



N. Reg. **70**

COMUNE di POMBIA

(Provincia di Novara)

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: APPROVAZIONE DELLA METODOLOGIA DI PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

L'anno **DUEMILADICIASSETTE** il giorno **VENTOTTO** del mese di **SETTEMBRE**
alle ore **diciannove** e minuti **trenta** nella sede comunale in seguito a convocazione
disposta dal Sindaco, si è riunita la Giunta Comunale nelle persone dei Sigg:

	COGNOME E NOME	Presente	Assente
1	GRAZIOLI Giovanni	X	
2	VIGLIAROLO Davide Lucio	X	
3	ARLUNNO Nicola	X	

Assume la presidenza il Sig. GRAZIOLI Giovanni nella sua qualità di Sindaco con
l'assistenza del Segretario Comunale Sig. FORNARA Dott. Giorgio

Previa le formalità di legge e constatata la legalità della seduta, la Giunta Comunale
passa alla trattazione dell'oggetto sopraindicato.

OGGETTO:

APPROVAZIONE ORGANIZZATIVE	DELLA	METODOLOGIA	DI	PESATURA	DELLE	POSIZIONI
---------------------------------------	--------------	--------------------	-----------	-----------------	--------------	------------------

VISTO il vigente quadro normativo in materia di organizzazione degli Enti Locali, ed in particolare quanto stabilito dagli artt.2, 4 e 6 del D.Lgs. n.165/2001 e dagli artt. 48, 89 e 91 del D.Lgs. n. 267/2000, che attribuiscono alla Giunta Comunale specifiche competenze in ordine alla definizione degli atti generali di organizzazione e della dotazione organica, da esercitare nell'ambito della propria autonomia normativa ed organizzativa con i soli limiti derivanti dalla proprie capacità di bilancio e dalle esigenze di esercizio delle funzioni e dei servizi di competenza.

RICHIAMATI:

- il Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 43 del 08/05/2003 e s.m.i.;
- la deliberazione di Giunta Comunale n. 108 del 17/11/2016, con cui, in sede di approvazione del Programma Triennale del Fabbisogno del Personale 2017/2019, è stato determinato l'assetto organizzativo dell'Ente, mediante l'individuazione dell'articolazione della macrostruttura, nei seguenti n. 5 Settori: Area Amministrativa, Area finanziaria, Area tecnica, Area vigilanza, Area servizio demografico e altro;

RICHIAMATI:

- l'art. 11 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 31.03.1999, in ordine ai Comuni, come il presente, privi di posizioni dirigenziali;
- l'art. 8 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 31.03.1999, in ordine all'area delle posizioni organizzative;
- l'art. 9 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 31.03.1999, in ordine al conferimento e revoca degli incarichi per le posizioni organizzative;
- l'art. 15 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 22.01.2004, in ordine alle posizioni organizzative apicali;

RICHIAMATI i Decreti Sindacali con i quali venivano determinate la retribuzione di posizione e di risultato dei Responsabili di Servizio;

VISTO l'art. 10 –comma 2- del CCNL 31.03.1999, che testualmente recita:

"L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.165,56 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità. Ciascun Ente stabilisce la graduazione della retribuzione di posizione in rapporto a ciascuna delle posizioni organizzative previamente individuate".

VISTO il comma 3 che testualmente recita:

"L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale."

RICHIAMATA la propria precedente deliberazione G.C. n. 44 in data 25/06/2015 con la quale è stato costituito il Nucleo di valutazione, composto dal Dott. Ario Gianpaolo, a cui spetta il compito di realizzare un sistema di valutazione delle posizioni apicali dell'Ente e un sistema di valutazione dei risultati da effettuarsi annualmente.

ATTESO che il Nucleo ha predisposto una metodologia di valutazione delle posizioni così come risultante dall'allegata documentazione nella quale è individuato il modello di valutazione

costituito da fattori e sottofattori di ponderazione che opportunamente pesati consentiranno di graduare ciascuna posizione apicale, ai fini dell'attribuzione delle relative retribuzioni, con verbale n. 1 del 22 settembre 2017.

PRESO ATTO della metodologia proposta dal Nucleo di Valutazione, che prevede la graduazione delle posizioni di responsabilità collegate ai seguenti quattro fattori, ciascuno dei quali avrà un valore in termini di punteggio assegnato e conseguentemente di determinazione della retribuzione di posizione:

- Dimensioni
- Responsabilità e relazione
- Professionalità
- Gestione

RILEVATO che sarà necessario trasmettere la presente deliberazione quale informativa sindacale ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali territoriali e aziendali sui criteri di pesatura delle posizioni apicali, così come previsto dal CCNL 1.04.1999 e ss.mm.ii.

RITENUTO pertanto di procedere all'approvazione dei criteri per la graduazione delle posizioni apicali così come proposto dal Nucleo di Valutazione, che qui risulta allegato.

ACQUISITO il parere espresso ai sensi dell'art. 49 del Decreto Legislativo 267 del 18 agosto 2000, del Responsabile del Servizio in merito alla regolarità tecnica;

RICHIAMATO l'art. 10 comma 2 del CCNL 31.03.1999, verrà successivamente definita da questa giunta, con una successiva Delibera, la definizione di fasce di punteggio alle quali correlare e ponderare la relativa indennità di posizione;

RITENUTO opportuno che il Nucleo di Valutazione proceda alla pesatura delle P.O. mediante la suddetta metodologia, affinché la Giunta possa, a seguito di ciò, procedere a deliberare la retribuzione di posizione delle P.O. stesse definendo le fasce di punteggio;

CON voti unanimi resi nei modi di legge;

DELIBERA

1. Di richiamare le premesse quali parti integranti e sostanziali della presente;
2. Di approvare i criteri per la valutazione delle posizioni organizzative dell'Ente ai fini della graduazione della retribuzione di posizione così come risulta dall'allegata documentazione, che forma parte integrante e sostanziale del presente atto;
3. Di demandare al Nucleo di Valutazione la pesatura delle P.O. affinché la Giunta possa, a seguito di ciò, procedere a deliberare la retribuzione di posizione delle P.O. stesse definendo le fasce di punteggio;
4. Di dare atto che la Giunta Comunale, con proprio successivo provvedimento, attribuirà le indennità di Posizione ai titolari di P.O. definendo le fasce di cui al punto 3 e sulla base della pesatura delle stesse effettuata da parte del Nucleo di Valutazione mediante la metodologia di cui sopra;

5. Di trasmettere copia della presente ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali territoriali per l'informazione di cui all'art. 7, comma 2, C.C.N.L. 01.04.1999;
6. Di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 comma 4 del Decreto Legislativo 267 del 18 agosto 2000;



Letto, approvato, sottoscritto digitalmente ai sensi del D.Lgs. n. 82/2005

05 OTT. 2017.
IL SINDACO
F.to (GRAZIOLI Giovanni)



IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to (FORNARA Dott. Giorgio)

Copia cartacea conforme al documento informatico firmato digitalmente ai sensi del D.lgs. n. 82/2005.

Lì, _____

Il Segretario Comunale

NUCLEO INDIPENDENTE di VALUTAZIONE

Comune di Pombia

Provincia di Novara

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE N. 70 IN DATA 28/09/2017 GC

Alla c.a. del Sindaco

ai titolari di Posizione Organizzativa

-Sede-

Verbale n° 1/2017

Nel giorno 22 Settembre 2017 alle ore 11.30 presso la sede dell'Ente si è riunita in seduta sul seguente ordine del giorno:

1. Metodologia di pesatura delle Posizioni Organizzative

		presente	assente
Dott. Ario Gianpaolo	Componente Presidente	X	

1. Metodologia di pesatura della Posizione Organizzativa

RICHIAMATI:

- l'art. 11 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 31.03.1999, in ordine ai Comuni, come il presente, privi di posizioni dirigenziali;
- l'art. 8 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 31.03.1999, in ordine all'area delle posizioni organizzative;
- l'art. 9 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 31.03.1999, in ordine al conferimento e revoca degli incarichi per le posizioni organizzative;

La valutazione delle Posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.

Una volta definita la graduazione spetta poi al Sindaco e alla Giunta d attribuire le risorse economiche definite da un minimo di € 5.164,56 ad un massimo di € 12.911,42 nel rispetto del risultato della pesatura.

Viene ribadito ulteriormente che la valutazione circa la modalità con la quale un titolare di P.O. ricopre il ruolo e raggiunge i risultati attribuiti, vengono invece valutati con l'Indennità di risultato (vedi punto 1).

Il NV propone una metodologia di pesatura delle Posizioni Organizzative (ALLEGATO 1).

DL

La determinazione dell'importo della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base dei seguenti criteri:

- A) DIMENSIONE DELL'AREA
- B) RESPONSABILITA' E RELAZIONI
- C) PROFESSIONALITA'
- D) GESTIONE DELL'ATTIVITA'

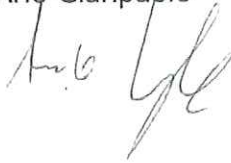
Si rimanda alla Giunta l'eventuale deliberazione di una nuova metodologia e la modifica della metodologia esistente.

allegato 1: Metodologia di pesatura delle Posizioni Organizzative

Il Nucleo Indipendente di Valutazione

Componente

Ario Gianpaolo





Nucleo di Valutazione

LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI APICALI

"Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della Collettività, dare risposte alle domande sociali"

Allegato B



Definizioni

- ☒ *Posizione:* indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- ☒ *Analisi della posizione:* è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (*sedia fredda*). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
- ☒ *Obiettivo della valutazione:* la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. *indennità di posizione*). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.



GUIDA ALLA DEFINIZIONE DELLA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

"Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della collettività, dare risposte alle domande sociali"

CONCETTI RICORRENTI ALLA BASE DEL LAVORO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE: METODO

- **Posizione:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (**sedia fredda**). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
- **Obiettivo della graduazione delle posizioni:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. *indennità di posizione*). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.
- **Centro di Responsabilità:** il centro di responsabilità è definibile come segmento organizzativo a cui è preposto un *responsabile* e attraverso il quale si realizza il collegamento tra attività di indirizzo e attività di gestione e tra sistema di programmazione e organizzazione dell'ente.
- **Linee:** in termini organizzativi con il termine Linee ci si riferisce a "settori" che hanno come oggetto la *Produzione di Beni o Servizi*. Es. *Servizio Stato Civile; Servizio Anagrafe; Servizio Socio-Assistenziale; Sportello Unico; Ufficio Tecnico etc.*

- **Staff.** in termini organizzativi con il termine Staff ci si riferisce a attività di supporto dell'ente. Es. *Direzione del personale; Servizi Finanziari; Affari Generali.*
- **Obiettivi:** i risultati che l'Ente (o il servizio, o anche l'individuo) si propone di conseguire.
- **Organizzazione:** processo attraverso cui si stabiliscono le risorse e le attività occorrenti per raggiungere gli obiettivi dell'Ente, del combinarle nell'ambito di una struttura formale, dell'assegnare le responsabilità e attribuire autorità per svolgere gli incarichi affidati.
- **Organizzare:** determinare le risorse e le attività occorrenti al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, combinarle in una struttura formale, assegnare a individui capaci la responsabilità del conseguimento dei singoli obiettivi attribuendo ad essi l'autorità necessaria.
- **Gestione/Guida:** con questa espressione si definisce la capacità di influire sul personale in modo che realizzi gli obiettivi, il che implica le qualità, gli stili e il potere del leader, nonché le attività di leadership di comunicare, motivare e disciplinare.
- **Lay-out.** la disposizione dell'area di lavoro.
- **Pianificare:** con tale espressione si intende l'azione dello scegliere e definire gli obiettivi e, quindi, del determinare le azioni occorrenti per il loro raggiungimento.
- **Pianificazione strategica:** comprende le attività con le quali si definisce la mission dell'Ente, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno d'agire con successo nel suo ambiente.
- **Mission:** stabilisce il fine ultimo dell'organizzazione e ne individua i prodotti, i servizi e i clienti.



Il modello di valutazione del ruolo

Definizione di ruolo:

“Norme e aspettative che confluiscano su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro”

- ☒ Comparare dati omogenei tra ruoli diversi
- ☒ Determinare una graduazione che prescindendo dalla persona che ricopre il ruolo
- ☒ Evidenziare eventuali carenze nel modello organizzativo presente nell'Ente

La valutazione è della “Sedia Fredda”



Il modello di valutazione



Fattori di valutazione



Elementi macro
di comparazione
delle posizioni di lavoro



Sottofattori di valutazione



Elementi micro
di comparazione
delle posizioni di lavoro



Pesi



Priorità attribuita
ai fattori e sottofattori



Metodo di Acquisizione dei dati



Grado di coinvolgimento
delle posizioni di lavoro



I fattori indagati dalla Valutazione



Dimensione

Elementi oggettivi
di grandezza della
posizione



Responsabilità e Relazioni

Grado di esposizione
della posizione



Professionalità

Competenze richieste
per ricoprire la posizione



Gestione

Attività gestite
dalla posizione



INFORMAZIONI RICHIESTE

- **Posizione:** obiettivo di questo item è l'identificazione della posizione, cioè la denominazione della posizione: es. ☼ Ufficio Tributi ☼ Ufficio Tecnico ☼ Ufficio Finanziario.

Scopo della posizione: indica le ragioni per le quali la posizione esiste nell'organizzazione

Nello specifico si richiede una sintesi degli Uffici o delle Unità Organizzative gestiti

1. DATI DIMENSIONALI:

obiettivo di questo item è l'identificazione della *composizione della posizione*.
Nello specifico si tratta di quantificare le *risorse umane controllate*.

La Dimensione è composta da:

- **1.A.** N° dipendenti alle dipendenze dirette
- **1.B** Suddivisione per livelli
- **1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto.
Es.: *Servizi Socio-Assistenziali ; 2) Ufficio. Pubblica Istruzione Biblioteca; 3) Ufficio Relazioni con Il Pubblico.*
- **1.D.** Numero professionisti esterni coordinati.
Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.



NUMERO DI CAPITOLI DI PEG ASSEGNATI (DIVISI IN ENTRATA E IN USCITA)

- Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
- Numero di programmi della Relazione Previsionale e Programmatica

2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI:

obiettivo di questo item è l'individuazione del grado di responsabilità della posizione sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale e delle dotazioni economiche assegnate.

Essa si articola in:

□ 2.A. Responsabilità Civile:

"La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte dell'impiegato, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno"¹;

□ 2.B. Responsabilità Penale:

"La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale"²;

□ 2.C. Responsabilità Amministrativa:

La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono³, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale; responsabilità contabile, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico"⁴;

□ 2.D. Responsabilità Organizzativa:

Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune ?

Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?

¹ La definizione è di A.M. Sandulli, Manuale di diritto amministrativo, Napoli, 1989, 252

² A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.

³ In tal senso, P. Virga, Il pubblico impiego dopo la privatizzazione, Milano, 1993, 82.

⁴ In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in Nuova rassegna, 1991, 5, 422.

Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono *"rilevanti per l'integrazione e/o per il funzionamento interno dell'Ente"*.

Naturalmente la risposta va incrociata/confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.

□ **2.E. Relazioni Esterne:**

La posizione deve gestire Relazioni esterne di particolare rilievo(utenza, enti esterni..)? Se sì, Quali?

In questo caso il Responsabile deve descrivere le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione con l'esterno. Es. Servizio Socio-Assistenziale: Tribunale per i Minorenni, USL, Utenti del Servizio di Base, etc.



3. PROFESSIONALITÀ:

- **3.A.** Per coprire la posizione è richiesta un Titolo di Studio Specialistico (da Regolamento degli Uffici e Servizi)?

Es. per coprire il ruolo di Responsabile dell'Area Tecnica è necessario avere una Laurea in Ingegneria o Architettura.

- **3.B.** La posizione svolge il ruolo di Vice-Segretario, avendone i requisiti?

- **3.C** Valutazione minima della Professionalità Richiesta " a regime" della Posizione.

Analisi dei comportamenti organizzativi attesi per il Ruolo, suddivisi in competenze tecniche e competenze relazionali.



4. GESTIONE:

□ 4.A. Gestione Procedimenti (L.241/90).

In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no.

In allegato alla scheda troverà un elenco di procedimenti: dovrà semplicemente apporre una X sui procedimenti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità. Pertanto sono da escludersi quei procedimenti per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.

□ 4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari

Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quest'ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.

□ 4.C. Attività di Controllo⁵

- *Attività di controllo sugli Atti.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell'insieme delle "variabili" che compongono l'atto.
- *Attività di controllo sulle risorse umane.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni coordinati; il "*layout*": le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità..."
- *Attività di controllo sulle risorse Finanziarie:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.
- *Attività di controllo sulle risorse Materiali:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e



⁵ Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.

strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

- **4.D. Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità** (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...). Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.

- **4.E. Complessità dello scenario del settore**

Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione deve operare:

- *Complessità normativa.* Evoluzione costante o complessità delle norme a cui la posizione deve fare riferimento.
- *Complessità Sociale.* Contesto socio-economico con cui la posizione deve confrontarsi nell'erogazione dei servizi attribuiti.
- *Complessità del Sistema Istituzionale.* Numero degli Assessori (Deleghe) e delle Istituzionali con cui la posizione deve relazionarsi.





I sottofattori e i pesi

Punti

Ponderazione Fattori

min. max.

Ponderazione Sottofattori

Punti

min. max.

15% Dimensione

30 300

20 n. dipendenti

10 suddivisione per livelli

40 uffici dipendenti

30 n. professionisti esterni

6 60

3 30

12 120

9 90

25% Responsabilità e Relazioni

50 500

10 responsabilità civile

20 responsabilità penale

10 respons. amministr.

20 PEG assegnati

20 altri respons. organizz.

20 contatti enti esterni

5 50

10 100

5 50

10 100

10 100

10 100

20% Professionalità

40 400

10 titolo di studio

10 albi professionali

80 Competenze attese

4 40

4 40

32 320

40% Gestione

80 800

40 gestione procedimenti

15 progetti FESR, FSE, DOCUP

35 attività controllo

5 reperib. e disponib.

5 scenario normativo

32 320

12 120

28 280

4 40

4 40

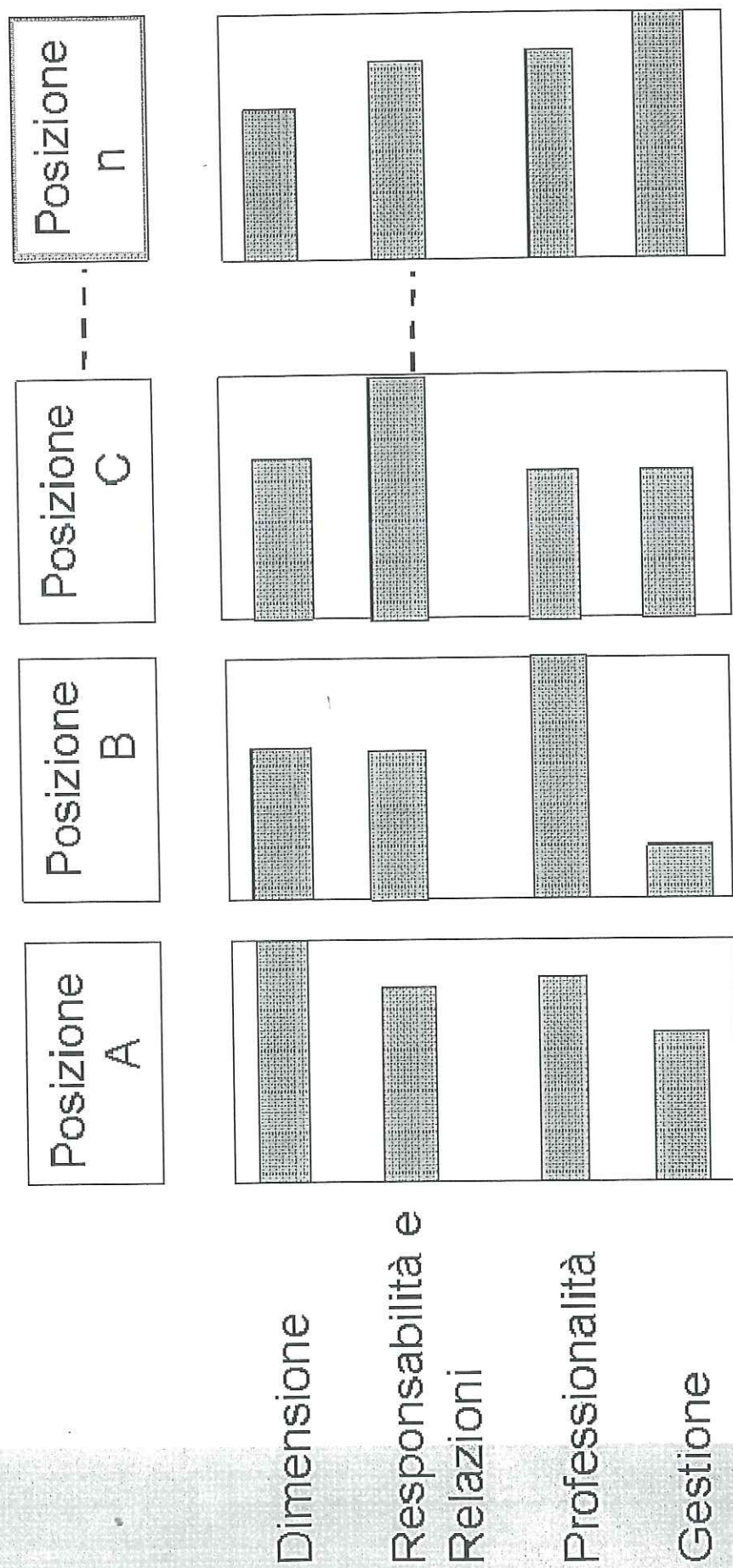
100%

200 2.000

200 2.000



La valutazione



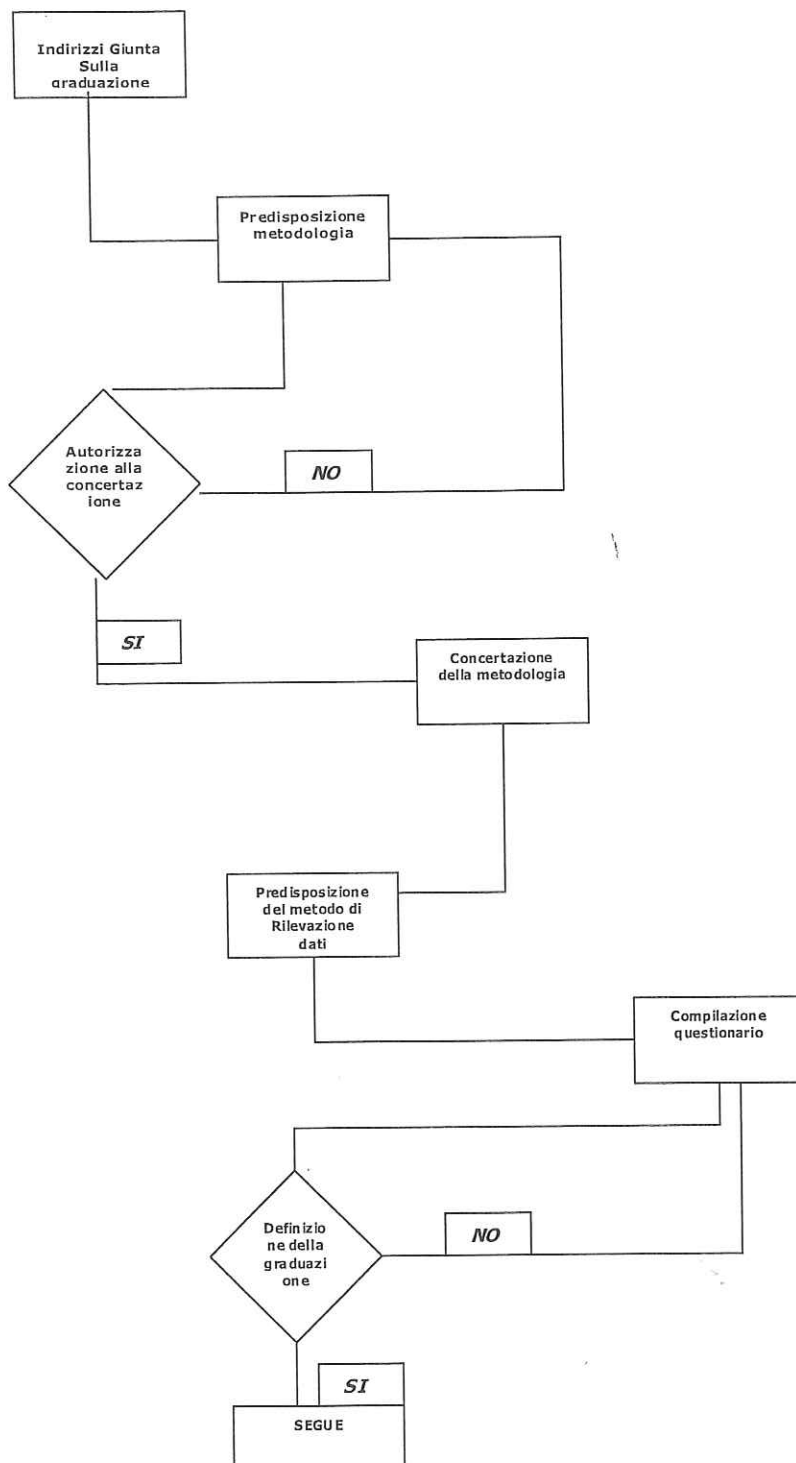
FLOW CHART Graduatoria posizione

giunta

nucleo di valutazione

OO.SS

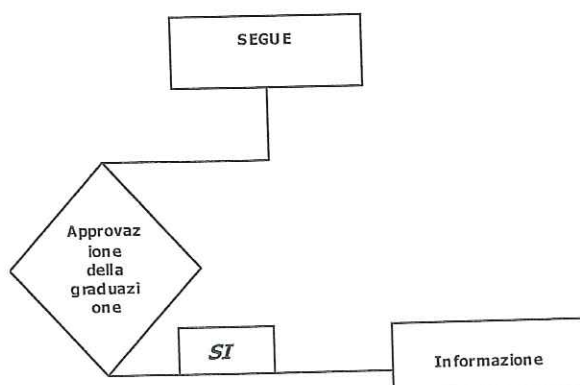
dirigenti



giunta

nucleo di valutazione

ooss



Compiuto tale processo il Sindaco predispone i Decreti comprensivi di compenso individuale annuale.

