

I CRITERI DI VALUTAZIONE DEI VOLONTARI



Redatto dall'Ufficio di Presidenza

Seconda Edizione

Prima di entrare nel vivo della comunicazione si precisa che il presente documento è ad uso esclusivo dell'Associazione che lo ha redatto, nessuna parte può essere riprodotta in qualsiasi forma, stampa, fotocopia, scansione digitalizzata o altri sistemi, o essere inviata con qualsiasi mezzo a terze persone senza l'autorizzazione dell'originatore.

Si fa riserva di revisionare, aggiungere e/o variare il presente documento, in base alle necessità ed opportunità dell'Organizzazione di Volontariato "GEA - GUARDIE AMBIENTALI", o semplicemente perché lo preveda delle leggi dello Stato.

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 1 a 21



GEA – Guardie Ambientali
Organizzazione di Volontariato
Regolamenti Interni

Estratto del Verbale n. 006/2020

Il presente documento è stato APPROVATO

redatto dall'Ufficio di Presidenza in data 20/06/2020

e Approvato dall'Organo di Amministrazione con verbale n. 006/2020 del 25/06/2020



Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 2 a 21



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato
Regolamenti Interni

SOMMARIO

Atto di Approvazione
Premessa
Introduzione
Aggiunte e Varianti

LA VALUTAZIONE DEI VOLONTARI

Orientamenti per una corretta redazione della scheda di valutazione

1. GENERALITA' SUI SISTEMI DI VALUTAZIONE

- a) Il processo di valutazione delle prestazioni.
- b) La valutazione dei potenziali.

2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI VOLONTARI

- a) Alcuni spunti di riflessione per compilatori e revisori

3. I CRITERI FINALI

- a) La Scheda Valutativa (A)
- b) Bonus (C)
- c) Penalty (D)

Dettaglio esemplificativo

Appendici e Allegati



Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 3 a 21



GEA – Guardie Ambientali
Organizzazione di Volontariato
Regolamenti Interni

Atto di Approvazione

Al fine di rendere efficiente ed efficace i regolamenti, manuali e linee guida di GEA – Guardie Ambientali OdV, il Consiglio Direttivo ha stabilito che ogni atto redatto dall'Ufficio Presidenza dovrà avere in seno il seguente atto di approvazione, dove verranno indicate tutte le modifiche indicate con il numero di versione (es. vers. 1.1, 1.2), la data di modifica dell'atto, e le approvazioni in delibera assembleare del Consiglio Direttivo o dell'intera assemblea, ogni volta che c'è la possibilità e che comunque siano modifiche rilevanti ai fini della fruibilità del documento.

Vers.	del	Descrizione	Approvato con Delibera dell'Organo di Amministrazione	Approvato con Delibera Assembleare	Note	Autorità che autorizza
1.0	02.05.2019	Bozza di Regolamento				IL PRESIDENTE MARIANO DEL PRETE
1.1	05.06.2019	CVV	02/2019 del 08/06/2019		Revisione forma e contenuti	IL PRESIDENTE MARIANO DEL PRETE
1.2	15.06.2019	CVV		02/2019 del 29/06/2019	Revisione forma e contenuti	IL PRESIDENTE MARIANO DEL PRETE
1.3	23.06.2020	CVV	006/2020 del 25/06/2020		Revisione forma e contenuti	IL PRESIDENTE MARIANO DEL PRETE
1.4	19.11.2020	CVV		02/2020 del 28/11/2020	Revisione forma e contenuti	IL PRESIDENTE MARIANO DEL PRETE
1.5	03.09.2021	CVV		02/2021 del 11/09/2021	Revisione forma e contenuti	IL PRESIDENTE MARIANO DEL PRETE
1.6	20.11.2021	CVV		04/2021 del 18/12/2021	Revisione forma e contenuti	IL PRESIDENTE MARIANO DEL PRETE
1.7	30.11.2023	CVV		03/2023 del 16/12/2023	Revisione forma e contenuti	IL PRESIDENTE MARIANO DEL PRETE
ULTIMA VOCE						



Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 4 a 21



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato

Regolamenti Interni

Premessa

Indipendentemente dalle modalità e dalle procedure adottate, ogni associazione ha infatti bisogno di rilevare il contributo fornito dalle persone che ne fanno parte al fine di trarne poi utili riscontri per le più diverse finalità ad essa stessa funzionali.

Le organizzazioni, infatti, si costituiscono ed operano per raggiungere determinati scopi il cui conseguimento dipende in misura rilevante dai volontari che vi operano.

Ne consegue che è normale che esse si chiedano come e quanto i propri componenti contribuiscano al raggiungimento di queste finalità. Ciò vale per qualsiasi tipo di struttura, da quelle di natura economico-produttiva fino agli enti e associazioni con scopi non direttamente economici. L'organizzazione di volontariato GEA - Guardie Ambientali non ne è esclusa.

In effetti, la valutazione è sempre esistita, relativamente nuovo è solo il fatto che questa venga espressa attualmente in misura sempre più crescente secondo una metodologia sistematica. Un noto scrittore evidenzia, al riguardo, che gli uomini sono sempre stati giudicati dai loro superiori, sia che tale giudizio fosse esplicito, in veste di note di qualifica o di rapporto, sia che fosse espresso implicitamente, sotto forma di parere favorevole o contrario ad un determinato provvedimento: promozione, aumento di stipendio, trasferimento. Di valutazione dei volontari o dei meriti si comincia a parlare tuttavia solo per designare una procedura organica e sistematica di espressione dei giudizi nei confronti del personale subalterno. Quanto più diminuisce l'influenza immediata del rendimento del singolo sull'efficienza dell'organizzazione di cui fa parte, tanto più l'organizzazione si trova nella necessità di individuare uno strumento che le consenta di conoscere che cosa fa il singolo, come si comporta, chi è; e di conoscerlo in modo sicuro, per mezzo di dati che si prestino ad essere classificati, tabulati, confrontati.

Ecco perché si ricorre alla valutazione dei volontari: per sostituire a giudizi disorganici, saltuari e formulati secondo i più vari criteri una procedura sistematica, un linguaggio unificato, un criterio uniforme per tutti e basato su parametri precisi. La valutazione del personale nasce così da una esigenza di informazione, di conoscenza. È un inventario del patrimonio umano, delle sue qualità professionali, della sua preparazione, del suo rendimento, del suo potenziale, e come ogni inventario ha una sua periodicità. La valutazione, d'altra parte, è un diritto per lo stesso individuo il quale, quanto maggiori sono le dimensioni dell'organizzazione in cui è inserito, tanto meno è in grado di rendersi conto direttamente di come l'organizzazione giudica e di ciò che essa si attende da lui.

Si tratta quindi di “*un nodo primario fra le azioni di gestione*” al quale “nessuno fra coloro che hanno responsabilità di conduzione di personale può sottrarsi. Se si presentano possibilità differenti si tratta esclusivamente di alternative di metodo e di oggetto del valutare. Che siano sotto esame nei diversi casi, caratteristiche psicologiche, attitudini, comportamenti, risultati concretamente raggiunti sul lavoro, potenzialità di sviluppo professionale e di carriera, è comunque responsabilità diretta dei Quadri esprimere degli apprezzamenti sulle persone loro affidate perché, coerentemente con essi, si intraprendano azioni di gestione eque e fruttuose sia per gli individui che per l'organizzazione. Peraltro, non esiste struttura che trovi il proprio sistema di valutazione pienamente rispondente alle proprie esigenze. Critiche e recriminazioni vengono frequentemente formulate a tutti i livelli sia tra i valutatori sia fra i valutati.

In effetti, le organizzazioni si evolvono sia in termini strutturali sia di business, per cui è necessario che gli stessi sistemi di valutazione vengano calibrati in funzione di tali cambiamenti.

In GEA - Guardie Ambientali OdV, la valutazione del volontario afferisce a due ambiti distinti ma legati da uno stretto rapporto di finalità:

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 5 a 21



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato

Regolamenti Interni

- ~ da un lato, il rilevamento periodico delle prestazioni e delle attitudini di ciascuno in relazione alla posizione/incarico al momento occupata/rivestito. Si tratta di un'attività che compete ai superiori gerarchici, alle dipendenze dei quali è inquadrato l'interessato, che redigono nei suoi confronti la scheda di valutazione;
- ~ dall'altro, il giudizio sull'avanzamento, di competenza di specifici organi i quali sono incaricati di accertare, sulla base delle ore rese alle attività desunti dalla documentazione prodotta (Ordine/Disposizione di Servizio e/o registro presenze) dei volontari in esame, se e quanto l'interessato sia idoneo allo svolgimento delle funzioni previste per il grado superiore.

In sintesi, la scheda di valutazione assolve ad una triplice funzione: è strumento di valutazione, elemento di riferimento ai fini dell'avanzamento, riscontro necessario per potere procedere ad un razionale impiego e sviluppo del volontario.

Scopo di questo lavoro, che integra lo Statuto e i Regolamenti vigenti che ne disciplinano la materia, è fornire uno strumento utile a meglio inquadrare il delicato problema della valutazione.

In particolare:

- verrà prima delimitato il contesto di riferimento presentando il tema nel suo insieme;
- sarà successivamente descritto il sistema di valutazione dei Volontari.

IL PRESIDENTE

MARIANO DEL PRETE



<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 6 a 21



GEA – Guardie Ambientali *Organizzazione di Volontariato* **Regolamenti Interni**

Introduzione

“La necessità di un regolamento interno nasce dall’esigenza di dotare l’Organizzazione di uno strumento più articolato e flessibile dello Statuto che consenta ai soci, nell’ambito dell’attività dell’Associazione, la possibilità di darsi regole che aderiscono meglio alle loro esigenze ed ai rapidi cambiamenti che sotto il profilo tecnologico ma anche comportamentale della società in cui viviamo mutano.

Il regolamento contiene, altresì, le regole di condotta volte a prevenire la commissione di reati e di tutti quei comportamenti in contrasto con i valori enunciati nello Statuto, e nei regolamenti di condotta e di etica di tutti i volontari.

I principi e le regole in esso contenuti integrano le previsioni legislative, regolamentari, statutarie e contrattuali che disciplinano il funzionamento degli organi sociali ed i diritti e doveri dei destinatari del regolamento stesso.

In tale ottica, si ritiene indispensabile riaffermare i valori caratterizzanti la cultura del volontariato delineando, altresì, i fondamenti comportamentali da salvaguardare anche nell’ambito delle nuove relazioni all’interno della comunità dei volontari, nei confronti delle istituzioni e della società civile. Tutto ciò a chiarificazione di quanto affermato dai Regolamenti Interni sulle Norme di principio che caratterizza la vita quotidiana dei volontari che, per loro natura, non possono codificare tutte le condizioni organizzative.”

IL PRESIDENTE

MARIANO DEL PRETE

Il presente regolamento è articolato in Titoli, Sezioni ed articoli.

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 7 a 21



GEA – Guardie Ambientali
Organizzazione di Volontariato
Regolamenti Interni

Aggiunte e Varianti

~ ...
~ ...
~ ...



Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 8 a 21



GEA – Guardie Ambientali
Organizzazione di Volontariato
Regolamenti Interni

Pagina intenzionalmente lasciata bianca

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 9 a 21



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato

Regolamenti Interni



LA VALUTAZIONE DEI VOLONTARI

Orientamenti per una corretta redazione della scheda di valutazione

1. GENERALITA' SUI SISTEMI DI VALUTAZIONE

Valutare significa ammettere, valorizzare, sottolineare le differenze, rendendo espliciti parametri e categorie adottati nel giudizio. Non si tratta tuttavia di un atto che implica esclusivamente problematiche di tipo tecnico, la cui soluzione dipende da un affinamento delle capacità di giudizio conseguente alla conoscenza della pratica di specifici strumenti.

In linea di principio, la valutazione è insita in ogni manifestazione comportamentale anzi, non si può non valutare.

Si tratta di un atto di profonda responsabilità, con forte valenza decisoria, che comporta un intervento nella realtà orientandola e dirigendola; un atto tale da comportare l'assunzione di una posizione precisa rispetto alla molteplicità dei risultati possibili, concretizzantesi in una attribuzione di significato.

Ogni valutazione è sempre ancorata a parametri e categorie, risultato di un sistema complesso di credenze, emozioni, disposizioni comportamentali, ha un oggetto specifico e limitato, riferendosi sempre ad ambiti disciplinari, situazionali, comportamentali, tutti circoscrivibili.

In assenza di tali elementi di riferimento, diventa un costrutto velleitario di affermazioni, tale che chi lo propone non è neanche in grado di argomentare.

La valutazione è in altri termini un atto che espone sia il valutando che il valutatore. Oggetto del giudizio non è infatti soltanto colui che viene giudicato, ma anche chi giudica.

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 10 a 21



GEA – Guardie Ambientali *Organizzazione di Volontariato* **Regolamenti Interni**

Ciò spiega, in talune organizzazioni, la riluttanza di numerosi soggetti a rifuggire da atti espliciti di valutazione che rendono visibili i propri ancoraggi categoriali, il proprio senso di responsabilità, la propria capacità di osservazione, il proprio senso di equità, nonché la conoscenza che si ha del valutando.

La valutazione può essere inoltre manifesta o nascosta. L'esito di una scelta in tal senso implica precise conseguenze sul piano della realtà, attivando dinamiche relazionali ed organizzative di tipo diverso.

In generale il processo di valutazione muove normalmente dalla rilevazione di dati che in se stessi non hanno un univoco significato. L'attribuzione del significato è in generale il risultato dell'applicazione di una serie di parametri di diversa natura: scientifico disciplinari, culturale e sociale, spesso propri della cultura organizzativa e normalmente anche di tipo soggettivo.

Il percorso mentale che porta alla valutazione afferisce infatti ad un processo percettivo di rilevamento, interpretazione e sistemazione ed utilizzazione delle informazioni desunte dagli elementi / comportamenti. Al riguardo, il termine processo rimanda ad una attività continua e non a un unico momento, circoscritto in termini di tempo e di spazio, come può essere la compilazione di uno schema di riferimento a premessa di un atto di consuntivizzazione di un periodo di lavoro.

Si tratta infatti di un'attività che va svolta con continuità e che comprende l'osservazione dei comportamenti, il filtraggio degli stessi e la selezione di quelli significativi, il loro accorpamento, la loro analisi, la formulazione del giudizio e la comunicazione di questo al valutando.

La valutazione del volontario nelle organizzazioni è poi tradizionalmente riferita a tre specifiche aree di interesse: la prestazione, la posizione, il potenziale.

La valutazione della prestazione corrisponde alla necessità, per la struttura, di accertare il contributo fornito dai singoli per il conseguimento degli obiettivi fissati dall'organizzazione stessa. Si tratta cioè di verificare periodicamente quanto e come un individuo ha fatto in relazione ai compiti ed alle responsabilità assegnatigli. È tuttavia imprescindibile l'esigenza di verificare se le risorse umane disponibili siano in possesso dei requisiti – il potenziale appunto – per potere essere impiegate in posizioni di maggiore responsabilità in modo da garantire la continuità dell'organizzazione stessa. Peraltro, sia per la valutazione della prestazione che per quella riferita al potenziale, le caratteristiche delle posizioni che gli individui occupano o sono destinati a ricoprire, rappresentano il necessario parametro di riferimento affinché le valutazioni siano riferite alla realtà organizzativa di appartenenza.

1) Il processo di valutazione delle prestazioni.

Con riferimento al concetto di processo di valutazione precedentemente descritto in linea teorico-generale, per l'analisi e la valutazione delle prestazioni, questo è:

- ~ un "processo", in quanto di per sé attività continua e non riducibile ad un unico momento, circoscritto in termini di tempo e di spazio, come può essere la compilazione di una scheda di valutazione;
- ~ si concretizza anche in un'analisi, in quanto attività di rilevazione e comprensione del fenomeno prestazione, ovvero come sforzo di cogliere le cause di una prestazione positiva o negativa. L'analisi è la premessa irrinunciabile della valutazione e serve per impostare i successivi interventi, di natura formativa, gestionale, motivazionale, organizzativa, necessari a supportare e migliorare la prestazione futura.

Al riguardo, questo tipo di valutazione va considerata come attività collegata e conseguente al processo di analisi e non come giudizio che discende dall'alto, giudizio che risulta inaccettabile perché non soggetto a vaglio e a confronto critico. In questo senso, il giudizio diviene un esame di realtà per l'individuo e crea la possibilità di apprendere dall'esperienza. La valutazione, infatti, può essere vista come una fase di un

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 11 a 21



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato

Regolamenti Interni

processo di apprendimento: in questo caso viene ad annullarsi il carattere sanzionatorio della stessa (premi e punizioni) a favore di un processo di analisi delle cause che hanno determinato un successo o un insuccesso.

Occorre pertanto considerare "come" venga raggiunto un risultato, ossia procedere all'analisi dei comportamenti posti in essere dall'individuo nello svolgimento delle diverse attività. È quindi implicito che il riferimento logico della valutazione rimanga sempre la prestazione e non la persona, il passato e non il presente e quindi ciò che l'individuo ha fatto e non come egli è: il suo comportamento.

Ciò permette di:

- ~ garantire un più elevato livello di prestazioni future: l'interesse dell'organizzazione, in genere, non è esclusivamente quello di attivare un processo valutativo in sé. Infatti, comunicare in modo diretto a una persona che la sua prestazione va bene oppure no potrebbe essere assolutamente indifferente se slegato da una visione delle prestazioni future. L'elemento veramente importante è invece capire (processo di analisi) la prestazione, sia nel caso che sia risultata positiva, sia nel caso che sia risultata negativa, per poter avviare opportuni interventi (organizzativi, motivazionali, formativi, gestionali) e garantire in questo modo la continuità positiva della prestazione negli anni a venire;
- ~ allineare, come accennato in precedenza, gli obiettivi e i comportamenti alla strategia organizzativa: è interesse primario dell'organizzazione è che tutti gli sforzi siano convogliati nella direzione indicata dalla visione organizzativa. In questo senso l'analisi e la valutazione delle prestazioni diventa un'occasione per comunicare il contributo richiesto in termini operativi e quindi diventa la modalità concreta per tradurre le linee strategiche in attività pratica;
- ~ capitalizzare l'informazione attraverso un linguaggio comune. Infatti, disporre di un patrimonio conoscitivo, riguardante le proprie risorse, facilmente accessibile da parte di tutti i componenti dell'organizzazione, senza limiti di spazio e di tempo, è particolarmente importante, perché evita che la memoria storica si disperda in seguito a cambiamenti. Attingere informazioni in questo modo è possibile solo se esistono schemi di analisi capaci di cogliere e di interpretare in modo intersoggettivo le regole del gioco, vale a dire gli elementi che condizionano l'agire concreto nell'organizzazione.

Ciò richiede al valutatore un forte impegno. Infatti, analizzare e valutare le prestazioni significa non limitarsi alla mera compilazione di una scheda di valutazione, ma sforzarsi di osservare comportamenti e di riflettere sugli stessi nel corso di tutto il periodo di riferimento. Le attività di osservazione e di riflessione alimentano il momento valutativo di elementi indispensabili alla comprensione del fenomeno prestazione. Per usare un'analogia, l'analisi e valutazione delle prestazioni sta alla semplice valutazione delle prestazioni come un documento formale sta a un documento esplicativo. Il primo è un atto formale che, redatto in ottemperanza a una norma interna, espone un insieme di dati o informazioni; il secondo spiega e aiuta a capire come quegli stessi dati o quelle informazioni si siano sviluppate e determinate nel tempo. Ne consegue che gli elementi fondanti del processo di analisi e valutazione delle prestazioni sono nella pratica rappresentati da: "settaggio" /definizione degli standard/aspettative, osservazione, analisi, valutazione e colloquio/confronto con il valutato. Ciascuno di essi corrisponde ad un momento significativo con obiettivi e prerogative che lo contraddistinguono.

La definizione degli standard/aspettative dà l'avvio al processo che può concretizzarsi in diversi modi ed ha la finalità di attribuire e condividere gli obiettivi e le aspettative di ruolo in termini di comportamenti. Questo momento è importante per l'impostazione di un processo chiaro e trasparente. L'osservazione e raccolta dati consiste in un'attività continua da parte del valutatore che si svolge durante tutto l'arco del periodo di riferimento. Essa ha la finalità di raccogliere dati e informazioni sull'andamento quotidiano della prestazione, sia dal punto di vista degli obiettivi che nell'aspetto comportamentale. Per fare questo il valutatore si serve

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 12 a 21



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato

Regolamenti Interni

della griglia dei comportamenti di ruolo a cui il collaboratore fa riferimento con i relativi indicatori concreti di comportamento, osservando e annotando le situazioni significative ai fini dell'analisi della prestazione.

L'analisi afferisce alla correlazione di tutti i dati raccolti e osservati in corso d'anno. La finalità di questa fase è quella di comprendere la modalità di messa in atto della prestazione da parte della persona, facendo riferimento allo schema di analisi fornito dai comportamenti di ruolo oltre che al conseguimento degli obiettivi esplicitati all'inizio dell'anno. L'analisi viene svolta dal valutatore sia sui risultati ottenuti, sia sui singoli comportamenti di ruolo e sulla prestazione complessiva. Anche il collaboratore dovrà elaborare da parte sua un'analisi sull'andamento della prestazione in modo da prepararsi all'incontro -confronto con il valutatore. La valutazione consiste nell'espressione di un livello di adeguatezza o non adeguatezza della prestazione fornita dal collaboratore rispetto alle aspettative iniziali di ruolo (sia per quel che riguarda gli obiettivi sia i comportamenti).

Ciò è conseguenza diretta di quanto espresso nella fase di analisi e viene svolto utilizzando una scala strutturata. La valutazione viene inoltre svolta dal responsabile sia sui singoli comportamenti di ruolo sia sulla prestazione complessiva. L'ultimo momento coincide con la comunicazione della valutazione all'interessato. Comunicazione che è preferibile avvenga attraverso un colloquio finale con l'interessato, allo scopo di fornirgli un concreto riscontro sul suo operato.

Questo momento è forse il più delicato dell'intero processo in quanto garantisce:

- ~ il diritto di ciascun elemento dell'organizzazione di prendere coscienza dei propri limiti e delle proprie potenzialità. Quanto sopra per potere ambire ad un miglioramento di sé stesso;
- ~ l'esigenza dell'organizzazione di allineare obiettivi e comportamenti alla propria strategia convogliandovi tutti gli sforzi, individuali e collettivi traducendo le linee strategiche in attività pratica;
- ~ l'interesse sia del valutando, sia dell'organizzazione, di considerare i rapporti tra persona ed organizzazione in un'ottica di sistema, dal momento che le richieste dell'organizzazione permettono alla persona di manifestare le proprie caratteristiche e le manifestazioni della persona condizionano le richieste dell'organizzazione.

La valutazione delle prestazioni pone infine tre ordini di problemi:

~ **Tecnici.**

Riguardano essenzialmente i fattori metodologici e procedurali che concorrono alla costruzione del sistema valutativo. Il problema tecnico per eccellenza riguarda il “cosa” e “come valutare”. Quanto al “cosa” valutare, ci si riferisce ai parametri di riferimento (in sintesi le capacità, i tratti di personalità, le conoscenze, i risultati) significativi ai fini di un esame non superficiale delle prestazioni. Al riguardo, ricerche scientifiche in materia hanno evidenziato l'importanza della valutazione dei risultati e dei comportamenti rispetto ai tratti di personalità.

Significativa ed importante è inoltre la definizione data ai singoli parametri, condizione necessaria per una corretta osservazione ed un altrettanto rilevamento da parte di compilatori e revisori.

In merito al “come” valutare, ci si riferisce alle scale di misurazione dei parametri scelti e cioè ai vari livelli di giudizio (espressi mediante aggettivi come pregevole, ottimo, ecc., o definizioni che fanno riferimento ad un criterio come Superiore alla Media, Nella Media, Inferiore alla Media ecc., o descrizioni di comportamento come per esempio agisce con ponderatezza, necessita di guida ecc.). In qualsiasi caso, l'obiettivo da conseguire è quello di limitare la soggettività del valutatore ottenendo comportamenti valutativi per quanto possibile omogenei da parte di tutti. Non va infine sottaciuta la problematica connessa al numero appropriato dei livelli di giudizio in modo da discriminare in modo chiaro i diversi gradi di prestazione/rendimento.

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 13 a 21



GEA – Guardie Ambientali *Organizzazione di Volontariato* **Regolamenti Interni**

~ **Gestionali.**

Afferiscono alla varietà dei fenomeni che si manifestano in via applicativa, legati sia ai comportamenti individuali, sia all'uso da parte dell'Organizzazione delle informazioni contenute sulla documentazione (avanzamento, impiego, formazione). Fra questi

problemi si annoverano le “distorsioni” o “appiattimenti” verso l'alto, lo scarso realismo e l'inattendibilità dei giudizi.

~ **Umani.**

Riguardano due aspetti: le relazioni che intercorrono tra le parti in gioco nel contesto della valutazione e la sfera personale di chi valuta.

2) La valutazione dei potenziali.

Quanto ai metodi ed agli strumenti di rilevazione dei potenziali, questi possono essere distinti in funzione della fonte, che può essere interna o esterna, dell'approccio utilizzato, che può essere di diversa natura (osservazione, test, colloqui), del coinvolgimento del valutato, che può essere chiamato ad intervenire direttamente o indirettamente nel processo. I tre parametri differenzianti convergono in tre grandi categorie di soluzione del problema:

- ~ valutazione effettuata nell'ambito dell'organizzazione (normalmente dal management): il metodo è basato sull'osservazione nel contesto lavorativo, lo strumento è di norma una scheda di rilevazione più o meno articolata e complessa e il valutatore, uno o più, fa parte dell'organizzazione. Il valutato, di norma, non è coinvolto nel processo;
- ~ valutazione tramite Assessment Center: in questo caso, il metodo è basato prevalentemente sull'osservazione di comportamenti in situazioni individuali o di gruppo appositamente costruite. Il metodo può anche prevedere l'utilizzo di test e di colloqui. Il valutato è coinvolto nel processo e la valutazione è effettuata, secondo una specifica procedura, da un gruppo di valutatori che possono essere sia interni sia esterni all'organizzazione;
- ~ valutazione di tipo psicologico-psicodiagnostico: nella fattispecie, il metodo è basato essenzialmente sul colloquio psicologico, sovente integrato da test, condotto da uno specialista esterno all'organizzazione. Anche qui il valutato è necessariamente coinvolto ma, a differenza della tecnica degli Assessment Center che si rivolge contemporaneamente a un gruppo di valutati, la valutazione di tipo clinico si svolge su base strettamente individuale.

2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI VOLONTARI

In premessa si era evidenziato che, in GEA – Guardie Ambientali OdV, la valutazione del volontario afferisce a due ambiti distinti ma legati da uno stretto rapporto di finalità:

- ~ da un lato, il rilevamento periodico delle prestazioni e delle attitudini di ciascun Volontario in relazione alla posizione/incarico al momento occupata/rivestito. Ciò, allo scopo di conoscere l'interessato in modo sicuro, per mezzo di dati che si prestino ad essere classificati, tabulati, confrontati secondo una procedura sistematica, un linguaggio unificato, un criterio uniforme per tutti e basato su parametri precisi. Si tratta di una attività che compete ai superiori gerarchici, alle dipendenze dei quali è inquadrato il Volontario, che redigono nei suoi confronti la scheda di valutazione;
- ~ dall'altro, il giudizio sull'avanzamento, di competenza di specifici organi collegiali i quali sono incaricati di accertare l'inventario del patrimonio umano di ogni scrutinando, delle sue qualità professionali, della sua preparazione, del suo rendimento, del suo potenziale, allo scopo di verificarne l'idoneità allo svolgimento delle funzioni previste per il grado superiore e di conferirgli (solo per l'avanzamento a

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 14 a 21



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato

Regolamenti Interni

scelta) un punteggio di merito, che ne determini la posizione nella graduatoria dalla quale verranno individuati i più meritevoli della promozione. Il giudizio di avanzamento trova fondamento proprio sugli elementi desumibili dalla documentazione caratteristica e matricolare del volontario.

Questa altro non è che la **registrazione tempestiva** “del giudizio personale diretto ed obiettivo dei superiori sui servizi prestati e sul rendimento fornito dalla guardia”, nonché il rilevamento di “capacità e attitudini dimostrate ed i risultati conseguiti”.

I giudizi espressi in ciascuna scheda valutativa, per disposizioni regolamentari:

- ~ devono essere formulati tempestivamente e cioè al verificarsi della circostanza che ne ha determinato la redazione. Il principio della tempestività è funzionale a quello di imparzialità ed obiettività. La sua osservanza permette di evitare che rientrino nella valutazione risultati relativi all’osservazione di comportamenti posti in essere in periodi successivi o estranei a quello preso in esame; il valutatore del fornire al Comandante la scheda entro e non oltre il 20 novembre, dando la possibilità ai processi amministrativi di svolgere le proprie mansioni entro e non oltre il 5 dicembre;
- ~ devono essere circoscritti esclusivamente al periodo di riferimento per cui vengono compilati. Non può farsi menzione di fatti e circostanze estranei al periodo in esame. Conseguentemente, non può essere attribuita una qualifica elevata a solo “titolo di incoraggiamento o di sprone” se questa non trova riscontro nei fatti relativi all’arco temporale in considerazione;
- ~ sono autonomi ed indipendenti l’uno dall’altro, relativamente sia al periodo di riferimento, sia alle autorità che intervengono nella sua redazione. Altre valutazioni non possono vincolare né la coscienza né la facoltà di giudizio del superiore. La valutazione è infatti espressione diretta di chi impiega il Volontario, che trae gli elementi di giudizio dalla conoscenza personale dell’interessato, salvo particolari condizioni d’impiego che prevedano l’obbligatoria acquisizione di elementi informativi di supporto;
- ~ devono essere ispirati a principi di obiettività, imparzialità ed alto senso di equità nell’apprezzamento di tutti gli elementi che influiscono sull’attività e sul rendimento del dipendente;
- ~ rappresentano una raccolta organica e coerente di scelte e non una semplice cronologia di avvenimenti;
- ~ costituiscono, per i superiori gerarchici, elemento di valutazione del proprio operato.

Le schede di valutazione vengono redatte dall’autorità dalla quale il valutando dipende direttamente secondo la linea ordinativa per l’impiego e sono revisionati da non più di due superiori gerarchici del compilatore esistenti lungo la stessa linea. Al riguardo, il superiore che revisiona il documento deve motivare l’eventuale proprio dissenso dall’autorità inferiore. Sia per la compilazione sia per la revisione, esistono tuttavia delle limitazioni in funzione del grado del Volontario oggetto della valutazione o in relazione al verificarsi di specifiche situazioni contingenti.

La scheda valutativa si conclude con un giudizio complessivo finale e con l’attribuzione di una delle seguenti qualifiche finali: Eccellente 30/30, Superiore Alla Media (24/30), Nella Media (18/30), Inferiore Alla Media (12/30), Insufficiente (6/30).

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 15 a 21



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato

Regolamenti Interni

I criteri seguiti per l'attribuzione delle qualifiche della scheda valutativa sono i seguenti:

- ~ **eccellente:** è attribuita al volontario che emerge nettamente per qualità e rendimento eccezionali, vale a dire, al volontario le cui qualità sono tanto spiccate ed il rendimento è di tale livello e continuità da farlo non soltanto emergere, ma sovrastare altri che parimenti emergono;
- ~ **superiore alla media:** è attribuita al valutando che emerge sulla media per la bontà delle qualità e per il livello e la continuità del rendimento;
- ~ **nella media:** è attribuita al volontario che possiede un normale complesso di qualità e rende in misura adeguata ad esso;
- ~ **inferiore alla media:** è attribuita al volontario che difetta per qualità e/o rendimento o che, pur possedendo un normale complesso di qualità, fornisce un rendimento insoddisfacente;
- ~ **insufficiente** è attribuita al volontario che difetta in misura rilevante di qualità e nel rendimento.

Ogni responsabile nell'attribuire la qualifica finale deve assicurarsi che vi sia il necessario rapporto di armonia e consequenzialità fra essa ed i giudizi espressi. Inoltre, gravi giudizi negativi sulle qualità e sul rendimento del volontario devono essere motivati e convalidati, quando del caso, da specifiche sanzioni disciplinari acquisite o alla pratica personale riservata del giudicando. Il sistema in vigore prevede, indipendentemente dal grado in esame e dal tipo di documento utilizzato, la valutazione di tre distinti blocchi di qualità: fisiche morali e di carattere, intellettuali e culturali, professionali. L'apprezzamento delle qualità fisiche è specifico del mondo del volontariato GEA Guardie per il fatto che si opera in contesti in cui l'efficienza in questo ambito è presupposto essenziale per agire in modo efficace. Alle qualità fisiche viene riconosciuta una rilevanza rapportata alla specifica fascia di età legata ai vari gradi ed alla fisionomia del ruolo, mentre non muta nel tempo l'importanza attribuita al decoro della persona.

La valutazione delle qualità morali e di carattere viene condotta con riferimento a quelle più strettamente afferenti al servizio, considerate in relazione ad un modello ideale della figura del Volontario, quale risulta dai valori indicati nei regolamenti.

Le qualità intellettuali e culturali vengono rilevate, anche in questo caso, in riferimento al ruolo di appartenenza, in relazione all'incarico espletato, in funzione delle capacità dimostrate nella trattazione e risoluzione di problemi ed in considerazione dell'affidabilità della Guardia che può derivarne in termini di efficienza per l'Associazione.

Le prerogative professionali occupano una posizione di rilievo, e vengono apprezzate in relazione al grado, all'incarico svolto ed alle specifiche attitudini e versatilità dimostrate nelle differenti situazioni d'impiego. Al riguardo, particolare considerazione riveste la motivazione al lavoro, intesa quale espressione dell'interesse diretto agli obiettivi organizzativi e della conseguente partecipazione con senso del dovere, della responsabilità, della disciplina, nonché con spirito di abnegazione e di sacrificio.

Per ogni gruppo di qualità, i giudizi espressi riguardano le sole prestazioni.

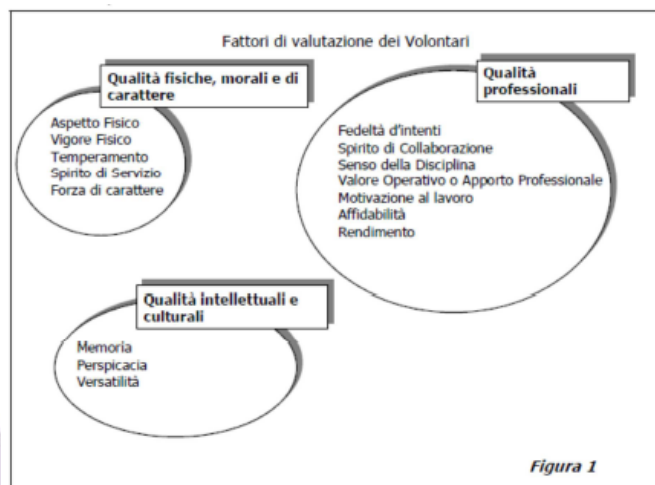
Nel sistema utilizzato, lo schema di riferimento comprende:

- ~ una parte analitica del tipo "per fattori/parametri" non riconducibili ad una specifica posizione/incarico ma all'intera organizzazione;
- ~ un giudizio complessivo finale in cui il Comandante delle Guardie nella valutazione traduce in sintesi ed in maniera inequivocabile, i giudizi analitici formulati nella parte di dettaglio ed i giudizi sintetici redatti dal compilatore e dal primo revisore.

Per i Volontari viene utilizzato il prospetto in Allegato A.

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 16 a 21

Le dimensioni sulle quali viene espresso il giudizio analitico (figure 1), ripartite per blocchi, riguardano capacità, tratti di personalità, risultati.



I giudizi vengono espressi:

- ~ in taluni casi, mediante scale di valore descrittive, caratterizzate dal fatto di riferirsi a descrizioni del comportamento (o del tratto di personalità) identificative di diversi valori di prestazioni (esempio in figura 2).

ESEMPIO DI SCALA DI VALORI DESCRITTIVA UTILIZZATA PER LA VALUTAZIONE DEI VOLONTARI
(figura 2)

SENSO DELLA DISCIPLINA ↑ Parametro	<input type="checkbox"/> Si distingue per il rispetto della regola	<input type="checkbox"/> Altissimo e profondamente sentito	<input type="checkbox"/> Non sempre rispettoso degli ordini e dei regolamenti
	<input type="checkbox"/> Contribuisce efficacemente al mantenimento dell'ordine	<input type="checkbox"/> Maturo e di sostanza	<input type="checkbox"/> Esclusivamente formale

Le formulazioni prefissate sono poi disposte in modo casuale (e non secondo un ordine decrescente/crescente prefissato peraltro facilmente rilevabile) per garantire giudizi ragionati, focalizzando l'attenzione del compilatore al loro significato piuttosto che al loro valore intrinseco.

Talvolta, però, più di un comportamento descritto è riferibile allo stesso livello di prestazione. Quanto sopra, per il fatto che il documento in esame non è riconducibile ad una specifica posizione o grado e lo stesso livello di prestazione può essere riferibile in generale a diversi comportamenti in funzione della posizione occupata o del grado rivestito;

- ~ in altri casi, la scala utilizzata è unica e di tipo generico, prevede 6 livelli identificati da aggettivi diversi (esempio figura 3).

ESEMPIO DI SCALA DI VALORI A LIVELLI PREDEFINITI MEDIANTE AGGETTIVI, UTILIZZATA PER LA VALUTAZIONE DEI VOLONTARI
(figura 3)

MOTIVAZIONE AL LAVORO ↑ Parametro	<input type="checkbox"/> Insufficiente	<input type="checkbox"/> Carente	<input type="checkbox"/> Sufficiente	<input type="checkbox"/> Buono	<input type="checkbox"/> Molto buono	<input type="checkbox"/> Ottimo



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato

Regolamenti Interni

Infine, per quanto riguarda la formulazione dei giudizi e delle qualifiche finali:

- ~ il compilatore ha la possibilità di formulare un giudizio sintetico finale in cui comprendere proposte di compiacimento/apprezzamento/biasimo per l'autorità competente a formulare il giudizio finale;
- ~ il 1° revisore ha la facoltà di esprimere il proprio giudizio sintetico finale manifestando la propria concordanza con i giudizi e/o qualifiche formulati dal compilatore oppure di motivare l'eventuale discordanza, sia in termini negativi che positivi. In tale ambito, egli ha anche la possibilità di proporre, all'ultima autorità che interviene nel giudizio, eventuali note di compiacimento/apprezzamento/biasimo nei confronti dell'interessato;
- ~ l'ultima autorità intervenuta nella redazione del documento caratteristico formula il giudizio finale riportato nel "foglio di comunicazione";
- ~ ogni autorità nell'attribuire la qualifica finale deve assicurarsi che vi sia il necessario rapporto di armonia e consequenzialità fra essa ed i giudizi espressi.

a) Alcuni spunti di riflessione per compilatori e revisori

(1) Per capacità si intende "la dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione, quindi la possibilità di riuscita nell'esecuzione di un compito o, in termini più vasti, di una prestazione lavorativa.

Questa possibilità di riuscita è a sua volta condizionata dall'attitudine, che rappresenta il suo substrato costituzionale" La capacità è pertanto una caratteristica intrinseca in quanto parte radicata del patrimonio attitudinale di un individuo.

(2) L'attitudine invece si manifesta compiutamente, cioè si trasforma in capacità, solo se trova sollecitazioni ambientali favorevoli al suo sviluppo, costituite essenzialmente da occasioni di esercizio, che possono incidere in combinazioni diverse sull'attitudine di base. Vale a dire che le sollecitazioni ambientali agiscono come elemento maieutico che possono favorire o deprimere il suo sviluppo.

(3) Nella valutazione del personale, l'unico dato osservabile è il comportamento. Il problema è come si fa a risalire (stabilire un nesso causale) dal comportamento a ciò che lo provoca. È generalmente accettato che esista una dimensione psicologica alla radice della dimensione comportamentale e che dimensione psicologica e comportamentale siano strettamente correlate più che sovrapposte.

Spesso, però, si cade nell'equivoco di identificare un compito con le caratteristiche che rendono possibile la sua esecuzione. Ne consegue, per esempio, che viene considerata visibile l'abilità tecnica (skill) in quanto capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico. In realtà, anche in questo caso, ciò che si vede è l'esecuzione corretta del compito (che appartiene alla dimensione comportamentale), non la capacità sottesa (che appartiene alla dimensione psicologica). Questa, in quanto appartenente alla dimensione psicologica, va comunque ricostruita e ipotizzata. In sintesi, la capacità non appartiene alla dimensione comportamentale, ma alla dimensione psicologica. Pertanto, è corretto definirla caratteristica intrinseca che si esprime attraverso comportamenti e, proprio per questo, però non può essere in nessun modo un comportamento o un insieme di modelli di comportamento. I comportamenti che rappresentano l'elemento osservabile sono pertanto da considerarsi come indicatori che permettono di risalire alle capacità in senso lato, una volta stabilita la loro significatività come ogni procedimento scientifico richiede. Nelle griglie di riferimento dei modelli E i comportamenti riportati per ogni capacità in esame rappresentano gli indicatori attraverso cui, appunto, risalire a quella capacità. Al riguardo, la performance appartiene alla dimensione comportamentale ed è costituita dall'insieme dei comportamenti con cui un individuo raggiunge gli obiettivi che gli vengono posti all'interno di un ruolo/posizione organizzativa.

Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 18 a 21



GEA – Guardie Ambientali

Organizzazione di Volontariato

Regolamenti Interni

3. I CRITERI FINALI

Le attività operative vengono valutate nell'anno operativo che va dal 1° dicembre al 30 novembre dell'anno successivo, e tutto quello che riguarda il volontario nasce e muore in questo range di date. L'accumulo dei punti inizia al 1° dicembre e vengono totalizzati al 30 novembre dell'anno successivo. Le ore, i punti e tutto quello che riguarda il volontario resta agli atti nell'archivio della segreteria, e possono essere visionati su richiesta scritta dell'interessato.

I punti che il volontario maturerà alla fine dell'anno operativo (30 nov), non saranno altro che la somma tra le ore rese diviso 6, le onorificenze (C) e il risultato della scheda valutativa (A) (espressa in 30/30), sottraendo i punti di penalità (D) (rimprovero e sospensione).

I volontari che avranno raggiunto almeno i 90 punti al 30 novembre, conseguiranno l'avanzamento del grado di servizio. I 90 punti del grado di servizio saranno scalati dal totale dei punti accumulati.

La differenza dei punti rimasti concorrerà a ricevere i buoni.

Nel caso di mancanza fondi, il Comandante, previa comunicazione da parte del Consiglio Direttivo, potrà tenere in accredito i punti rimasti per l'anno successivo.

La modalità di distribuzione avverrà secondo i millesimi raggiunti in proporzione ai punti accumulati, detratti da eventuale avanzamento di grado.

Ciò nonostante, il Comandante, supportato da elementi di valutazione connesse alla corretta gestione dell'organizzazione e al fine di equilibrare i ruoli e i gradi, può optare per la promozione di un numero di Guardie, anche se quest'ultime non abbiano raggiunto gli obiettivi prefissati.

a) La scheda valutativa (A)

Le Schede Valutative saranno redatte dai 4 (quattro) Coordinatori per ogni singolo volontario; ogni scheda totalizzerà dei punti, i quali verranno sommati alle altre schede per formare un unico punteggio che darà la qualifica finale come di seguito in tabella. Per ogni coordinatore, ci saranno le 3 schede dei colleghi coordinatori più quella del Comandante delle Guardie.

Punteggio (A) <i>(espresso in trentesimi)</i>	Da	A	Qualifica
6/30	0	360	Insufficiente
12/30	361	520	Inferiore alla Media
18/30	521	680	Nella media
24/30	681	840	Superiore alla media
30/30	841	1000	Eccellente



Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 19 a 21



GEA – Guardie Ambientali
Organizzazione di Volontariato
Regolamenti Interni

b) Bonus (C)

I punti per i bonus si ottengono solo con i corsi e le onorificenze.

I volontari che nel corso dell'anno operativo (1° dic./ 30 Nov.) avranno svolto un corso e/o avranno ricevuto un'onorificenza gli verrà attribuito un punteggio come di seguito in tabella:

Descrizione	Punti
Per ogni giorno di Corso svolto	1
Brevetti ed abilitazioni	5
Abilitazioni di Protezione Civile	5
Onorificenze <i>(pervenuta dall'esterno dell'associazione)</i>	30
Onorificenze (Interno all'associazione)	
Encomio	30
Elogio	10
Compiacimento	3
Medaglie	
Fenice d'oro	30
Fenice d'argento	20
Fenice di bronzo	10
Medaglia di Anzianità (2, 5 e 10 anni)	2 / 5 e 10
Medaglia di Dirigenza (2, 5 e 10 anni)	2 / 5 e 10
Medaglia al Merito (oro, argento e bronzo)	10 / 5 e 2
Medaglia per interventi speciali	5
Onorificenze <i>(Ordine Pubblico, Calamità naturali, Viabilità e traffico etc.)</i>	5



Nome documento	Revisione	Relatori	Numerazione
CVV	1.7 del 30.11.2023	Ufficio di Presidenza	Pag. 20 a 21

c) Penalty (D)

Ogni volontario nell'anno operativo potrebbe incorrere in sanzioni disciplinari, in questo caso, al volontario andrebbero sottratti punti come specificato nella seguente tabella:

Descrizione	Punti
Per ogni giorno di sospensione	1
Rimprovero scritto	5



Dettaglio esemplificativo

- ✓ Anno operativo dal 01 dic. al 30 nov.;
- ✓ Volontario: Guardia DEL PRETE SOSSIO;
- ✓ Abbia maturato nell'anno operativo 600 ore ⁽¹⁾
- ✓ E che quindi in base alle ore il suo punteggio sia di 100 pt. (600/6) ⁽²⁾
- ✓ La qualifica finale è "Superiore alla Media" (800) e quindi 24/30° (A)
- ✓ Abbia ricevuto un "Elogio" (10 pt.) (C)
- ✓ Gli sia stato inflitto un rimprovero scritto (-5pt) e 15gg di sospensione (-15pt) (D)

a) Prende il grado di servizio e la differenza in Buoni

Totale Ore rese ⁽¹⁾	Punti Maturati (h/6) ⁽²⁾	Punti SV (A) Espressi in Trentesimi	Bonus (C)	Penalty (D) (-)	Totale Punti [(2)+(A)+(B) + (C)] - (D)	Avanzamento (a scelta) - 90 pt.	Pt. a credito (a scelta)	Totale Millesimi
600	100	24	10	20 (-)	119 [(100+24+5+10)] - 20	90 (-)	0	(119-90) = 29 [29 * 1000] / La somma delle ore dei volontari

Ipotizziamo che la somma totale delle ore di tutti i volontari è di 1000, il valore in millesimi è 29!

b) In mancanza di fondi prende il grado di servizio e la differenza in Punti a Credito

Totale Ore rese ⁽¹⁾	Punti Maturati (h/6) ⁽²⁾	Punti SV (A) Espressi in Trentesimi	Bonus (C)	Penalty (D) (-)	Totale Punti [(2)+(A)+(B) + (C)] - (D)	Avanzamento (a scelta) - 90 pt.	Pt. a credito (a scelta)	Totale Millesimi
600	100	24	10	20 (-)	119 [(100+24+5+10)] - 20	-90	-29	0