Delibera n. 92 ***Copia***

C O M U N E D I A R D O R E

Provincia di Reggio Calabria

Deliberazione della Giunta Comunale

Oggetto: *Approvazione metodologia di misurazione e valutazione della performance.*

L'anno duemilaundici addì tredici del mese di ottobre, alle ore 16,40 ella sala delle adunanze del Comune suddetto, si è riunita la Giunta Municipale, nelle persone seguenti:

N. Ord	***Cognome e Nome***	***Qualifica***	***Presente< (Si – No)***
1	**Campisi** Giuseppe	*Sindaco*	*Si*
2	**Ferrò** Dott. Domenico	*Assessore – Vice Sindaco*	*No*
3	**Sansotta** Bruno	*Assessore*	*Si*
4	**Martelli** Dott. Alessandro	*Assessore*	*Si*
5	**Caserta** Maria	*Assessore*	*Si*

Presiede la seduta il Sindaco, Giuseppe Campisi;

Partecipa il Segretario Capo, Dr. Domenico Stranges;

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti;

Visto il D.L.vo n° 267/2000;

Vista la circolare del Ministero dell'Interno n° 17102 in data 7 giugno 1990;

Premesso che sulla proposta della presente deliberazione;

- Il Responsabile del servizio, per quanto concerne la regolarità tecnica, ha espresso parere favorevole;
- Il Responsabile di Ragioneria, per quanto concerne la regolarità contabile, non necessita parere;

Ai sensi del D.L.vo n° 267/2000, per come riportato in calce alla presente,

Dichiara aperta la riunione

ed invita a deliberare sull'oggetto sopraindicato.

LA GIUNTA COMUNALE

- Premesso che il Dlgs n. 150/2009, cd. Riforma Brunetta, in attuazione della Legge 15/2009, ha attuato una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti della Pubblica Amministrazione;

- che una parte assai importante ed innovativa riguarda la valutazione e la meritocrazia. Sulla base dei principi generali di cui all'art 3 del dlgs n. 150/2009, ogni P.A. è tenuta a misurare e valutare la performance riferita all'amministrazione nel suo complesso e delle unità organizzative o aree di responsabilità (Performance organizzativa) e ai singoli dipendenti (Performance individuale);

- che ogni Ente deve dotarsi ed adottare metodi e strumenti idonei a misurare e valutare la performance al fine di valorizzare e migliorare la qualità dei servizi e favorire la crescita delle competenze professionali;

- Dato atto che con deliberazione di questa Giunta n. 88 in data 22/09/2011, esecutiva, è stato approvato il Regolamento per la disciplina della misurazione, valutazione, rendicontazione e trasparenza della performance che ha recepito la riforma Brunetta, all'art 19 rimette al nucleo di valutazione/OIV l'elaborazione di uno schema generale di valutazione;

- con delibera della G.C. 79 del 05/07/2011 è stato istituito l'Organismo indipendente di valutazione;
- il Sindaco, sentita la Giunta, con proprio atto n. 5819 del 13/07/2011, ha individuato la proposta di Coim Idea sas la più conveniente e di maggiore garanzia, sia sotto il profilo economico che in rapporto al sistema assicurato, che all'esperienza curricolare manifestata, tanto aziendale che dei componenti che verranno dedicati al servizio;
- il Sindaco, con il medesimo atto, ha provveduto a nominare i componenti dell'Organismo in parola, il cui incarico è stato sospensivamente condizionato all'adozione degli atti e procedimenti connessi al perfezionamento negoziale;
- con determina n. 149 del 13/07/2011 del responsabile U.O.C. n. 1 veniva affidato a COIM IDEA s.a.s di Carmelo Sellaro, con sede in Polistena, Via Commendatore Grio 49/51, il Servizio per l'assicurazione delle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance del Comune di Ardore;

Vista la proposta di metodologia di valutazione dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti elaborata dal nucleo di valutazione /OIV e pervenuta in data 12/10/2011 al n. 8035 di prot.;

Ritenuto di prendere atto, approvare e trasmettere la suindicata proposta alle OO.SS ed alla RSU, precisando che la stessa si considererà definitivamente approvata ove non dovessero pervenire da parte delle OO.SS osservazioni o richieste di concertazione;

Con voti unanimi espressi in forma palese;

DELIBERA

1) La narrativa è parte integrante e sostanziale del presente deliberato;

2) Di prendere atto ed approvare l'allegata proposta di metodologia di valutazione permanente dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti elaborata dal nucleo di valutazione/OIV e pervenuta in data 11.10.2011 al n. 8035 di prot.;

3) Di inviare copia della presente deliberazione alle OO.SS ed alla RSU;

4) Di dare atto che la proposta di metodologia allegata si considererà definitivamente approvata ove non dovessero pervenire da parte delle OO.SS osservazioni o richieste di concertazione ;

5) Di dichiarare con separata ed unanime votazione la presente deliberazione immediatamente
6) eseguibile ai sensi dell'art. 134 comma 4 del dlgs n. 267/2000.

LA PROPOSTA DI NUOVA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La proposta costituisce una evoluzione della metodologia attualmente utilizzata, coerentemente con le indicazioni fornite dal Decreto 150 e valorizzando l'esperienza che Coim Idea ha maturato nell'ambito dei Nuclei di Valutazione.

Essa non ha un carattere di stravolgimento della attuale metodologia, ma di miglioramento, dato che la metodologia elaborata nel 2009 anticipava gran parte delle novità poi introdotte dal decreto 150.

Un suo elemento caratterizzante è costituito dalla natura "integrata", in quanto il sistema deriva direttamente dalle priorità politiche di ciascuna Giunta ed è strettamente coordinato con tutti gli altri strumenti di pianificazione e programmazione, primo fra tutti il bilancio revisionale.

La metodologia riguarda il ciclo di gestione delle performance, finalizzato ad assicurare che le attività portate avanti da ciascun Dirigente e Dipendente nel corso dell'anno siano sinergiche rispetto al raggiungimento degli obiettivi che la Giunta si è posta e per i quali è stata eletta.

In particolare, si vogliono raggiungere i seguenti obiettivi:

1) Collegare più strettamente il sistema di obiettivi assegnati ai dirigenti ed al personale con gli obiettivi rilevanti per l'Amministrazione e gli stakeholder
2) Collegare più strettamente la valutazione agli esiti effettivi dell'attività svolta;
3) Ridurre in modo assai marcato gli spazi di "autovalutazione";
4) Rendere più vincolante ed obiettivo il nesso con le capacità manageriali e le competenze professionali;
5) Prevedere forme di valutazione delle attività svolte e del loro impatto esterno, con particolare riferimento alla percezione da parte degli utenti;
6) Omogeneizzare i criteri di valutazione dei responsabili e del personale;
7) Rispettare le linee guida e gli adempimenti previsti dal Decreto legge 150.

La metodologia è stata strutturata in modo da garantire la massima integrazione fra tutte le attività e produzione di documentazione richieste dal Decreto 150.

Coerentemente con la riforma del Titolo V della Costituzione Italiana, sulla materia ciascun Ente Locale ha potestà, ma il decreto prevede che, in caso l'Ente non eserciti tale facoltà entro il 31 dicembre 2009 si applica la legge dello Stato.

Il ciclo di gestione della performance è sviluppato in maniera coerente con il ciclo e i contenuti della programmazione finanziaria e del bilancio e si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle relative risorse necessarie;
b) monitoraggio della performance in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
c) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, e conseguente utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
d) rendicontazione dei risultati agli organi del comune, ai responsabili delle strutture, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Le attività di valutazione non saranno svolte se

1) l'ente non avrà adottato la metodologia;
2) l'ente non avrà assegnato gli obiettivi;
3) le informazioni necessarie non saranno messe a disposizione dell'OIV entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il Piano delle Performance:
finalità e contenuti minimi previsti per legge

Il Piano delle Performance è contenuto nel PEG e nel PDO; esso ha la finalità di chiarire a tutti i portatori di interesse dell'Amministrazione (cittadini, aziende del territorio, ma anche i dirigenti e dipendenti comunali) quali sono gli obiettivi che questa si prefigge e come intende raggiungerli.
Il Piano deve quindi identificare obiettivi che comportino un significativo miglioramento di aspetti rilevanti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.
Il Piano deve avere la caratteristica della comprensibilità, cioè deve evidenziare il collegamento tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale,le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione.
Infine il Piano deve garantire l'attendibilità della rappresentazione della performance, cioè la possibilità di verificare ex post la correttezza del processo di pianificazione e delle sue risultanze.
La mancata adozione del Piano delle Performance comporta il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai Dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa, nonché di erogazione della produttività al personale.
Nella stesura del Piano devono essere rispettati i seguenti principi generali:

1. Trasparenza: il Piano deve essere disponibile sul sito internet, deve essere presentato agli stakeholder attraverso diversi canali di comunicazione, deve prevedere il coinvolgimento degli stakeholder e deve essere presentato con un linguaggio adeguato alle diverse tipologie di destinatari. Inoltre il processo di formulazione del Piano deve essere trasparente.
2. Immediata intelligibilità: deve avere dimensioni contenute ed adottare un linguaggio facilmente comprensibile anche dagli stakeholder esterni
3. Veridicità e verificabilità
4. Partecipazione: in fase di elaborazione deve essere sollecitata la partecipazione attiva del personale Dirigente e deve essere favorita ogni forma di interazione con gli stakeholder esterni
5. Coerenza interna ed esterna: poiché il Piano deve essere attuabile, i contenuti del Piano delle Performance devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse disponibili (coerenza interna)
6. Orizzonte pluriennale: il Piano delle Performance deve abbracciare un periodo di tre anni, con scomposizione di obiettivi annuali secondo una logica di scorrimento. La struttura del documento deve permettere il confronto negli anni dello stesso con la Relazione delle Performance

Il Piano deve contenere le seguenti indicazioni:

a) Presentazione del Piano da parte del Sindaco
b) Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
   i) Chi siamo
   ii) Cosa facciamo
   iii) Come operiamo
c) Analisi del contesto interno ed esterno
d) Identità
   i) Il Comune in cifre
   ii) Mandato istituzionale e Missione
   iii) Albero della performance
e) Obiettivi strategici
f) Obiettivi operativi assegnati al personale dirigenziale o titolare di posizioni organizzative
g) Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Il sistema di gestione delle performance

Il sistema di valutazione delle performance organizzativa e individuali è elaborato sulla base delle finalità che ciascuna Giunta comunale si è data, in funzione delle priorità specifiche del territorio su cui opera.
Sulla base di tali finalità si individuano obiettivi strategici (che tipicamente hanno un effetto diretto sulla collettività e si raggiungono in un arco temporale di più anni) e operativi (che sono di norma raggiungibili nell'arco di un anno e sono sotto il diretto controllo dell'Ente); gli indicatori in base ai quali viene misurata la performance organizzativa vengono utilizzati di norma anche per la misurazione della performance individuale delle persone che operano nella struttura competente per l'area di tale indicatore. Qualora fossero coinvolte più aree, si valuterà se assegnare obiettivi individuali condivisi o se suddividere l'indicatore di performance organizzativa in più indicatori.

Le performance organizzativa e individuale vengono misurate in base a parametri predefiniti e costruiti su dati oggettivi e misurabili prescindendo dall'autovalutazione del titolare della posizione responsabile del raggiungimento dell'obiettivo.
La definizione degli obiettivi e capacità gestionali attese per i responsabili apicali del Comune e la relativa valutazione viene adottata dalla Giunta su istruttoria dell'OIV.
Ogni Responsabile di struttura definisce le performance attese ed effettua le valutazioni delle persone che coordina direttamente. Il Responsabile apicale effettua una supervisione del processo volta a garantire la corretta adozione della metodologia sia in fase di definizione delle attese sia in fase di valutazione.
Per ogni indicatore viene definito un target atteso, che viene utilizzato come metro ai fini della valutazione della performance.

Performance organizzativa

Come previsto dall'articolo 8 del Decreto 150, la misurazione della performance organizzativa riguarda:

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

La valutazione della performance organizzativa è effettuata, per ogni area strategica ed obiettivo strategico, sulla base del grado di raggiungimento dei target fissati in fase di definizione degli obiettivi.

Performance individuale

Come previsto dall'articolo 8 del Decreto 150 e coerentemente con la metodologia già adottata da Coim Idea, la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa negli enti sprovvisti di dirigenti riguarda:

a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità derivanti dagli obiettivi strategici - ivi compresi gli obiettivi connessi con il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità derivanti dagli obiettivi strategici - ed il raggiungimento di specifici obiettivi individuali (peso 60%). Tale peso sarà annualmente ripartito tra i vari fattori della performance individuale e di quella organizzativa, ivi compresa la valutazione degli utenti, che dovrà avere un peso non inferiore a 35 (nell'ambito del 60% derivante dagli obiettivi);
b) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (peso 30%);
c) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (peso 10%).

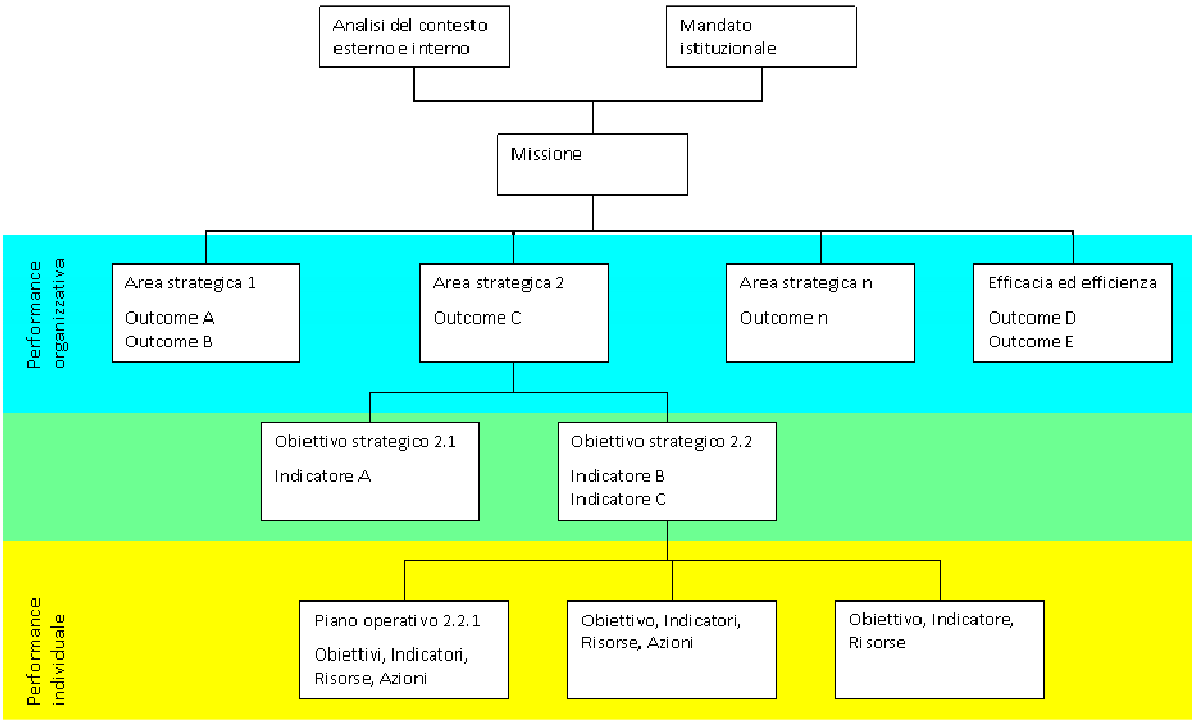
La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali derivanti dagli obiettivi strategici e/o operativi di competenza dell'area nella quale sono inseriti(60%);
b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (30%)
c) ai risultati della valutazione intermedia (10%)

Collegamento fra performance organizzativa e individuale

La connessione fra la performance organizzativa e quella individuale è schematizzata in figura 1. L'area verde indica la sovrapposizione delle due performance.

Figura 1



Come esemplificato dalla figura, il **mandato istituzionale**, contestualizzato rispetto alla **situazione esterna ed interna** all'amministrazione, contribuisce alla definizione della **Missione** del Comune, cioè alla definizione di quali sono i motivi per cui quella specifica Giunta ritiene che la collettività l'abbia votata. Dalla Missione, evidentemente, derivano in modo diretto le priorità e, quindi, le **aree** che la Giunta ritiene **strategiche**. Per ogni area, sarà necessario definire uno o più outcome.

Ad esempio, per un piccolo Comune sito in una zona montuosa dal quale le persone si stanno trasferendo perché le condizioni della viabilità le costringono a viaggi troppo lunghi per andare al lavoro o raggiungere i parenti, una delle aree strategiche sarà sicuramente quella relativa ai collegamenti con le altre zone popolate. L'outcome atteso potrebbe consistere nel portare i tempi di trasferimento medi al di sotto dei 45 minuti.

Una volta segnalate le priorità strategiche, bisogna definire gli **obiettivi strategici** che consentono di raggiungere l'outcome atteso. Per ciascun obiettivo è necessario identificare uno o più indicatori.

Nel nostro esempio, saranno probabilmente obiettivi strategici la qualità e quantità delle strade comunali e provinciali di collegamento con gli altri centri abitati ed i mezzi di trasporto pubblico.

Indicatori potrebbero essere per quanto riguarda la prima area il numero di km di strada con fondo stradale in buono stato e per quanto riguarda la seconda potrebbero essere rilevanti la frequenza dei mezzi pubblici nelle ore di punta, l'ampiezza dell'orario di servizio e la puntualità del servizio.

Gli obiettivi strategici devono poi essere declinati in **obiettivi operativi**, che possono o meno essere articolati in piani.

Per ciascun obiettivo sarà necessario identificare uno o più indicatori ed individuare in modo chiaro le risorse necessarie per il suo raggiungimento. Per obiettivi complessi, può inoltre essere utile definire le azioni previste e la relativa tempistica.

Gli **indicatori di qualità** che devono essere identificati per i servizi offerti dal Comune vanno inseriti fra gli indicatori degli obiettivi strategici e/o di quelli operativi. Fra questi, dovranno avere priorità gli indicatori basati su analisi di customer satisfaction. Pertanto, il primo anno di introduzione della nuova metodologia, ciascuna struttura organizzativa dovrà misurare almeno uno dei servizi di propria competenza tramite tale strumento; negli anni successivi l'analisi di customer satisfaction verrà introdotta per un nuovo servizio ogni anno, finché tali dati non saranno raccolti per tutti i servizi offerti dal Comune.

Poiché la principale finalità del sistema di gestione delle performance consiste nel migliorare i servizi offerti agli stakeholder, è necessario preferire, ove possibile, **indicatori di risultato** rispetto a quelli di processo.

Sempre nel solco dell'esempio precedente, potremo definire il piano di interventi di messa in sesto della sede stradale delle strade comunali, e la tempistica attesa per la conclusione dei lavori potrà essere l'indicatore adatto; per le strade provinciali, invece l'obiettivo dovrà essere relativo alle attività di "pressione" sulla Provincia perché intervenga. Un indicatore adatto potrà quindi essere il numero e la qualità delle comunicazioni effettuate sul tema.

Alcuni obiettivi strategici e tutti gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi da inserire nelle schede di gestione della performance individuale.

Definizione degli obiettivi individuali

È fondamentale che gli obiettivi assegnati siano **chiari**, **concreti**, **misurabili** e **dipendenti dalle azioni della persona** alla quale sono stati assegnati, così da poterne misurare l'effettivo raggiungimento e premiare chi lo merita.

È importante che a ciascuno venga affidato un **numero ragionevole** di obiettivi (normalmente fra i cinque e gli otto, comunque bisognerebbe cercare di non assegnarne meno di tre), in modo che gli obiettivi siano effettivamente rappresentativi del contributo portato dal Valutato.

Almeno due degli obiettivi devono riguardare il miglioramento dell'**efficacia** e/o dell'**efficienza** dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi devono essere **sfidanti** (cioè difficili da raggiungere, ma possibili) e devono riguardare elementi significativi per l'attività del Valutato riguardo l'anno in corso.

Qualora nell'area di competenza del Valutato vi siano delle **situazioni di criticità**, è prioritario assegnare obiettivi relativi al risanamento di tali situazioni o quantomeno ad un loro miglioramento.

Per ogni obiettivo deve essere definito un **peso**, che ne indica la rilevanza in considerazione del livello di strategicità (contributo più o meno diretto alla realizzazione degli obiettivi strategici) e della effettiva complessità (obiettivi più difficili avranno un peso più elevato). La somma dei pesi degli obiettivi assegnati non potrà superare 100. Qualora la somma dei pesi sia inferiore a 100, l'indennità di risultato massima teorica sarà ridotta in proporzione.

Poiché le persone tendono ad investire maggiori energie nel perseguimento degli obiettivi ai quali è legata la loro valutazione (in particolare se comportano anche interventi di tipo retributivo) è interesse del Responsabile del Valutato selezionare obiettivi **rilevanti**, che facciano lavorare le persone sugli aspetti e nei modi che ritiene auspicabili.

Gli obiettivi del Valutato **non possono essere identici a quelli del proprio Responsabile**: anche nelle situazioni in cui il Valutato si occupa materialmente della realizzazione delle attività necessarie al raggiungimento di un obiettivo assegnato al proprio Responsabile, l'obiettivo dovrà essere costruito in modo almeno parzialmente diverso. Ad esempio, la scadenza sarà ragionevolmente antecedente a quella dell'obiettivo del Dirigente sovraordinato, che vorrà avere tempo e modo di valutare il risultato prodotto prima di inviarlo all'esterno. Ancora, è probabile che il Responsabile ritenga opportuno suddividere il proprio obiettivo ed assegnare al collaboratore i sottobiettivi, così da poterne indirizzare meglio l'azione, avere maggiore facilità nelle fasi di monitoraggio e poter fare a fine periodo una valutazione più puntuale del lavoro svolto (valutando ciascun punto separatamente e non solo il risultato finale).

Gli obiettivi assegnati al personale Dirigenziale e ai Responsabili di Posizioni Organizzative negli enti sprovvisti di dirigenti vengono elaborati dall'OIV, sulla base delle proposte avanzate dagli stessi, sentiti gli amministratori di riferimento, con il coordinamento del Segretario comunale sulla base delle linee strategiche indicate dal Sindaco e dagli Assessori in fase di elaborazione del PEG e del PDO e delle proposte dei singoli valutati.

Gli obiettivi così definiti sono negoziati dal Segretario comunale che provvede, contemporaneamente, a concordare con essi i fattori di valutazione delle capacità gestionali e i relativi indicatori, assegnando a ciascuno un peso. Le proposte di obiettivi definitivamente concordate e sottoscritte dal valutato sono trasmesse dal Segretario comunale all'OIV. In caso non si sia raggiunto un accordo, una nota sottoscritta da entrambe le parti evidenzierà i diversi punti di vista e l'OIV provvederà a proporre alla Giunta una soluzione nel PEG, evidenziando comunque l'esistenza del problema.

Parziale raggiungimento degli obiettivi

In caso di parziale raggiungimento degli obiettivi assegnati o di ritardo nel conseguimento, utilizzeremo i seguenti parametri di valutazione:

a) Per gli obiettivi che hanno un parametro numerico, la percentuale di raggiungimento verrà calcolata in misura proporzionale rispetto a quanto richiesto
b) Per la realizzazione di progetti
   - Riunioni informali (testimoniate quantomeno da e-mail di convocazione): 10%
   - Studio di fattibilità: 20%
   - Assegnazione del progetto all'esterno o avvio dei lavori: 40%
   - Completamento del progetto: 100%
c) Per eventuali ritardi:
   - Ritardo di 30 giorni: 80%
   - Da 31 a 45 giorni: 70%
   - Da 46 a 60 giorni: 50%
   - Oltre: 0%
d) Per la realizzazione dei controlli:
   - Delibera o determina che li prevede: 10%
   - Assegnazione della realizzazione dei controlli /avvio dei controlli: 20%

- Realizzazione di una percentuale inferiore al previsto: 20% + la % effettuata riparametrizzata a 80 (poniamo ad esempio che l'obiettivo chiedesse di effettuare controlli sul 50% dei lavori appaltati e che i controlli siano stati effettuati sul 30%, avremo come percentuale di raggiungimento: 20+(30/50)x100x80/100 = 68%

e) Per le campagne di comunicazione:
   - Delibera o determina che li prevede: 10%
   - Assegnazione della realizzazione: 20%
   - Realizzazione: 70%
   - Dimostrazione della copertura richiesta: 100%

f) Per tutti gli altri obiettivi, la percentuale di raggiungimento verrà calcolata in misura proporzionale rispetto a quanto richiesto (ad esempio, se l'obiettivo richiedeva l'impegno del 90% dei fondi stanziati a bilancio e ne sono stati impegnati l'80%, la percentuale di raggiungimento sarà pari a 80x100/90 = 89%

g) Gli obiettivi di collaborazione con le altre Direzioni verranno valutate tramite un questionario inviato alla fine dell'anno alle Direzioni interessate nel quale si chiederà di valutare la collaborazione ricevuta secondo la seguente scala:

❑ Per nulla ❑ Pochissimo ❑ Poco ❑ Non pienamente ❑ Abbastanza ❑ Pienamente ❑ Molto ❑ Moltissimo ❑ Oltre le aspettative

Le valutazioni inferiori al "Pienamente" dovranno essere motivate in calce al questionario.

h) In caso di obiettivi condivisi, il mancato coordinamento con la struttura co-incaricata comporta una riduzione della percentuale di raggiungimento del 30%.

i) Ai fini della valutazione non saranno considerati validi gli impegni effettuati a favore di "creditori diversi".

j) In caso di obiettivi che prevedono l'impegno di fondi e la redazione di relazioni relative al monitoraggio:
   - L'impegno dei fondi ha un peso di 40 sul raggiungimento dell'obiettivo
   - I dati relativi al monitoraggio pesano 60 sul raggiungimento dell'obiettivo.

Qualora qualche obiettivo non sia stato raggiunto completamente o parzialmente per cause non imputabili al Valutato, la valutazione sarà pari alla media delle valutazioni degli altri obiettivi. Per avvalersi di tale regola è però necessario produrre una documentazione ufficiale a dimostrazione delle affermazioni fatte (ad esempio una lettera dell'Assessore competente per materia o una delibera di Giunta).

La mancata o parziale predisposizione della documentazione necessaria ai fini della valutazione intermedia comporterà la parziale o totale non assegnazione del relativo 10% di valutazione.

Definizione e valutazione delle capacità espresse

Il Segretario comunale ed il Responsabile negoziano le tipologie di capacità che saranno oggetto di valutazione, comunque in **numero non superiore a 6, né inferiore a 3**. Tra queste può essere prevista una capacità, non prevista nell'elenco sotto riportato, purché sia specifica della posizione ricoperta dal Responsabile stesso.
In particolare, si terrà conto del modo con cui concretamente sono stati svolti i poteri datoriali ed i compiti di gestione.
Ad ogni capacità espressa viene assegnato un **peso** variabile tra 0 (per le capacità che si decide di non valutare) e 40.
Le capacità valutabili sono:

1. Capacità di programmare l'attività, dimostrando flessibilità nell'affrontare i cambiamenti
2. Capacità di risolvere i problemi,.
3. Capacità di controllo delle risorse economiche e di adozione di soluzioni che consentano risparmi di tempo e di spesa.
4. Capacità di introdurre innovazioni e semplificazioni procedurali compresa la capacità di adeguamento ai cambiamenti tecnologici e la capacità di proposta (nel cui ambito si terrà conto anche del ruolo svolto nella definizione della proposta di obiettivi).
5. Capacità di cogliere le esigenze degli stakeholder
6. Capacità di misurare la qualità dei servizi resi e il grado di soddisfazione degli utenti.

7. Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, una corretta applicazione degli istituti previsti dal contratto di lavoro, la formazione e l'aggiornamento professionali, ivi compresa quella sulla sicurezza sul lavoro e l'utilizzo dei poteri e delle capacità del privato datore di lavoro.
8. Contributo al coordinamento e all'integrazione tra le diverse strutture al fine di migliorare la comunicazione interna.
9. Competenza tecnica, capacità di acquisire e mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze tipiche richieste.
10. Capacità di comunicazione e di risposta.
11. Capacità di assicurare il rispetto dei tempi.
12. Capacità specifica: …….

Per ogni capacità deve essere concordato un indicatore.

Ad esempio, indicatori della capacità numero 7. potrebbero essere: rispetto del budget per il lavoro straordinario; fruizione delle ferie da parte del personale senza danneggiare le esigenze di servizio; valutazione differenziata delle prestazioni del personale; nomina dei responsabili di procedimento; organizzazione di corsi di formazione; partecipazione del personale a corsi di aggiornamento; organizzazione della sicurezza dei lavoratori, dei corsi base per la sicurezza sul lavoro, etc.

In fase di valutazione, il Dirigente o Responsabile di Posizione Organizzativa autonoma sovraordinato assegnerà per tutte le tipologie delle "capacità di direzione" negoziate, una percentuale che sia indicativa del grado di eccellenza, sufficienza o insufficienza dimostrato dal Responsabile valutato, scegliendo un valore all'interno dell'intervallo come sotto indicato:

Eccellenza tra il 100% e il 81%

Sufficienza tra il 80% e il 46%
Insufficienza tra il 45% e lo 0%

Nel caso della valutazione delle performance dei Dirigenti o Responsabili di Posizione Organizzativa autonoma la valutazione viene effettuata dalla Giunta sulla base dell'istruttorie redatta dall'OIV

Misurazione e valutazione della performance

La misurazione della performance organizzativa e di quella individuale dei Dirigenti o Responsabili di Posizione Organizzativa sono effettuate dall'OIV anche sulla base delle rilevazioni effettuate dal controllo di gestione. Nell'ambito di tale attività, l'OIV può fornire indicazioni al Servizio di Controllo di Gestione.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei Dipendenti è effettuata dal Dirigente o Responsabile di Posizione Organizzativa di riferimento.

La valutazione verrà effettuata sulla base dei documenti ufficiali e dei dati provenienti dalle strutture di controllo interno raccolti e organizzati dalla struttura tecnica a supporto dell'OIV.

Per i Dirigenti e Responsabili di struttura:

1. La valutazione del grado di raggiungimento degli **obiettivi** sarà pari alla somma delle percentuali di raggiungimento di ciascun obiettivo moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo (60%).
2. La valutazione del grado di rispondenza alle **competenze** attese sarà pari alla somma delle valutazioni registrate per ciascuna competenza moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo (30%).
3. La capacità di **valutare i propri collaboratori** differenziando le valutazioni verrà effettuata tramite l'analisi della dispersione delle valutazioni intorno alla media (10%).

La valutazione complessiva è effettuata come media ponderata delle valutazioni indicate.

Riportiamo un esempio di valutazione:

Obiettivo	**Peso**	**% di raggiungimento**	**Valutazione**
Obiettivo 1	20	100	20
Obiettivo 2	30	80	24
Obiettivo 3	15	90	13,5
Obiettivo 4	35	75	26,25
Valutazione complessiva			83,75

Capacità gestionale	Peso	% di raggiungimento	Valutazione
Comunicazione	25	80	20
Programmazione	30	60	24
Innovazione	15	100	13,5
Motivazione	35	90	26,25
Valutazione complessiva			84,5

Valutazione dei collaboratori: 75%
Valutazione complessiva = Valutazione obiettivi x 60% + Valutazione Capacità x 30% + Valutazione dei collaboratori x 10%
Valutazione complessiva = 83,75x0,6+84,55x0,3+75x0,1= 83,12
Per valutazioni inferiori a 60 non è prevista l'erogazione dell'indennità di risultato.

Per i Dipendenti

1. La valutazione del grado di raggiungimento degli **obiettivi** (peso complessivo 60%) sarà pari alla somma delle percentuali di raggiungimento di ciascun obiettivo moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo. Per obiettivi di gruppo, la valutazione esprimerà il contributo fornito dal dipendente al raggiungimento dell'obiettivo in funzione di:
    a. **Volume di lavoro:** riferito al grado di impegno e partecipazione individuale al raggiungimento dell'obiettivo (20%);
    b. **Qualità della prestazione:** relativa al grado di adeguatezza della prestazione richiesta ed all'impegno profuso (20%);
    c. **Integrazione organizzativa:** relativa alla partecipazione a progetti anche settoriali e disponibilità alla cooperazione (20%);
    d. **Iniziativa e risoluzione dei problemi:** relativa alla capacità di assumere decisioni e promuovere azioni volte a definire risultati vantaggiosi per l'Ente (15%);
    e. **Innovatività:** relativa alla disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie e tecnologie per il lavoro (10%);
    f. **Flessibilità:** relativa alla disponibilità ad assumere incarichi o espletare compiti e mansioni equivalenti ma appartenenti ad ambiti di conoscenza diversi (15%).
2. La valutazione del grado di rispondenza alle **competenze** (peso complessivo 30%) attese sarà pari alla somma delle valutazioni registrate per ciascuna competenza moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo. Per ogni competenza saranno indicati i fattori su cui la stessa sarà misurata.
3. I risultati della valutazione intermedia verranno valutati sulla base della effettiva disponibilità delle informazioni necessarie ai fini della valutazione.

La valutazione complessiva è effettuata come media ponderata delle valutazioni indicate.
Riportiamo un esempio di valutazione:

Obiettivo	Peso	% di raggiungimento	Contributo al gruppo	Valutazione
Obiettivo 1	20	100		20
Obiettivo 2	30	80		24
Obiettivo 3	35	90		31,5
Obiettivo di gruppo	15	75	78	8,78
Volume di lavoro	*20*	*100*	*20*	
Qualità della prestazione	*20*	*80*	*16*	
Integrazione organizzativa	*20*	*60*	*12*	
Iniziativa	*15*	*90*	*13,5*	
Innovatività	*10*	*90*	*9*	
Flessibilità	*15*	*50*	*7,5*	
Valutazione complessiva				84,28

Capacità gestionale	Peso	% di raggiungimento	Valutazione
Comunicazione	25	80	20
Programmazione	30	60	24
Innovazione	15	100	13,5
Motivazione	35	90	26,25
Valutazione complessiva			84,5

Valutazione complessiva = Valutazione obiettivi x 60% + Valutazione Capacità x 40%
Valutazione complessiva = 77,98x0,6+84,55x0,4 = 84,39
Per valutazioni inferiori a 60 non è prevista l'erogazione dell'indennità di risultato.

L'attribuzione delle fasce di merito

Sulla base delle valutazioni ottenute, ciascun Valutato viene inserito in una fascia di merito articolate come segue:
Prima fascia (valutazione più elevata): 10% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Seconda fascia (valutazione medio elevata): 25% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Terza fascia (valutazione media): 30% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Quarta fascia (valutazione medio bassa): 25% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Quinta fascia (valutazione più bassa): 10% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità

Oppure

Prima fascia (valutazione più elevata): 15% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Seconda fascia (valutazione medio elevata): 20% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Terza fascia (valutazione media): 30% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Quarta fascia (valutazione medio bassa): 20% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Quinta fascia (valutazione più bassa): 15% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità

Oppure

Prima fascia (valutazione più elevata): 30% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Seconda fascia (valutazione media): 45% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità
Terza fascia (valutazione più bassa): 25% del Personale/ Dirigenti/Posizioni organizzative/Alte professionalità

Vengono effettuate graduatorie separate: una per i Dirigenti, una per i Responsabili di Posizione Organizzativa ed una per i Dipendenti.
Le graduatorie vengono effettuate solo nel caso in cui le persone che devono rientrare nelle fasce siano in numero maggiore di cinque per i dirigenti e le posizioni organizzative ed almeno otto Dipendenti per la costruzione della graduatoria dei Dipendenti.
Nel caso di parità di punteggio tra i dirigenti/titolari di posizione organizzativa vanno in testa coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore raggiungimento degli obiettivi; in caso di ulteriore parità coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore capacità gestionale; in caso di ulteriore parità coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore valutazione dei collaboratori; in caso di ulteriore parità la scelta sarà rimessa all'OIV.
Nel caso di parità di punteggio tra i dipendenti vanno in testa coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore raggiungimento degli obiettivi; in caso di ulteriore parità coloro che hanno ricevuto il punteggio più alto sul fattore capacità gestionale; in caso di ulteriore parità la scelta sarà rimessa al segretario.
L'ente può decidere di istituire fasce di merito per ognuno dei singoli settori, a condizione che i dipendenti di ogni settore siano in numero superiore ad 8.
Prima della valutazione i dirigenti/posizioni organizzative negli enti che ne sono sprovvisti si riuniscono per definire le modalità di applicazione della metodologia di valutazione.
Prima dell'inserimento nelle fasce di merito l'OIV riceve tutte le proposte di valutazione da parte dei Dirigenti/posizioni organizzative negli enti che ne sono sprovvisti, ne verifica la coerenza con i risultati della performance organizzativa e propone eventuali aggiustamenti.
Le risorse destinate al riconoscimento delle performance sono distribuite come segue:

Ipotesi a:

a) prima fascia: 50% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
b) seconda fascia: 45% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
c) terza fascia: 5% del totale delle risorse collegate alla performance individuale.

Ipotesi b:

a. prima fascia: 35% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
b. seconda fascia: 25% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
c. terza fascia: 20% del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
d. quarta fascia: 15 % del totale delle risorse collegate alla performance individuale;
e. quinta fascia: 5 % del totale delle risorse collegate alla performance individuale.

Ipotesi c

Le risorse vengono attribuite in funzione del risultato della valutazione complessiva di ciascun dipendente/dirigente/PO

a. prima fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti + 15% di tale somma
b. seconda fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti + 5% di tale somma
c. terza fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti
d. quarta fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti - 5% di tale somma
e. Quinta fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti - 15% di tale somma

Ipotesi d

Le risorse vengono attribuite in funzione del risultato della valutazione complessiva di ciascun dipendente/dirigente/PO

a. prima fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti + 15% di tale somma
b. seconda fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti
c. terza fascia: indennità spettante sulla base dei risultati conseguiti - 15% di tale somma

La relazione sulla performance e sulla trasparenza

Sulla base delle evidenze relative alle valutazioni individuali e di eventuali ulteriori informazioni riguardanti indicatori strategici ed outcome, l'OIV predispone la relazione sulla performance e quella sulla trasparenza, che vengono pubblicate sul sito istituzionale ed inviate a Civit.

Tempi e soggetti coinvolti

Entro il 30 ottobre dell'anno precedente l'anno oggetto di valutazione i Dirigenti ed i Responsabili delle Posizioni Organizzative autonome inviano una proposta di obiettivi e di capacità gestionali sui quali ritengono importante si concentri il processo di gestione delle performance dell'anno successivo e per la cui formulazione i responsabili terranno conto delle indicazioni degli organi di governo.

I responsabili l'OIV si incontrano fra **ottobre e novembre** dell'anno precedente l'anno oggetto di valutazione per avviare il processo di elaborazione del Piano della performance e di quello della trasparenza. Questa attività accompagna il percorso di adozione del bilancio preventivo e ne precede la relativa deliberazione formale.

In tale processo sono attivamente coinvolti gli organi politici per la definizione della parte superiore dell'albero della performance (analisi del contesto interno ed esterno, definizione della Missione, identificazione delle Aree strategiche e scelta degli outcome più adatti a misurarle) ed il Segretario comunale/Direttore generale ed i Responsabili di Posizioni Organizzative autonome, che contribuiscono alla elaborazione della parte inferiore dell'albero delle performance (proposta di outcome per le aree strategiche, di obiettivi strategici ed operativi e dei relativi indicatori).

Il Segretario comunale coordina il processo e ne presidia i tempi di realizzazione.

Entro il 30 novembre l'OIV invia, tramite Posta Elettronica Certificata, le proposte di obiettivi e capacità gestionali ai Dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome, che li negoziano con il Segretario comunale, provvedendo contestualmente all'identificazione dei fattori di valutazione delle capacità gestionali e dei relativi indicatori, assegnando a ciascuno un peso.

Entro il 15 dicembre il Segretario comunale invia all'OIV le proposte di obiettivi e capacità gestionali definitivamente concordate e sottoscritte da ciascun valutato.

Entro il 31 dicembre i Dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome inviano all'OIV le proposte di obiettivi concordate con i propri collaboratori.

Successivamente all'approvazione del bilancio viene verificata l'effettiva disponibilità - anche successivamente alle modifiche conseguenti le discussioni di bilancio in Consiglio - delle risorse necessarie per la realizzazione del Piano delle performance e vengono effettuati gli eventuali aggiustamenti.

Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio, l'OIV invia ai Dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome le eventuali proposte di modifica resesi necessarie a seguito di modifiche nell'allocazione delle risorse decise in fase di approvazione del bilancio, nonché le considerazioni in merito agli obiettivi assegnati ai collaboratori con l'evidenza degli eventuali punti da modificare.

Entro ulteriori 5 giorni i Dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome formulano eventuali osservazioni rispetto alle modifiche proposte.

Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio, la Giunta adotta il PEG - Piano delle Performance e gli obiettivi individuali assegnati alle figure apicali sulla base della proposta elaborata dall'OIV. Tale proposta, sia sul versante della assegnazione degli obiettivi che su quello della assegnazione dei fattori manageriali e dei relativi indicatori, è coordinata dal Segretario/Direttore generale.

Il PEG - Piano delle Performance e quello sulla Trasparenza approvati vengono inviati alla Commissione per la Valutazione e la Trasparenza istituita dal Decreto 150.

Entro 20 giorni dall'approvazione del PEG - Piano delle Performance e delle performance attese per le figure apicali, sulla base degli obiettivi indicati nel PEG - Piano delle Performance i Dirigenti o titolari di Posizioni organizzative indipendenti assegnano gli obiettivi ai propri collaboratori.
Entro il mese di **giugno** l'OIV ed i responsabili effettuano la prima valutazione intermedia ed entro il mese di **settembre** la seconda. La valutazione intermedia verrà effettuata solo per coloro i quali avranno fornito le informazioni che saranno richieste in quanto necessarie ai fini della valutazione intermedia nei tempi previsti (**15 giugno** per la prima valutazione intermedia e **15 settembre** per la seconda). In questo caso, al Valutato non sarà attribuita la quota di valutazione della performance relativa alle valutazioni intermedie (10%); la valutazione massima teorica si ridurrà quindi al 90%.
La prima valutazione intermedia non verrà effettuata se il PEG - Piano delle Performance non sarà approvato entro il 30 aprile. In questo caso, non sarà effettuata nessuna penalizzazione per i valutati ed il punteggio relativo ala valutazione intermedia sarà interamente attribuito sulla base della valutazione di settembre.
Eventuali nuove priorità non previste nel PEG - Piano delle Performance ed emerse **nel corso dell'anno**, così come eventuali ostacoli non prevedibili all'epoca dell'approvazione del documento e che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici o operativi vengono tempestivamente comunicati all'OIV e vanno ad integrare e modificare il PEG - Piano delle performance. Se le segnalazioni non vengono effettuate **entro un mese dalla definizione della nuova priorità o dall'insorgere dell'ostacolo** il PEG - Piano delle Performance non verrà modificato, con la conseguenza che le attività svolte non verranno valorizzate in fase di valutazione e l'ostacolo non potrà essere considerato come un'attenuante rispetto ad un eventuale non pieno raggiungimento del relativo obiettivo.
Entro il **31 gennaio** dell'anno successivo i Dirigenti ed i Responsabili di Posizioni organizzative autonome predispongono la valutazione dei dipendenti coordinati.
Entro il **31 gennaio** dell'anno successivo la struttura a supporto dell'OIV raccoglie la documentazione necessaria ai fini della valutazione, come indicato nei parametri di valutazione.
Entro il **28 febbraio** l'OIV verifica la coerenza delle valutazioni effettuate dai Dirigenti e Responsabili di Posizioni organizzative autonome con la valutazione della performance organizzativa e propone gli eventuali aggiustamenti nelle valutazioni individuali. Ad esempio, non è possibile che in una struttura che non ha raggiunto i propri obiettivi di performance organizzativa tutti i dipendenti ricevano valutazioni molto alte, mentre è comprensibile che in una struttura che ha raggiunto tutti i propri obiettivi anche la media delle valutazioni individuali sia più alta rispetto alle altre strutture (valgono poi sempre le eccezioni della risorsa eccellente inserita in una squadra che dimostra maggiori difficoltà, così come della persona che "si lascia trasportare" da un gruppo efficiente e di forti lavoratori).
Entro il **28 febbraio** l'OIV comunica ai Dirigenti ed ai Responsabili di Posizioni organizzative autonome i risultati della valutazione e raccoglie i loro feedback.
Entro il **15 marzo** i Dirigenti ed i Responsabili di Posizioni organizzative autonome effettuano la valutazione dei dipendenti coordinati.
Entro il **15 marzo** l'OIV redige la proposta di valutazione da inviare all'attenzione della Giunta, nella quale evidenzia anche eventuali punti di mancato accordo con i Dirigenti e Responsabili di Posizioni organizzative.
Entro il **31 marzo** la Giunta adotta la delibera di valutazione e la relazione sulle performance sulla base dell'istruttoria preparata dall'OIV.
Entro il **15 aprile** l'OIV inserisce i Dirigenti e Responsabili di struttura ed i dipendenti nelle rispettive fasce di merito che sono uniche per tutto il Comune (ancorché, chiaramente, suddivise fra Dirigenti, Responsabili di struttura e Dipendenti) e la struttura competente in materia di retribuzioni calcola l'indennità corrispondente per ciascun Dirigente, Responsabile di Struttura e Dipendente.
Entro il **30 aprile** l'OIV predispone la relazione sulla performance e quella sulla trasparenza, che vengono pubblicate sul sito istituzionale ed inviate a Civit. Prima della adozione definitiva le proposte di valutazione e la Relazione sono pubblicate sul sito, comunicate ai consiglieri ed alle associazioni registrate presso l'ente e discusse nel corso di uno specifico incontro

Tempistiche transitorie relative al 2011- Non adottabili in quanto l'OIV è stata costituita in data successiva al 31 giugno 2011 per cui la tempistica sotto enucleata ha valore indicativo le cui fasi debbono essere coordinate con i tempi a disposizione dell'OIV.

Entro il 31 gennaio 2011 i Dirigenti ed i Responsabili delle Posizioni Organizzative autonome inviano una proposta di obiettivi e di capacità gestionali sui quali ritengono importante si concentri il processo di gestione delle performance dell'anno successivo e per la cui formulazione i responsabili terranno conto delle indicazioni degli organi di governo.

I responsabili l'OIV si incontrano fra **gennaio e febbraio 2011** per avviare il processo di elaborazione del Piano della performance e di quello della trasparenza. Questa attività è coerente con i contenuti del percorso di adozione del bilancio preventivo.
In tale processo sono attivamente coinvolti gli organi politici per la definizione della parte superiore dell'albero della performance (analisi del contesto interno ed esterno, definizione della Missione, identificazione delle Aree strategiche e scelta degli outcome più adatti a misurarle) ed il Segretario comunale/Direttore generale ed i Responsabili di Posizioni Organizzative autonome, che contribuiscono alla elaborazione della parte inferiore dell'albero delle performance (proposta di outcome per le aree strategiche, di obiettivi strategici ed operativi e dei relativi indicatori).
Entro il 28 febbraio l'OIV invia, tramite Posta Elettronica Certificata, le proposte di obiettivi e capacità gestionali ai Dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome, che li negoziano con il Segretario comunale, provvedendo contestualmente all'identificazione dei fattori di valutazione delle capacità gestionali e dei relativi indicatori, assegnando a ciascuno un peso.
Entro il 15 marzo il Segretario comunale invia all'OIV le proposte di obiettivi e capacità gestionali definitivamente concordate e sottoscritte da ciascun valutato.
Entro il 31 marzo i Dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome inviano all'OIV le proposte di obiettivi concordate con i propri collaboratori.

In caso il bilancio preventivo non sia ancora stato approvato al 15 marzo 2011:

Successivamente all'approvazione del bilancio viene verificata l'effettiva disponibilità - anche successivamente alle modifiche conseguenti le discussioni di bilancio in Consiglio - delle risorse necessarie per la realizzazione del Piano delle performance e vengono effettuati gli eventuali aggiustamenti.

Entro 10 giorni dall'approvazione del bilancio, l'OIV invia ai Dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome le eventuali proposte di modifica resesi necessarie a seguito di modifiche nell'allocazione delle risorse decise in fase di approvazione del bilancio, nonché le considerazioni in merito agli obiettivi assegnati ai collaboratori con l'evidenza degli eventuali punti da modificare.

Entro 5 giorni i Dirigenti e Responsabili di Posizioni Organizzative autonome formulano eventuali osservazioni rispetto alle modifiche proposte.

Entro il 15 aprile (o 30 giorni dall'approvazione del bilancio, in caso il bilancio preventivo non sia stato approvato entro il 15 marzo 2011) la Giunta adotta il PEG e gli obiettivi individuali assegnati alle figure apicali sulla base della proposta elaborata dall'OIV. Tale proposta, sia sul versante della assegnazione degli obiettivi che su quello della assegnazione dei fattori manageriali e dei relativi indicatori, è coordinata dal Segretario/Direttore generale. Fatti gli eventuali aggiustamenti, la Giunta approva il PEG, contenente anche le informazioni relative al Piano delle Performance, quello della Trasparenza e le performance attese per ciascun titolare di posizione apicale.
Il Piano delle Performance e quello sulla Trasparenza approvati vengono inviati alla Commissione per la Valutazione e la Trasparenza istituita dal Decreto 150.
Entro 20 giorni dall'approvazione del PEG, sulla base degli obiettivi indicati nello stesso, i Dirigenti o titolari di Posizioni organizzative indipendenti assegnano gli obiettivi ai propri collaboratori.

EROGAZIONE DEI COMPENSI

Nella erogazione della indennità di risultato ai dirigenti ed ai titolari di posizione organizzativa si tiene conto, nell'ambito delle fasce di merito, della misura della indennità di posizione, fermo restando il vincolo contrattuale per cui le differenze devono per i titolari di posizione organizzativa essere comprese tra il 10% ed il 25% della indennità di posizione.
ESEMPIO Se due dirigenti, che hanno rispettivamente indennità di posizione di 30.000 euro e di 15.000 euro, sono inseriti nella fascia più alta, la indennità di risultato del primo dovrà essere doppia della indennità di risultato nel secondo.
Nella erogazione della indennità di produttività, sia per quella collettiva (intendendo come tale quella destinata a tutti i dipendenti) sia per quella individuale e/o di gruppo (intendendo come tale quella destinata a singoli dipendenti o gruppi di dipendenti), si tiene conto nell'ambito delle fasce di merito della categoria di inquadramento.

SCHEDA DI NEGOZIAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI, DELLE CAPACITA' E/O DEI COMPORTAMENTI

Respo
nsabile _____

Posizione organizzativa _____

Area/Settore _____

Obiettivi individuali

Obiettivo	Parametro di valutazione (eventualmente suddiviso in fasi)	Target	Peso	Note	Documentazione attestante il raggiungimento dell'obiettivo	% di raggiungimento	Valutazione (% di raggiungimento x Peso)
Totale (a)							

CAPACITA' MANAGERIALE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ADOTTATI

Tipologie che connotano la capacità di direzione e dei comportamenti organizzativi adottati	**Indicatore (da concordare)**	**Peso**	**% di raggiungimento**	**Valutazione**
1. Capacità di programmare l'attività, dimostrando flessibilità nell'affrontare i cambiamenti				
2. Capacità di risolvere i problemi.				
3. Capacità di controllo delle risorse economiche e di adozione di soluzioni che consentano risparmi di tempo e di spesa.				
4. Capacità di introdurre innovazioni e semplificazioni procedurali compresa la capacità di adeguamento ai cambiamenti tecnologici.				
5. Capacità di cogliere le esigenze degli stakeholder				
6. Capacità di misurare la qualità dei servizi resi e il grado di soddisfazione degli utenti.				

7. 5. Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, una corretta applicazione degli istituti previsti dal contratto di lavoro e la formazione e l'aggiornamento professionali, ivi compresa quella sulla sicurezza sul lavoro.				
8. Contributo al coordinamento e all'integrazione tra le diverse strutture al fine di migliorare la comunicazione interna.				
9. Competenza tecnica, capacità di acquisire e mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze tipiche richieste.				
10. Capacità di comunicazione e di risposta.				
11. Capacità di assicurare il rispetto dei tempi.				
12. Capacità specifica: …….				
Totale (b)				

CAPACITÀ DI VALUTAZIONE : indice di dispersione delle valutazioni effettuate: Valutazione (c)
VALUTAZIONE INTERMEDIA: (d)

VALUTAZIONE COMPLESSIVA = a x 0,6 + b x 0,2 + c x 0,1 + d x 0,1

N.B. Per punteggi conseguiti compresi da 0 a 60 = la retribuzione di risultato non verrà corrisposta

Le criticità e le esigenze di supporto

I responsabili forniranno le seguenti informazioni

Le criticità
(indicare le situazioni organizzative e procedurali e i comportamenti individuali, che pregiudicano il risultato delle attività)
_____
_____

Le esigenze di supporto
(indicare le azioni concrete che possono risolvere le criticità e migliorare il risultato delle attività)
_____
_____

Commenti del Responsabile valutato:
_____
_____
_____
_____
_____
_____, lì _____

Firma:

Il Sindaco _____

Il Nucleo di Valutazione _____

Il Responsabile per presa visione _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI PARAMETRI DI EFFICIENZA E DI EFFICACIA

1. AREA DI ATTIVITÀ: SEGRETERIA AFFARI GENERALI E LEGALI				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Supporto organi collegiali	Seduta organi		
2	Gestione iter deliberazioni	Deliberazione		
3	Ordinanze	Ordinanza		
4	Servizio informazioni	Informazione		
5	Pareri legali	Pratica		
6	Contratti di diritto pubblico e di diritto privato	Numero		
7	Procedure ad evidenza pubblica (sia per gli acquisti di beni e servizi che per le opere pubbliche)	Numero e importo		
8	Procedure di trattativa privata (sia per gli acquisti di beni e servizi che per le opere pubbliche)	Numero e importo		
9	Acquisti tramite Consip	Numero ed import		
10	Notificazione atti	Atto		
11	Pubblicazioni albo pretorio	Atto		
12	Servizio fotocopie interno/esterno	Fotocopia		
13	Protocollo	Numero		
14	Diffusione normativa	Numero GU/BUR inoltrate		

15	Rassegna stampa	Pubblicazioni monitorate per la sua redazione		
16	Controllo aziende e consorzi	Aziende		
17	Pubbliche relazioni	Contatti		
18	Tutela dei diritti e gli interessi legittimi dell'ente	Pratica		
19	Redazione di statuti, regolamenti, dotazione organica etc	Numero di proposte		
20	Conferenze di servizio	Numero di convocazioni e numero di partecipazioni		
21	Tutela della privacy	Numero di informative		
22	Richieste di accesso agli atti	Numero		
23	Proposte di deliberazione	Numero		
24	Determinazioni adottate	Numero		

2. AREA DI ATTIVITÀ: BILANCIO

	FUNZIONI	PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Bilancio previsione	Ammontare dei singoli capitoli come entrata e come spesa		
2	Conto consuntivo e previsioni assestate	Ammontare dei singoli capitoli come entrata e come spesa		
3	Storni/variazioni	Numero ed imposto di storni/variazioni		
4	Pareri su proposte di deliberazione	Numero		
5	Pareri su proposte di determinazione	Numero		
6	Liquidazione spese	Mandato di pagamento		
7	Riscossione entrate	Reversale di incasso		
8	Assunzione mutui	Pratica		
9	Gestione mutui in corso	Pratica		
10	Piani finanziari	Opera pubblica		
11	Contabilità IVA	Fatture di acquisto e vendita		
12	Dichiarazioni IVA	Dichiarazioni		
12	Verifiche contabili	Verifiche		
13	Dichiarazioni quale sostituto d'imposta	Dichiarazioni		
14	IRAP x attività comm.	Risparmio calcolato		
15	Richieste di accesso agli atti	Numero		
16	Proposte di deliberazione	Numero		
17	Determinazioni adottate	Numero		

3. AREA DI ATTIVITÀ: PROVVEDITORATO/ECONOMATO

	FUNZIONI	PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Acquisti a seguito buono d'ordine	Buono d'ordine		
2	Tenuta inventario	Variazione		
3	Stampati	Numero moduli, manifesti etc		
4	Allestimento locali (cerimonie, manifestazioni)	Intervento		
5	Facchinaggio	Intervento		
6	Richieste di accesso agli atti	Numero		
7	Proposte di deliberazione	Numero		
8	Determinazioni adottate	Numero		

4. AREA DI ATTIVITÀ: PUBBLICA ISTRUZIONE				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Custodia e pulizia scuole comunali	Aule		
2	Asili nido comunali	Iscritti e giorni di durata effettiva		
3	Scuole materne comunali	Iscritto e giorni di durata effettiva		
4	Refezione scolastica	Numero totale nell'anno dei pasti erogati		
5	Refezione scolastica	Modalità di gestione (economia, affidamento, mista)		
6	Inserimenti individualizzati	Soggetto		
7	Trasporto alunni	Totale annuo utenti/KM		
8	Trasporto alunni	Modalità di gestione		
9	Contributi per assistenza scolastica (buoni libro, esenzioni, etc.)	Domande istruite		
10	Soggiorni estivi	Numero giorni fruiti effettivamente		
11	Contatti con organi delle scuole	Numero annuale		
12	Richieste di accesso agli atti	Numero		
13	Proposte di deliberazione	Numero		
14	Determinazioni adottate	Numero		

5. AREA DI ATTIVITÀ: DEMOGRAFIA, STATO CIVILE, LEVA, ELETTORALE ETC.				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Atti stato civile	Atto		
2	Aggiornamento registri demografici	Variazione		
3	AIRE	Variazione		
4	Rilevazioni statistiche	Rilevazione		
5	Censimenti ISTAT	Nucleo familiare/impresa		
6	Liste elettorali	Variazione		
7	Consultazioni elettorali e referendarie	Consultazione		
8	Albi scrutatori e presidenti seggi elettorali	Variazione		
9	Elenco giudici popolari	Variazione		
10	Libretti pensioni	Documento		
11	Immigrazioni/emigrazioni	Cittadino		
12	Carte identità attestazioni minori	Documento		
13	Autenticazioni e atti notori	Richiesta		
14	Certificazioni	Certificato		
15	Richieste di accesso agli atti	Numero		
16	Proposte di deliberazione	Numero		
17	Determinazioni adottate	Numero		

6. AREA DI ATTIVITÀ: CULTURA E SPORT				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Custodia e gestione museo	Museo …		
2	Iniziative culturali	Iniziativa ...		
3	Mostre	Giornate di apertura		
4	Patrocini	Richieste		
5	Pubblicazioni	Pubblicazioni fatte o curate		
6	Assegnazione contributi	Domanda		

7	Visite guidate	Partecipanti		
8	Prestiti bibliotecari	Prestito		
9	Consultazioni bibliotecarie	Consultazione		
10	Visure d'archivio	Visura		
11	Custodia e gestione campi sportivi	Giornata di utilizzo		
12	Custodia e gestione piscina	Giornata di utilizzo		
13	Convenzioni con associazioni sportive	Convenzione		
14	Corsi attività fisiche/motorie adulti	Partecipante		
15	Corsi attività fisiche/motorie minori	Partecipante		
16	Gestione sponsorizzazioni	Numero ed importo		
17	Richieste di accesso agli atti	Numero		
18	Proposte di deliberazione	Numero		
19	Determinazioni adottate	Numero		

7. AREA DI ATTIVITÀ: TRIBUTI				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Emissione ruoli (acqua, passi carrabili etc.)	Contribuenti		
2	Gestione ICI	Contribuenti		
3	Gestione Imposta/canone pubblicità e pubbliche affissioni	Contribuenti		
4	Gestione TOSAP/COSAP	Contribuenti		
5	Gestione TARSU	Contribuenti		
6	Recupero crediti	Ingiunzione		
7	Recupero evasione tributi	Numero di liquidazioni e di accertamenti per annualità pregresse		
8	Contenzioso	Ricorso		
9	Richieste di accesso agli atti	Numero		
10	Proposte di deliberazione	Numero		
11	Determinazioni adottate	Numero		

8. AREA DI ATTIVITÀ: POLIZIA MUNICIPALE				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Attività di prevenzione	Numero di pattugliamenti		
2	Infrazioni codice della strada	Verbali		
3	Rilievi per incidenti stradali	Incidenti		
4	Comunicazioni notizie di reato	Comunicazione		
5	Sequestri automezzi	Sequestro		
6	Ordinanze viabilità (istruttoria)	Pratica		
7	Controlli attività commerciali e artigiane	Controllo		
8	Controlli edilizi	Sopralluogo		
9	Vigilanza durante manifestazioni	Manifestazione		
10	Attività informativa	Informazione		
11	Rilascio autorizzazioni	Pratiche		
12	Servizio di vigilanza delle scuole	Numero di pattugliamenti		
13	Presenze con il gonfalone alla	Numero di presenze		

	cerimonie civili, militari e religiose			
14	Contestazioni per verbali per infrazioni del Codice della Strada	Numero di ricorsi		
15	Fiere e mercati	Numero di giorni nel corso dell'anno		
16	Ricevimento denunce infortuni e varie	Numero denunce		
17	Ricevimento richieste risarcimento danni	Numero di richieste		
18	Richieste di accesso agli atti	Numero		
19	Proposte di deliberazione	Numero		
20	Determinazioni adottate	Numero		

9. AREA DI ATTIVITÀ: PERSONALE				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Reclutamento personale a tempo indeterminato	Candidato		
2	Reclutamento personale a tempo determinato	Candidato		
3	Reclutamento su liste nominative	Richiesta		
4	Trattamento economico	Dipendente		
5	Trattamento giuridico	Dipendente		
6	Trattamento previdenziale ed assistenziale	Dipendente		
7	Trattamento disciplinare	Procedimento		
8	Pensionamenti	Pratica		
9	Infortuni ed esoneri	Pratica		
10	Certificazioni	Certificato		
11	Progressioni verticali	Numero domande		
12	Progressioni orizzontali	Numero progressioni orizzontali		
13	LSU ed LPU	Numero		
14	Co.co.co.	Numero		
15	Relazioni sindacali	Numero riunioni delegazione trattante e concertazione		
16	Sicurezza sul lavoro	Viste mediche effettuate		
17	Sicurezza sul lavoro	Sistema Sicurezza; Giornate di formazione		
18	Richieste di accesso agli atti	Numero		
19	Proposte di deliberazione	Numero		
20	Determinazioni adottate	Numero		

10. AREA DI ATTIVITÀ: SVILUPPO ECONOMICO				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Autorizzazioni pesca, caccia, turismo etc.	Autorizzazione		
2	Certificazioni varie	Documento		
3	Vidimazione registri, bollette etc.	Documento		
4	Iniziative promozionali e convegni	Iniziativa		
5	Ordinanze igienico/sanitarie e orari (istruttoria)	Pratica		

6	Comunicazioni pubblica sicurezza	Comunicazione		
7	Corsi di aggiornamento professionale	Partecipante		
8	Attività SUAP	Numero di pratiche		
9	Attività di coordinamento SUAP	Numero di contatti con altre PA		
10	Organizzazione SUAP	Modello di organizzazione, in particolare in caso di gestione associata		
11	Richieste di accesso agli atti	Numero		
12	Proposte di deliberazione	Numero		
13	Determinazioni adottate	Numero		

11. AREA DI ATTIVITÀ: LAVORI PUBBLICI				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Progettazione opere effettuate direttamente	Progetto ed importo		
2	Progettazione opere effettuate all'esterno	Progetto ed importo		
3	Direzione lavori e contabilità	Intervento		
4	Collaudo opere	Collaudo		
5	Espropri	Pratiche in corso		
6	Gestione appalti di opere pubbliche	Appalto		
7	Perizie consulenze tecniche	Perizia		
8	Gestione acquedotto	Utente		
9	Manutenzione acquedotto	KM di rete		
10	Gestione rete fognaria	Utente		
11	Manutenzione rete fognaria	Km di rete		
12	Protezione civile	Intervento		
13	Risparmio energetico	Pratica		
14	Gestione patrimonio immobiliare (edifici)	Immobile e metri quadrati		
15	Manutenzione elettrica edifici e impianti	Intervento		
16	Manutenzione impianti termici	Intervento		
17	Manutenzione edile edifici e impianti	Intervento		
18	Manutenzione automezzi	Automezzo		
19	Manutenzione strade e segnaletica	KM		
20	Manutenzione verde pubblico	MQ verde		
21	Depurazione	Numero di interventi di manutenzione effettuati		
22	Richieste di accesso agli atti	Numero		
23	Proposte di deliberazione	Numero		
24	Determinazioni adottate	Numero		

12. AREA DI ATTIVITÀ: IGIENE AMBIENTALE				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Raccolta e trasporto rifiuti	TON.		
2	Raccolte differenziate (varie)	Prodotti e punti raccolta		
3	Gestione rifiuti	Modalità di gestione		
4	Spazzamento strade	KM		
5	Disinfestazioni/derattizzazioni	Intervento		
6	Educazione ambientale	Iniziativa		
7	Pareri vari ad altre PA	Numero		
8	Ordinanze ambiente (istruttoria)	Numero		
9	Contenzioso	Pratica		
10	Sopralluoghi su richiesta cittadini	Sopralluogo		
11	Inventario pozzi	Pozzo		
12	Custodia cimiteri	Cimitero		
13	Tumulazioni, esumazioni etc.	Salma		
14	Dichiarazioni sostituto imposta	Dichiarazione		
15	Randagismo - diritti animali	Intervento		
16	Richieste di accesso agli atti	Numero		
17	Proposte di deliberazione	Numero		
18	Determinazioni adottate	Numero		

13. AREA DI ATTIVITÀ: EDILIZIA PRIVATA				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Progetti edilizi	Progetti presentati		
2	Piani urbanistici e varianti adottate	Numero		
3	Permessi, autorizzazioni, asseverazioni edilizie etc	Richiesta		
4	Informazioni su strumenti urbanistici	Richiesta		
5	Condono edilizio	Numero domande presentate e numero domande definite		
6	Abusi edilizi	Accertamento		
7	Agibilità	Rilasci		
8	Certificati di destinazione urbanistica	Pratica		
9	Autorizzazioni trasporti eccezionali	Autorizzazione		
10	Assegnazione numeri civici	Numero		
11	Barriere architettoniche	Pratiche da privati		
12	Consulenza tributaria	Richieste da parte dell'ufficio tributi		
13	Consulenza alla polizia giudiziaria	Numero richieste		
14	Richieste di accesso agli atti	Numero		
15	Proposte di deliberazione	Numero		
16	Determinazioni adottate	Numero		

14. AREA DI ATTIVITÀ: SERVIZI SOCIALI				
FUNZIONI		PRODOTTO/UNITÀ DI MISURA	ANNO 200__	ANNO 200__
1	Assistenza domiciliare	Assistito		
2	Isee	Numero pratiche		

3	Assistenza indigenti	Assistito		
4	Assistenza minori e adulti	Soggetto		
5	Affidamenti adozioni	Minore		
6	Erogazione contributi	Beneficiario		
7	Soggiorni vacanze anziani	Utente		
8	Ricoveri case di riposo	Utente		
9	Ricoveri strutture educative	Minore		
10	Inserimento soggetti a rischio	Soggetti		
11	Accoglienza extracomunitari	Soggetti		
12	Rilascio tessere libera circolazione	Tessera		
13	Telesoccorso	Pratiche		
14	Trasporto anziani e disabili	Utenti		
15	Sostegno all'inserimento dei bambini e dei ragazzi portatori di handicap nelle scuole di ogni ordine e grado	Assistito		
16	TSO	Numero		
17	Gestione progetti	Numero progetti gestiti direttamente ed importo		
18	Richieste di accesso agli atti	Numero		
19	Proposte di deliberazione	Numero		
20	Determinazioni adottate	Numero		

Parere favorevole
In ordine alla regolarità tecnica

Il Responsabile del Servizio
F.to Sante Lemoli

Parere favorevole
In ordine alla regolarità contabile

Il Responsabile del Servizio

Il Presidente
F.to Giuseppe Campisi

Il Segretario Capo
F.to Dr. Domenico Stranges

Il sottoscritto Messo Comunale dichiara che la presente deliberazione è stata affissa all'Albo Pretorio il 25/10/2011 e vi rimarrà per 15 giorni.
Data: 25/10/2011

Il Messo Comunale
F.to Giuseppe Spurio

Attesto che la presente deliberazione viene pubblicata all'Albo Comunale il 25/10/2011 e per 15 giorni consecutivi, ed è stata data comunicazione ai Capigruppo Consiliari in data 25/10/2011 Prot. n. 8448.
Data: 25/10/2011

Il Segretario Capo
F.to Domenico Stranges

Non sottoposta a controllo
(D.L.vo n° 267/2000) e Legge Costituzionale 18/10/2001 n. 3

- ***ai sensi dell'art. 134 comma 4;***
  (perché dichiarata immediatamente eseguibile)
- ai sensi dell'art. 134 comma 3;
  (perché decorsi 10 gg. dalla pubblicazione)

Data: 25/10/2011

Il Segretario Capo
F.to Dr. Domenico Stranges

E' copia conforme all'originale per uso amministrativo

Ardore, lì 25/10/2011

Il Segretario Capo
Dr. Domenico Stranges

Attesto che la presente deliberazione è stata pubblicata all'Albo Pretorio il 25/10/2011 e per quindici giorni consecutivi, senza reclami ed opposizioni.

Data: _____

Il Segretario Capo
F.to Dr. Domenico Stranges