

CITTA' DI SEREGNO



**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ
DEI CONTROLLI INTERNI**

- ANNO 2018 -

PREMESSA

Questa relazione rappresenta il momento di verifica annuale della corretta applicazione da parte del Comune di Seregno delle disposizioni previste dal D. Lgs. n.150/2009, dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dalle linee guida ANCI e CiVIT, in quanto applicabili.

Il Comune di Seregno, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. n.150/2009 e dalla delibera n.121/2010 CiVIT, ha confermato nell'anno 2018, secondo quanto previsto dall'art.25 del proprio Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, il Nucleo di valutazione in forma collegiale e presieduto dal Segretario Generale.

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 13 del 21 agosto 2018 è stato approvato il nuovo regolamento per la disciplina e il funzionamento del Nucleo di valutazione. In esso è prevista una composizione completamente esterna con n.3 componenti.

I tre componenti sono stati incaricati, dopo procedura ad evidenza pubblica, con decreto del Sindaco prot. N. 58148 del 23 ottobre 2018.

Considerato l'elevato ritardo con il quale si è concluso il ciclo della performance (data ultimo provvedimento di approvazione della relazione finale sulla performance 22 novembre 2019), la presente relazione è stata predisposta dal Nucleo di valutazione incaricato con il coinvolgimento del servizio Programmazione e Controlli, quale struttura tecnica a supporto, coerentemente con quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lettera a) e lettera g) del D. Lgs. n. 150/2009 (d'ora in avanti "decreto") e riferendosi alle linee guida di cui alla delibera CiVIT n.4/2012 e n. 23/2013.

Il documento traccia una descrizione sintetica del funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e di Valutazione adottato dall'amministrazione comunale di Seregno evidenziandone, anche attraverso l'esame dei risultati, i suoi punti di forza, le aree di debolezza e le possibili azioni di miglioramento, al fine di assicurarne la comprensibilità dei contenuti (richiamata dall'art. 10, comma 1 del D. Lgs n. 150/2009) e di favorire quel controllo sociale diffuso del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità, che sono alla base anche della trasparenza in ogni Pubblica Amministrazione.

L'obiettivo ultimo del documento, nell'ottica del miglioramento continuo e dell'impegno per l'assicurazione della qualità dei servizi erogati, è quello di continuare a promuovere il cambiamento anche attraverso forme di partecipazione, comunicazione e controllo sociale.

Il Nucleo di Valutazione ha ricostruito pertanto le tappe principali che il Comune ha realizzato nell'ambito del monitoraggio e della valutazione della performance, della trasparenza e dei controlli interni, nel tentativo di impostare una struttura e un modello di comportamento dell'azione amministrativa in linea con quanto previsto in materia dalla legge e dalle indicazioni della ex CiVIT, sia pure nella consapevolezza che si tratta di un complesso processo tuttora in evoluzione.

Il Comune di Seregno ha avviato il ciclo di gestione della performance previo regolamento di adeguamento dell'ente, secondo quanto previsto dall'art.16 del D. Lgs. n.150/2009, approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 280/2010, successivamente modificato e integrato con deliberazione di Giunta Comunale n.182/2011.

In particolare, gli artt. 23 e ss. del Regolamento danno attuazione a quanto introdotto dal citato decreto in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e nello specifico rendono l'ordinamento del Comune di Seregno adeguato al decreto stesso che ha introdotto in tutti gli enti pubblici il "ciclo di gestione della performance", sistema integrato di programmazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione dell'attività dell'ente, al quale partecipano, con diverse funzioni e grado di responsabilità, tutti gli attori del management sia politico che amministrativo.

FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance (di seguito "Sistema"), in ossequio a quanto previsto dall'art.7 del D. Lgs. n.150/2009 e dalla delibera n.89/2010 CiVIT e successive, è stato definito dal Servizio Programmazione e Controlli del Comune di Seregno, validato dal Nucleo di Valutazione e approvato dalla Giunta comunale con deliberazione n. 175 del 25 settembre 2012 e pubblicato sul sito web istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente", sotto sezione "Performance".

Il Sistema è stato progettato per rappresentare in modo completo, integrato, immediato:

- *ex-ante*, la performance che il Comune si propone di attuare;
- *ex-post*, quella effettivamente realizzata, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

Come stabilito dal Sistema, la valutazione della performance individuale del personale dirigenziale è data dai seguenti ambiti:

1. Comportamenti organizzativi: peso 30%;
2. Obiettivi individuali: peso 40%;
3. Performance organizzativa riferita agli aspetti qualitativi della struttura: peso 25%;
4. Performance di finanziaria Ente: peso 5%.

Per il restante personale la valutazione è data da comportamenti organizzativi e obiettivi individuali secondo quanto di seguito rappresentato:

CATEGORIA	Comportamenti organizzativi	Obiettivi individuali
A-B	80%	20%
B3 - C	60%	40%
D	50%	50%
D3	40%	60%
Posizioni organizzative	30%	70%

Nell'ottica del miglioramento dell'applicazione del Sistema, questo Nucleo di valutazione, come peraltro già evidenziato nelle precedenti relazioni finali, rileva che è necessario rispettare in modo rigoroso quanto previsto dal sistema stesso ovvero la valutazione deve essere il risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise quali:

- a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;
- b) *coaching* periodico inteso ad aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa;
- c) consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine di colloqui periodici di *coaching* ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell'anno e correlare il relativo premio di risultato;
- d) corretta applicazione della metodologia di valutazione con il pieno rispetto delle declaratorie valutative.

Il Sistema, coerentemente al sistema della direzione per obiettivi, rappresenta le dinamiche gestionali dell'amministrazione aggregati come segue:

- a) il *grado di attuazione della strategia*: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi e la relativa articolazione, nell'ambito dell'albero delle performance approvato dal Comune di Seregno;

- b) il *portafoglio delle attività e dei servizi*: il Sistema osserva le attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti;
- c) lo *stato di salute dell'amministrazione*: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali;
- d) gli *impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.

Per l'anno 2018, coerentemente con il Sistema vigente, è stato approvato il PEG/Piano della Performance con deliberazione di G.C.S n.25/2018 e di G.C.S. n.35/2018.

Dopo averne verificato i contenuti, si suggerisce una maggiore propensione e attenzione alla costruzione di indicatori di performance anche nella tipologia degli indicatori di impatto, soprattutto in relazione all'albero della performance elaborato in occasione della definizione delle linee programmatiche di mandato del Sindaco Alberto Rossi.

Per quanto attiene alla competenza della valutazione della *performance individuale* il Nucleo di valutazione, ai sensi del Sistema vigente, ha il compito di proporre la valutazione finale dei dirigenti al Sindaco, mentre per il restante personale sono competenti i dirigenti di settore.

Nel corso del 2018 il Nucleo di valutazione ha affrontato n. 5 procedure di conciliazione.

<p>IL RACCORDO TRA CICLO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE</p>

Il ciclo di gestione delle performance è stato raccordato con le scadenze relative ai cicli programmazione finanziaria e di bilancio dell'ente locale, anche se il PEG/Piano della performance è stato approvato oltre i termini indicati all'art.169 del TUEL.

Come riscontrato nella relazione riferita all'annualità 2017, il processo di pianificazione deve essere vissuto sia dall'organo di indirizzo politico-amministrativo che dalla dirigenza come un momento strategico del ciclo di programmazione soprattutto nella fase di definizione degli indicatori di performance e dei relativi targets: la strategicità politica di un programma non può che essere osservata con la dimensione, il valore e la significatività degli obiettivi operativi annuali e dei relativi indicatori.

E' utile precisare inoltre la necessità di sviluppare in modo coerente fasi, tempi, ruoli e responsabilità nel ciclo di gestione della performance per garantire un efficace processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'Ente fino alle singole unità organizzative ed agli individui, secondo l'approccio comunemente definito "a cascata" (cascading).

In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi. I sistemi di programmazione e di controllo posti in essere dal Comune di Seregno sono fondamentali per garantire meccanismi e strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati con riferimento all'attività svolta dai singoli responsabili e dal personale dipendente, in relazione ai programmi e agli obiettivi da perseguire.

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi è stata formalizzata attraverso momenti di confronto e condivisione con i dirigenti per la negoziazione "partecipata" degli obiettivi e dei targets. La declinazione degli obiettivi individuali ha poi condotto alla definizione degli

obiettivi di servizio, affidati alle P.O., e di dettaglio affidati, in quota parte, al personale di comparto. In alcuni casi però gli obiettivi sono apparsi generici e autoreferenziali.

In linea generale gli obiettivi pianificati per l'anno 2018 sono stati:

- a) definiti come parte dei risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
- b) riferiti anche alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici;
- c) selezionati in relazioni ai fini istituzionali dell'Ente;
- d) concordati tra il valutatore e il valutato;
- e) adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente generalmente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi;
- f) sufficientemente chiari e precisi;
- g) descritti in modo completo e esauriente;
- h) in grado di rappresentare gli aspetti più qualificanti della prestazione.

Durante il proprio operato il Nucleo di valutazione ha registrato comunque alcune difficoltà in termini di integrazione, di coordinamento e di comunicazione interna.

PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito sono descritte nel dettaglio le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti del sistema di misurazione e valutazione del Comune di Seregno.

FASE "0" – Programmazione: La Fase 0 del sistema è costituita dalla programmazione finanziaria e gestionale. Una fase, dunque, "esterna" al sistema di misurazione e valutazione strettamente inteso e tuttavia fondante lo stesso per essere funzionale a definire gli obiettivi e la correlazione con il sistema di programmazione economico-finanziaria.

Output della fase "0" sono il bilancio di previsione con tutti i suoi allegati e il PEG/Piano della performance. I Soggetti coinvolti nella fase "0" sono gli organi di indirizzo politico amministrativo, il Segretario Generale ed i dirigenti dell'ente.

Il Sistema prevede che tale attività sia avviata a partire dal mese di ottobre dell'anno precedente l'esercizio finanziario e sino all'approvazione del bilancio di previsione. Il PEG/Piano della performance deve essere nei termini indicati all'art.169 del TUEL.

Tale fase è stata caratterizzata dalla approvazione del PEG/Piano delle performance con deliberazione di G.C.S n.25/2018 e di G.C.S. n.35/2018.

FASE "1" – Setting della valutazione: La Fase "1" del sistema è funzionale all'impostazione del monitoraggio e della valutazione della performance individuale.

In altre parole la fase "1" deve favorire la corretta comunicazione dei contributi attesi da ciascun individuo dell'organizzazione. Output della fase "1" sono le schede individuali di valutazione. I soggetti coinvolti nella fase "1" sono il Nucleo di valutazione, il Segretario Generale, i dirigenti dell'ente ed il personale dipendente. Come già evidenziato in precedenti relazioni, maggiormente incisive e puntuali devono essere in tale fase le azioni:

- a) di assegnazione formale degli obiettivi al personale dipendente;
- b) di *coaching* periodico al fine di aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale;
- c) di consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero la discussione formale dei risultati ottenuti.

Fase "2" – Rendicontazione dei risultati e Valutazione: La rendicontazione e la valutazione finale conclude il ciclo di gestione della performance ed attiva il raccordo tra gli strumenti di monitoraggio e valutazione ed i sistemi di incentivazione.

Output della fase "2" è la relazione sulla performance dell'ente nella quale sono indicati i risultati conseguiti nel corso dell'anno. I Soggetti coinvolti nella fase "2" sono:

- a) gli organi di indirizzo politico amministrativo, responsabili, per espressa previsione normativa, del monitoraggio intermedio e della valutazione finale della performance organizzativa ed individuale;

- b) il Nucleo di valutazione, con il supporto del Servizio Programmazione e Controlli quale la struttura tecnica permanente, per il presidio del processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso e la proposta all'organo di indirizzo politico della valutazione individuale dei dirigenti;
- c) i dirigenti dell'ente, responsabili della misurazione e valutazione della performance individuale del personale assegnato ai propri uffici.

Degli output della fase "2" e in particolare della Relazione sulla Performance è assicurata la massima visibilità interna ed esterna, con il ricorso alla pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione nella sezione "Amministrazione trasparente" - sotto sezione "Performance".

Il Nucleo di valutazione deve prendere atto che il ciclo della performance è stato concluso con deliberazione di G.C. n.151 del 22 novembre 2019. Si osserva un netto ritardo nella adozione dei documenti conclusivi ben oltre i termini previsti dall'art.10 del D. Lgs. n.150/2009.

Fase "3" – Monitoraggio intermedio: il monitoraggio in corso d'anno è funzionale a rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi programmati ed il risultato di performance allo stato raggiunto e attivare, ove necessario, interventi correttivi da inserire nel Piano annuale della performance e negli altri documenti di programmazione economica e gestionale approvati.

Output della Fase "3" è costituito da un report sugli andamenti gestionali e dalla elaborazione delle eventuali proposte di modifica del quadro della programmazione economica e gestionale vigente.

I soggetti coinvolti in tale fase sono:

- a) gli organi di indirizzo politico amministrativo, responsabili per espressa previsione normativa del monitoraggio intermedio della performance organizzativa ed individuale;
- b) il Nucleo di valutazione, con il supporto del Servizio Programmazione e Controlli quale la struttura tecnica permanente, per il presidio del processo di misurazione e valutazione della performance;
- c) i dirigenti dell'ente, responsabili del monitoraggio della performance individuale del personale assegnato ai propri uffici.

Nel corso del 2018 con deliberazione di G.C. n.19/2019, si è preso atto del monitoraggio intermedio di cui al PEG per l'anno 2018.

DEFINIZIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Nel corso del 2018, dopo aver definito l'elenco dei servizi e degli indicatori qualitativi, il Comune di Seregno ha approvato, nell'ambito del PEG/Piano della performance, il "Barometro della qualità", ai sensi dell'art. 35, c. 3, del Regolamento Comunale del sistema dei controlli interni (approvato con delibera di Consiglio Comunale n. 19 del 26.3.2013), con il quale ha definito la qualità programmata dei servizi erogati.

Occorre sottolineare come il raggiungimento degli standard di qualità rappresentino uno degli elementi che contribuiscono alla determinazione del livello complessivo di performance dell'amministrazione e la misurazione e la valutazione delle dimensioni qualitative costituiscano una componente essenziale dello stesso Piano della performance.

Come previsto dall'ordinamento vigente, tale ambito della programmazione deve essere maggiormente sviluppato puntando ad una definizione diffusa delle Carte dei Servizi. Appare inoltre opportuno e necessario dare contezza a quanto definito nel Regolamento sulla qualità dei servizi proprio in materia di controllo della qualità.

INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Il Comune di Seregno ha potuto contare, nella gestione del ciclo di gestione della performance, su un sistema informativo che ha permesso di ottenere informazioni sistematizzate e complete per poter affrontare i processi di misurazione e di valutazione della performance. Opportune elaborazioni dei suddetti dati informativi sono state ottenute ricorrendo ai fogli di calcolo elettronico.

La presenza all'interno dell'ente di un Servizio preposto alla Programmazione e al controllo di gestione ha garantito in modo inequivocabile le seguenti fasi del processo di controllo interno:

- a) fase di programmazione (con essa vengono definiti i principali programmi dell'organizzazione; le decisioni assunte in questa fase si caratterizzano per essere declinazioni della pianificazione strategica, rappresentandone la "traduzione" gestionale da affidare al management);
- b) fase di attività e misurazione (con tale fase si procede, durante lo svolgimento dell'attività, alla rilevazione delle risorse effettivamente impiegate ed ai risultati effettivamente ottenuti attraverso la misurazione delle performances erogate e dei prodotti erogati);
- c) fase di reporting e valutazione (con tale fase si "dà conto" delle attività sostenute, "tradotte" in numero attraverso la generazione di supporti informativi per i differenti attori del sistema, in primis il management; i report effettuano il raffronto tra input ed output attesi ed effettivi; a seconda dei differenti potenziali destinatari possono essere "costruiti" in modo differente).

INTEGRAZIONE CON ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO

Per quanto riguarda il sistema dei controlli, con l'introduzione del D.L. n.174/2012 convertito in L. n.213 del 7.12.2012 si è verificato un rinnovato interesse da parte del legislatore alla effettiva funzionalità di un sistema di programmazione, gestione e controllo che deve costituire un solido supporto per scelte decisionali funzionali alla realizzazione di processi di razionalizzazione della gestione e della spesa. Oltre alle forme di controllo esercitate dal Collegio dei Revisori, dal Nucleo di valutazione e dalla Corte dei Conti, la legge sopra richiamata ha disciplinato anche i controlli interni.

Con deliberazione n.19/2013 e ss. mm. e ii., il Comune di Seregno ha approvato il Regolamento Comunale del sistema dei controlli interni, come previsto dall'art. 3, comma 2, del decreto legge n. 174/2012 "Disposizioni urgenti in materia di finanza e funzionamento degli enti territoriali, nonché ulteriori disposizioni in favore delle zone terremotate nel maggio 2012", così come convertito, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, della legge 7 dicembre 2012, n. 213. Il Regolamento approvato disciplina:

- a) il controllo di regolarità amministrativa e contabile in fase preventiva;
- b) il controllo di regolarità amministrativa in fase successiva;
- c) il controllo sugli equilibri finanziari;
- d) il controllo strategico ed il controllo di gestione;
- e) il controllo sulle società partecipate non quotate;
- f) il controllo sulle società partecipate "in house";
- g) il controllo sulle società partecipate non "in house".

Pertanto, alla luce di quanto esposto, anche l'attività del Nucleo di valutazione si è raccordata con il sistema dei controlli interni, senza dimenticare quanto previsto dalla L. n.190/2012 in materia di prevenzione della corruzione e dal D. Lgs. n.33/2013 in materia di trasparenza e integrità, tanto da considerare in sede di valutazione della dirigenza gli esiti derivati dall'attività di controllo interno.

In ogni caso, in tale ambito appaiono non particolarmente coordinate le attività di controllo di regolarità amministrativa e la produzione dei relativi referti, in quanto è stato

registrato un evidente ritardo tra il momento del controllo e il momento della refertazione; una criticità che pregiudica anche solo parzialmente le finalità previste dall'ordinamento.

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Il Nucleo di valutazione prende atto che con deliberazione del Commissario Straordinario adottata con i poteri della Giunta n. 12 del 31/01/2018 è stato approvato il *Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza*, di cui all'art. 1, comma 8, della Legge n. 190/2012 e all'art. 10, comma 8, lettera a), del D.Lgs. n. 33/2013.

Il responsabile anticorruzione e trasparenza è individuato nel Segretario Generale dell'ente.

E' presente la sezione "*Amministrazione trasparente*" sul sito istituzionale dell'ente, anche se sono evidenti alcune criticità sia nella definizione dell'alberatura della sezione che nell'aggiornamento dei dati obbligatori.

Il Nucleo di valutazione, in ottemperanza a quanto previsto nelle deliberazioni A.N.Ac., ha formalmente attestato la veridicità e l'attendibilità di quanto riportato nelle griglie debitamente compilate secondo quanto previsto dalle deliberazioni.

Dalle attività di monitoraggio sono apparse alcune criticità nell'ambito degli obiettivi correlati proprio alla attuazione delle misure di contrasto alla corruzione previsti nel PEG/Piano della performance.

DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

L'attività di monitoraggio è apparsa critica soprattutto per una diffusa scarsa percezione del valore organizzativo che dovrebbe produrre una corretta gestione del ciclo della performance; anche l'attività di rendicontazione finale ha mostrato alcune criticità soprattutto con riferimento ai tempi impiegati per la produzione dei referti conclusivi.

Il Nucleo di valutazione ha affrontato il monitoraggio finale attraverso:

1. l'analisi della reportistica prodotta dal Servizio Programmazione e controlli e dal Servizio Segreteria Affari Generali;
2. incontri di approfondimento sui risultati con i singoli dirigenti;
3. la consultazione, ove ritenuto opportuno, della documentazione pubblicata sul sito istituzionale del Comune.

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Come già evidenziato nella relazione finale per l'annualità 2017 nell'ambito delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance è necessario:

- 1) garantire un maggiore collegamento logico tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria;
- 2) rispettare i tempi per la gestione del ciclo della performance previsti dal D. Lgs. n.150/2009 e dal Sistema di misurazione e di valutazione della performance vigente, con particolare attenzione proprio alla fase della rendicontazione;
- 3) consolidare e potenziare il processo di differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al miglioramento e/o allo sviluppo di attività e servizi;

- 4) stabilizzare un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità;
- 5) introdurre indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- 6) valutare l'adeguamento del Sistema di misurazione e di valutazione della performance al D. Lgs. n.74/2017 e al CCNL 21.05.2018, anche alla luce di quanto elaborato dal Servizio Programmazione e controlli e formalmente trasmesso al Segretario Generale in data 18 giugno 2018 e al Servizio del Personale in data 21 maggio 2019.

Seregno, 29 novembre 2019

Il Nucleo di valutazione
Dott.ssa Diana Rita Naverio
(Presidente)
documento firmato digitalmente

Dott. Luca Bisio
(componente esterno)
documento firmato digitalmente

Dott. Riccardo Giovannetti
(componente esterno)
documento firmato digitalmente