevare rilievi alla valutazione ricevuta. In tal caso, la Conferenza dei Responsabili procede all'esame dei rilievi ai fini della conferma o modifica in via definitiva della valutazione.

4. Utilizzo della valutazione ai fini dell'attribuzione ai titolari di posizione organizzativa della retribuzione di risultato.

Il vigente CCNL prevede che la retribuzione di risultato debba essere non inferiore al 10% e non superiore al 25% della retribuzione di posizione attribuita; pertanto a ciascun titolare di posizione organizzativa, verrà attribuita una percentuale di retribuzione di risultato proporzionale alla valutazione assegnata:

$\text{Retr. Ris. X} = (25\%/120) * \text{Valut. X}$

se

$\text{Retr. Ris. X} < 10\%$ allora $\text{Retr. Ris X} = 10\%$

In cui:

Retr. Ris. X = percentuale di retribuzione di risultato spettante al titolare di posizione organizzativa

X;

Valut. X = valutazione in centotesimi assegnata al titolare di posizione organizzativa X.

La Giunta Comunale, considerata la valutazione operata dal Nucleo di valutazione, ne approva i contenuti, consentendo così l'effettiva erogazione dell'indennità di risultato. Qualora la Giunta non concordi con detta valutazione in relazione al solo raggiungimento dei risultati/obiettivi, inviterà, motivatamente, il Nucleo a rivedere la medesima.

5. Utilizzo della valutazione ai fini della progressione orizzontale. Riflessi della valutazione su salario accessorio relativo a progetti finalizzati e piani lavoro.

Al fine di determinare le progressioni orizzontali, viene predisposta un'unica graduatoria per tutto il personale dipendente, considerando la media delle valutazioni ricevute nel corso degli ultimi tre anni, con arrotondamento all'unità (fino a 0,50 per difetto, da 0,51 per eccesso)..

Una valutazione inferiore a punti 54 (punteggio minimo di adeguatezza della prestazione), in uno dei tre anni del triennio considerato, non consente l'ammissione ad eventuale selezione per la progressione economica orizzontale all'interno della categoria, né consente l'erogazione delle risorse destinate alla produttività (progetti finalizzati, piani lavoro), definite in sede di contrattazione decentrata, relative all'anno di valutazione.

Si effettua lo scorrimento della graduatoria fino ad esaurimento delle risorse disponibili sul fondo.

Ai sensi dell'art. 9, comma 1, del CCNL del 2008, possono partecipare alla selezione per la progressione economica orizzontale i dipendenti in possesso di un periodo minimo di permanenza nella posizione economica in godimento pari a 24 mesi.

In sede di prima applicazione, si prescinde dal calcolo della media, mentre nel secondo anno di applicazione nell'eventualità di disponibilità di risorse la media verrà calcolata sulla base degli ultimi due anni.

L'applicazione economica dell'istituto della progressione ha decorrenza dal 1 gennaio dell'anno relativo alla valutazione (ad esempio: alla valutazione compiuta nel 2010 relativa alla prestazione professionale anno 2009 consegue l'applicazione degli istituti di progressione per gli aventi diritto dal 01.01.2009 con liquidazione degli arretrati in conto residui fondo anno 2009).

Possono ottenere la progressione orizzontale i dipendenti che abbiano acquisito 24 mesi di anzianità nella posizione di appartenenza, oltre all'anno nel quale essa è stata acquisita .

In caso di parità di punti nella graduatoria, si utilizzano nell'ordine i seguenti criteri di precedenza:

a) maggiore anzianità di servizio, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato nella posizione economica attribuita al 1° gennaio, dell'anno di valutazione;

b) maggiore anzianità di servizio, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato alle dipendenze dell'Ente, nella categoria giuridica di inquadramento vigente al 1° gennaio dell'anno di valutazione;

c) maggiore anzianità di servizio, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato alle dipendenze dell'Ente, indipendentemente dalla categoria;

d) anzianità anagrafica.

6. Schede.

Sulla base del sistema di valutazione come sopra definito, vengono predisposte le schede per la valutazione, con le relative istruzioni per l'attribuzione dei punteggi.

In particolare verranno predisposte le seguenti n. 3 schede:

Scheda per la valutazione del personale di cat. A e B;

Scheda per la valutazione del personale di cat. C.

Scheda per la valutazione del personale di cat. D titolare di posizione organizzativa.

9. Attuazione.

Il sistema di valutazione di cui al presente manuale trova applicazione a decorrere dall'anno 2009.

Scheda valutazione di categoria A e B

	Fattori di valutazione	MAX PUNTI	VALUTAZIONE	Annotazioni
1	Competenza professionale. Possesso delle abilità tecnico operative necessarie per lo svolgimento delle mansioni assegnate: costante valorizzazione della esperienza acquisita.	20		
2	Relazioni interne. disponibilità alla collaborazione con i colleghi e attenzione alle loro esigenze (e di coordinamento dell'eventuale personale assegnato – solo per cat. B3 giuridica).	20		
3	Relazioni esterne. Corretto rapporto con i cittadini e attenzione alle loro esigenze.	20		
4	Autonomia e propositività. Capacità di esecuzione delle istruzioni in modo flessibile e con elementi di autocorrezione autonoma e con attenzione al costante miglioramento delle procedure esecutive affidate.	20		
5	Gestione risorse. Utilizzo efficiente del tempo di lavoro e delle dotazioni e dei beni affidati.	20		
6	Raggiungimento obiettivi assegnati.	20		
	Totale Valutazione			

Nr.	Descrizione
1	
2	
3	
4	

Scheda valutazione di categoria C e D

	Fattori di valutazione	MAX PUNTI	VALUTAZIONE	Annotazioni
1	Competenza professionale. Possesso delle competenze tecniche e delle conoscenze giuridiche necessarie per lo svolgimento delle mansioni assegnate e per lo svolgimento dei procedimenti affidati.	20		
2	Relazioni interne. Capacità di attuazione degli indirizzi di attività assegnati, di collaborazione con i colleghi e di coordinamento dell'eventuale personale assegnato.	20		
3	Relazioni esterne. Corretto rapporto con i cittadini e attenzione alle loro esigenze, anche in via preventiva. Capacità di facilitare l'avvicinamento dei cittadini all'Amministrazione e di gestire l'eventuale conflitto.	20		
4	Autonomia e propositività. Capacità di autonoma gestione dei procedimenti e di coordinamento dell'attività degli uffici affidati, con attenzione all'innovazione dei servizi e delle procedure e all'individuazione positiva delle criticità.	20		
5	Gestione risorse. Utilizzo efficiente del tempo di lavoro e delle dotazioni e dei beni affidati.	20		
6	Raggiungimento obiettivi assegnati.	20		
	Totale Valutazione			

Nr.	Descrizione
1	
2	
3	
4	

Scheda valutazione categoria D incaricati di responsabilità del servizio

	Fattori di valutazione	MAX PUNTI	VALUTAZIONE	Annotazioni
1	Competenza professionale. Possesso delle competenze tecniche e delle conoscenze giuridiche necessarie per il coordinamento di procedimenti complessi. Competenza nell'assistenza agli organi di direzione politica.	20		
2	Relazioni interne. Capacità di collaborazione con i colleghi e di lavoro di gruppo; capacità di direzione e coordinamento del personale assegnato. Capacità di gestione e prevenzione del conflitto.	20		
3	Relazioni esterne. Corretto rapporto con i cittadini e attenzione alle loro esigenze, anche in via preventiva. Capacità di coordinamento e di indirizzo della struttura delle relazioni con l'utenza.	20		
4	Autonomia e propositività. Capacità di progettazione e di innovazione dei servizi e delle procedure; individuazione e superamento delle criticità. Capacità di progettazione. Formulazione di proposte nei confronti degli organi di governo.	20		
5	Gestione risorse. Economicità ed efficienza nella gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate. Correttezza ed economicità nella gestione dei procedimenti di spesa.	20		
6	Raggiungimento obiettivi assegnati.	20		
	Totale Valutazione			

Nr.	Descrizione
1	
2	
3	
4	

CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DELLE VALUTAZIONI DEI "COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI"

La presente scheda presenta le modalità per l'attribuzione delle valutazioni dei comportamenti organizzativi, individuando per ciascun livello di votazione i relativi criteri orientativi.

PUNTEGGIO	CRITERIO DI ATTRIBUZIONE – COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
1-4	Gravemente inadeguato. Le competenze e le conoscenze, il livello di impegno, la disponibilità a relazionarsi all'interno e all'esterno, la comprensione dei compiti, la consapevolezza degli errori risultano del tutto insufficiente. Il dipendente presenta nell'elemento cui si riferisce la valutazione, lacune significative, facilmente identificabili e che difficilmente possono risultare compensate da migliori prestazioni sotto altri elementi.
5-8	Parzialmente inadeguato. Il dipendente presenta, rispetto ai singoli elementi di valutazione, modeste lacune che impediscono una prestazione pienamente adeguata. Purché non generalizzate, queste lacune possono essere compensate da migliori prestazioni sotto altri elementi.
9-12	Adeguatezza. E' il livello del dipendente che rispetto a ciascun elemento di valutazione non mostra significative lacune, svolge in modo accurato i propri compiti e manifesta competenze accettabili rispetto alle esigenze del profilo.
13-16	Prestazione rilevante. Il dipendente ricopre il proprio ruolo senza alcuna lacuna, nell'elemento cui si riferisce la valutazione, e con particolare attenzione e cura, manifestando competenze ulteriori rispetto a quelle ordinariamente richieste.
17-20	Eccellente. Individua prestazioni che, rispetto allo specifico elemento valutato, risultano di assoluta qualità ed adeguatezza, sia sotto il profilo della personale disponibilità che del livello di prestazione resa.

Verifica della effettiva attuazione delle attività previste per il raggiungimento degli obiettivi e grado di raggiungimento dei medesimi

PUNTEGGIO	CRITERIO DI ATTRIBUZIONE – RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	
1-4	Gravemente inadeguato.	fino al 20%
5-8	Parzialmente inadeguato.	fino al 50%
9-12	Adeguatezza.	fino al 75%
13-16	Prestazione rilevante.	fino al 90%
17-20	Eccellente.	fino al 100%

La **votazione 1** è associata al mancato raggiungimento degli obiettivi o ad un grado di raggiungimento comunque inferiore al 20%.

La **votazione 2** è associata ad un raggiungimento degli obiettivi compreso tra il 21% e il 50%.

La **votazione 3** è associata ad un raggiungimento degli obiettivi compreso tra il 51% e il 75%.

La **votazione 4** è associata ad un raggiungimento degli obiettivi compreso tra il 76% e il 90%.

La **votazione 5** è associata ad un raggiungimento degli obiettivi compreso tra il 91% e il 100%.