

# **COMUNE DI OSCHIRI**

## **PROVINCIA DI SASSARI**

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE  
DELLA G.C. N.....DEL 30.04.2019

### **REGOLAMENTO COMUNALE**

#### **IN MATERIA DI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**In adeguamento al CCNL FUNZIONI LOCALI del 21.05.2018**

#### **Art. 1 Finalità**

1. Il presente regolamento contiene la disciplina relativa ai criteri per il conferimento degli incarichi, alla graduazione della retribuzione di posizione e ai criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato per gli incaricati delle posizioni organizzative, ai sensi degli artt. 13 e seguenti del CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018.
2. Per "Posizione Organizzativa" si intende un incarico individuato presso un'Area istituita all'interno della Struttura Organizzativa del Comune di Oschiri , che, "con assunzioni di elevata responsabilità di prodotto e di risultato", prevede lo svolgimento di una delle tipologie di funzioni/attività, di seguito elencate:
  - a) "direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa" (detta P.O. di Struttura);
  - b) "svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni di elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum" (detta P.O. di Alta Professionalità).
3. Gli incarichi di posizione organizzativa sono assegnati di norma esclusivamente a dipendenti classificati nella categoria D, sulla base e per effetto di un incarico a

termine conferito sulla base dei criteri definiti all'art. 3 del presente Regolamento.

4. Possono essere conferiti a dipendenti di Categoria C solamente nel caso in cui nell'ente manchino nelle Categorie D i profili specifici. Questi incarichi non possono essere conferiti contemporaneamente a più di 1 dipendente di categoria C e non possono essere prorogati né rinnovati né al dipendente destinatario possono essere conferiti nuovi incarichi di posizione organizzativa. La proroga può essere disposta una sola volta e nelle more dello svolgimento delle procedure di selezione per l'assunzione di un dipendente di Categoria D del profilo di cui l'ente è sprovvisto.

5. La Giunta individua il numero delle posizioni organizzative istituite presso ciascuna Area con gli atti di macro-organizzazione dell'Ente.

6. Nella prima applicazione nell'Ente sono istituite n. 3 posizioni organizzative di cui alla lettera b) dell'art. 13 del CCNL 21.05.2018, per la direzione dei seguenti settori e lo svolgimento delle seguenti attività:

- Area tecnica
- Area vigilanza
- Area cultura

## **Art. 2 - Requisiti per il conferimento degli incarichi.**

1. L'incarico di Posizione organizzativa può essere conferito al personale dipendente inquadrato in categoria D in possesso dei seguenti requisiti (elencazione esemplificativa):

- 1) insussistenza di condizioni ostative, previste dal "Piano triennale di prevenzione della corruzione" per le aree e i procedimenti ad elevato rischio, salvo eventuali deroghe che dovranno essere motivate per iscritto;
- 2) non aver subito sanzioni disciplinari negli ultimi tre anni;
- 3) insussistenza di casi di inconfiribilità di incarichi ai sensi del D.Lgs. n. 39/2016 e D.P.R. 62/2013 e s.m.i.

## **Art. 3 - Procedura per il conferimento degli incarichi e rotazione**

1. Il conferimento degli incarichi di PO è preceduto, qualora siano presenti più Cat. D in quell'area, da un avviso esplorativo finalizzato ad acquisire le candidature e i curricula dei dipendenti interessati, da pubblicare sul sito internet dell'Ente per

(15) giorni consecutivi.

2. I candidati in possesso dei requisiti di accesso disciplinati all'art. 2 del presente Regolamento saranno valutati in considerazione della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e delle capacità professionali, nonché delle esperienze acquisite. Si tiene in considerazione, tra l'altro dei seguenti criteri:
  - a) titolo di studio e professionale adeguato per lo svolgimento delle funzioni assegnate, in rapporto alla specificità dell'incarico;
  - b) aver già coordinato strutture organizzative nell'arco della propria attività lavorativa;
  - c) capacità manifestata nella gestione di processi complessi, valutata in relazione all'oggettiva complessità delle disposizioni legislative e regolamentari che li regolano e della necessaria interrelazione con i procedimenti curati da altre strutture/Enti;
  - d) capacità di negoziazione, in relazione all'incarico da ricoprire;
  - e) esperienza nella gestione di funzioni e di attività su tematiche significative coerenti con l'incarico da ricoprire;
3. Il Segretario Comunale, con il supporto dell'Ufficio Risorse umane, procede alla verifica della sussistenza dei requisiti di accesso di cui all'art. 2.
4. L'incarico di posizione organizzativa è conferito dal Sindaco per un periodo di 1 anno, sulla base dei criteri definiti dal presente regolamento, con atto scritto e motivato, e può essere rinnovato con le medesime formalità.
5. L'amministrazione promuove, qualora sia possibile, quale strumento di crescita e valorizzazione professionale, la rotazione degli incarichi.

#### **Art. 4 - Revoca degli incarichi**

1. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi, in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale o per inosservanza delle direttive impartite dal Sindaco e dalla Giunta.

Per intervenuti mutamenti dell'assetto organizzativo si intendono modifiche che incidono sul numero delle posizioni nel settore o che ne modificano radicalmente

le attribuzioni.

La valutazione è negativa quando è inferiore a 51/100° ed una volta che la stessa sia stata confermata a seguito dell'eventuale contraddittorio richiesto dal responsabile di posizione organizzativa.

L'inosservanza delle direttive impartite dal Sindaco e dalla Giunta deve essere accertata da parte del segretario e deve riferirsi ad indicazioni che abbiano un carattere strategico ed un rilievo di interesse generale.

2. Gli enti, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisiscono in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia; la stessa procedura di contraddittorio vale anche per la revoca anticipata dell'incarico di cui al comma 1.

3. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato e il dipendente resta inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza.

## **Art. 5 - Trattamento economico**

1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare delle posizioni di cui alla presente disciplina è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal CCNL, compreso il compenso per il lavoro straordinario, fatto salvo quanto previsto dal comma 2 e da eventuali successive disposizioni normative e contrattuali in materia.

2. Ai sensi dell'articolo 18 del CCNL Funzioni Locali del 21/5/2018, ai titolari di posizione organizzativa, in aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, possono essere erogati anche i seguenti trattamenti accessori:

- a) l'indennità di vigilanza prevista dall'articolo 37, comma 1, let. b), primo periodo, del CCNL del 6 luglio 1995, ai sensi dell'articolo 35 del CCNL del 14 settembre 2000;
- b) i compensi ISTAT, ai sensi dell'articolo 70-ter, del CCNL del 21/5/2018;
- c) i compensi per lo straordinario elettorale, ai sensi dell'articolo 39, comma 2, del CCNL del 14 settembre 2000; tali compensi sono riconosciuti solo nei casi nei

quali vi sia stata l'acquisizione delle specifiche risorse collegate allo straordinario elettorale dai competenti soggetti istituzionali e nei limiti delle stesse;

d) i compensi per lavoro straordinario elettorale prestato nel giorno del riposo settimanale, ai sensi dell'articolo 39, comma 3, del CCNL del 14 settembre 2000, introdotto dall'articolo 16, comma 1, del CCNL del 5 ottobre 2001;

e) i compensi per lavoro straordinario connesso a calamità naturali, ai sensi dell'articolo 40 del CCNL del 22 gennaio 2004; tali compensi sono riconosciuti solo nell'ambito delle risorse finanziarie assegnate agli enti con i provvedimenti adottati per far fronte ad emergenze derivanti da calamità naturali;

f) i compensi di cui all'articolo 56-ter, del CCNL del 21/5/2011, previsti per il personale dell'area della vigilanza;

g) i compensi che specifiche disposizioni di legge espressamente prevedano a favore del personale, in coerenza con le medesime, tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- gli incentivi per funzioni tecniche, secondo le previsioni dell'articolo 113 del D.Lgs. n. 50/2016;

- i compensi incentivanti connessi ai progetti per condono edilizio, secondo le disposizioni della legge n. 326/2003, ai sensi dell'articolo 6 del CCNL del 9 maggio 2006;

- i compensi incentivanti connessi alle attività di recupero dell'evasione dei tributi locali, ai sensi dell'articolo 3, comma 57, della legge n. 662/1996 e dall'articolo 59, comma 1, let. p) del D.Lgs. n. 446/1997;

- i compensi connessi agli effetti applicativi dell'articolo 12, comma 1, let. b), del D.L. n. 437/1996, convertito nella legge n. 556/1996, in materia di spese del giudizio.

## **Art. 6 - Retribuzione di posizione**

1. Il presente Regolamento individua il Sistema ed i criteri per la graduazione delle posizioni organizzative ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione.

2. Nella individuazione dei criteri il Sistema tiene conto della rilevanza del ruolo assegnato alla posizione e dei connessi aspetti di complessità, autonomia, professionalità.

3. Il Comune, in caso di variazioni delle funzioni attribuite alle posizioni organizzative ovvero di rilevanti modifiche agli altri elementi di valutazione considerati dal presente Regolamento, procede ad una nuova graduazione delle stesse.
4. Il sistema assicura in ogni caso l'attribuzione del valore minimo previsto dal CCNL quale retribuzione di posizione.
5. Il processo di graduazione delle funzioni deve essere svolto in maniera complessiva con riguardo a tutte le Posizioni organizzative.

#### **Art. 7 – Soggetti e funzioni**

1. il Segretario Comunale compila, con la collaborazione del Servizio Personale, una scheda contenente l'analisi delle funzioni assegnate a ciascuna P.O. con riguardo ai singoli elementi di valutazione, assegnando i relativi punteggi.
2. Il Nucleo di Valutazione supporta il Segretario Comunale nel procedimento di valutazione sul piano della coerenza tra caratteristiche della posizione, criteri di misurazione ed attribuzione dei punteggi.
3. La valutazione del criterio relativo alla “strategicità (responsabilità organizzativa di mandato)” è rimessa al Sindaco.
4. La Giunta approva la pesatura delle P.O. su parere del Nucleo di Valutazione.

#### **Art. 8 - Criteri di pesatura delle posizioni organizzative**

1. Le posizioni organizzative previste dal contratto di lavoro sono riferite:
  - **tipo a)**: allo svolgimento di funzioni e attività di particolare complessità, elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
  - **tipo b)**: allo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità.
2. Il Sistema considera le caratteristiche fondamentali di ogni unità operativa individuando per ciascuna di esse gli elementi previsti dal CCNL (complessità e responsabilità), articolati in base a criteri specifici ai fini di una loro puntuale definizione e graduazione, come da allegato “A”.
3. Le caratteristiche considerate ai fini della graduazione delle posizioni organizzative sono valutate in base ai seguenti criteri:

1) **trasversalità** (*complessità relazionale*): sono considerati il complesso e l'intensità delle relazioni sia interne che esterne coinvolte dai procedimenti attinenti alle funzioni assegnate. La valutazione attiene, in particolare, la significatività qualitativa e quantitativa dei rapporti con i "clienti interni" ed i portatori di interessi diffusi ("stakeholders");

2) **complessità operativa ed organizzativa**: sono considerate:

a) la composizione della struttura operativa di cui assume la responsabilità il titolare di Posizione organizzativa in relazione alla tipologia e quantità di risorse umane assegnate, con particolare riguardo alla presenza di profili appartenenti alla categoria D, con conseguente complessità gestionale;

b) la complessità qualitativa e quantitativa dei processi decisionali attinenti alle funzioni assegnate, riferita sia ai passaggi procedurali che alle relative implicazioni in termini di prodotto finale (ad es. a livello di tempi da rispettare, di rilevanza dell'istruttoria, ecc.). Sono valutati: il numero e la complessità tecnico/professionale dei processi/attività; il livello di specializzazione richiesto, ossia l'ambito delle funzioni specialistiche richieste; l'esigenza di coordinamento dei processi/attività;

3) **attività soggette a rischio/contenzioso**: sono considerati:

- per quanto riguarda l'aspetto del rischio, il Piano Anticorruzione in relazione alle attività maggiormente esposte;

- con riguardo al contenzioso, sono valutate l'intensità e la rilevanza dell'incidenza del prodotto finale nei confronti del destinatario interno ed esterno, in relazione agli interessi coinvolti (responsabilità di prodotto, civile ed amministrativa);

4) **responsabilità finanziaria**: è valutata la rilevanza dei budget gestiti a livello di entrata e di spesa;

5) **strategicità** (responsabilità organizzativa di mandato): è considerata la rilevanza delle funzioni conferite rispetto al programma di mandato.

4. Ai fini della valutazione dei criteri e l'assegnazione dei punteggi, al presente Regolamento è allegata una scheda descrittiva con ulteriori livelli di dettaglio di ogni parametro (come da Allegato A).

## **ART. 9 – Unicità di valutazione**

1. I criteri di graduazione delle posizioni sono considerati validi per entrambe le

tipologie previste dal CCNL, senza aggiunta o sottrazione di elementi a vantaggio o svantaggio dell'una o dell'altra tipologia.

2. Per le posizioni di tipo b) caratterizzate dallo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, le valutazioni sono maggiormente orientate ad accertare la presenza di tale elemento in relazione ai singoli criteri. In tal senso per il criterio 2), "complessità operativa ed organizzativa", l'Ente può riconoscere a queste P.O. un punteggio minimo di due punti da aggiungere comunque alla valutazione del criterio come risultante dagli altri elementi riscontrati, fermo restando il punteggio massimo ottenibile per questo criterio.

#### **Art. 10 - Sistema di pesatura**

1. Per ogni criterio individuato dall'articolo 8 è assegnato un punteggio variabile secondo il modello allegato A, motivato sviluppando il criterio stesso in relazione agli elementi che lo caratterizzano: maggiore è il riscontro di detti elementi, maggiore risulta la valutazione.

#### **Art. 11 - Graduazione delle Posizioni Organizzative – Metodo a fasce**

1. La determinazione del valore effettivo della retribuzione di posizione è esitata dall'applicazione del Metodo a Fasce: l'ente a seguito dell'esito della pesatura determina 3 fasce cui verranno associati dei valori economici la cui entità è determinata con proprio atto dall'organo.

In fase di prima applicazione le fasce sono le seguenti:

- da 3 a 12 punti € 7.000,00
- da 13 a 20 punti € 10.000,00
- oltre 20 punti € 13.000,00

#### **Art. 12 – retribuzione di risultato**

1. I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano attribuiti gli incarichi sono soggetti a valutazione annuale.

2. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato, i cui criteri generali di determinazione sono previsti nell'ambito della contrattazione integrativa ai sensi dell'articolo 7, comma 4, let. v), del CCNL 21/5/2018.

3. A sensi dell'articolo 15, comma 4, del CCNL 21/5/2018, i criteri specifici per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato,



nell'ambito dei criteri generali di cui al comma 2, sono stabiliti in apposita disciplina che accede al regolamento generale sul ciclo di valutazione della performance.

4. La valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa è adottata dal Segretario.

### **Art. 13 – Incarichi ad interim**

1. Al lavoratore già titolare di posizione organizzativa, cui sia conferito un incarico ad interim relativo ad altra posizione organizzativa, è attribuito, per la durata dello stesso e a titolo di retribuzione di risultato, un ulteriore importo pari al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim.

### **Art. 14 Decorrenza**

1. Il presente Regolamento entra in vigore alla data di pubblicazione e trova applicazione per gli incarichi conferiti successivamente alla data medesima.

## **6. Allegati**

## 6.1 Mod. A - Criteri di graduazione

<b>Criteri di valutazione - punteggi</b>				
<b>Trasversalità</b> <i>(complessità relazionale)</i>	<b>Complessità operativa e organizzativa</b>	<b>Attività soggette a rischio/contenzioso</b>	<b>Responsabilità finanziaria di entrata e spesa</b>	<i>Per gli Enti privi di figure dirigenziali</i>  <b>Strategicità</b> <i>(responsabilità organizzativa di mandato)</i>
<b>1-3</b>	<b>1-9</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	<b>1-3</b>
<p>Sono considerati il complesso e l'intensità delle relazioni sia interne che esterne coinvolti da i procedimenti attinenti alle funzioni assegnate. La valutazione attiene, in particolare, la significatività</p>	<p>Sono considerate: A) la composizione della struttura operativa di cui assume la responsabilità il titolare di P.O. in relazione alla tipologia e quantità di risorse umane assegnate, con particolare riguardo alla presenza di profili appartenenti a categorie D, con conseguente</p>	<p>Sono considerati: A) per quanto riguarda l'aspetto del rischio, il Piano Anticorruzione in relazione alle attività maggiormente esposte. Si considera il livello di esposizione a rischio come definito nel PTPCT: 1) per attività</p>	<p>E' considerata la rilevanza dei budget gestiti a livello di entrata e di spesa. Possono essere individuati, in base al bilancio dell'Ente, livelli di budget in relazione ai quali attribuire i punteggi. Sono</p>	<p>E' considerata la rilevanza delle funzioni conferite rispetto al programma di mandato. Livello 1: i processi e le attività gestite implicano un rilievo ordinario rispetto agli obiettivi strategici dell'Amministrazione; Livello 2: i processi e le attività gestite risultano significative per il</p>

<p>qualitativa e quantitativa dei rapporti con i “clienti interni” ed i portatori di interessi diffusi (“stakeholders”).</p> <p>Livello 1: i processi e le attività dalla posizione implicano relazioni ordinarie e consolidate</p>	<p>complessità gestionale. Sono individuati i seguenti livelli:</p> <p>1) da n. 1 a n. 2 dipendenti assegnati: p. 1</p> <p>2) da n. 3 a n. 4 dipendenti assegnati: p.2;</p> <p>3) da n. 5 e oltre p. 1 per ciascun dipendente</p>	<p>esposte a rischio basso p.1;</p> <p>2) per attività esposte a rischio medio p.2;</p> <p>3) per attività esposte a rischio alto p.3.</p> <p>B) con riguardo al contenzioso, sono valutate l'intensità e la</p>	<p>considera te differentemente le entrate e le spese, e fra queste le risorse di parte corrente rispetto a quelle in conto capitale.</p>	<p>conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione;</p> <p>Livello 3: i processi e le attività gestite risultano direttamente collegate al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.</p>
---	---	--	---	---

<p>con altre strutture organizzative interne;</p>	<p>assegnati cat. D, ulteriori p. 1; 4) da n. 1 a n. 3 dipendenti assegnati cat. D, ulteriori p. 2;</p>	<p>rilevanza dell'incidenza del prodotto finale dell'attività nei confronti del destinatario interno ed esterno, in relazione agli interessi coinvolti (responsabilità</p>
<p>Livello 2: i processi e le attività gestite implicano relazioni ordinarie con posizioni apicali di strutture organizzative interne e con soggetti esterni;</p>	<p>B) la complessità qualitativa e quantitativa dei processi decisionali attinenti alle funzioni assegnate, riferita sia ai passaggi procedurali che alle relative implicazioni in termini di prodotto finale (ad es. livello di tempi da rispettare, rilevanza dell'istruttoria). Sono valutati: il numero e la complessità</p>	<p>d i prodotto, civile e amministrativa).</p>
<p>Livello 3: i processi e le attività gestite implicano relazioni frequenti ed intense di alto livello anche professionale, con soggetti interni ed esterni.</p>	<p>tecnico/professionale dei processi/attività; il livello di specializzazione richiesto, ossia l'ambito delle funzioni specialistiche richieste; l'esigenza di coordinamento dei processi/attività. Sono individuati i seguenti livelli: 1) processi ed attività ad elevato contenuto standardizzato (p. 1) 2) processi e attività con ordinaria complessità tecnico gestionale (p. da 2 a 3) 3) processi e attività con rilevante complessità tecnica gestionale (p. da 4 a 5).</p>	<p>Sono considerati i pregressi casi di contenzioso.</p>

In relazione alle posizioni di tipo b) caratterizzate dallo svolgimento di attività con contenuti di

alta professionalità, per il criterio “complessità operativa ed organizzativa”,

l’Ente può riconoscere un punteggio minimo di due punti da aggiungere alla valutazione del criterio come risultante dagli altri elementi riscontrati, fermo restando il punteggio massimo ottenibile per questo criterio (cioè p.9).

## 6.2 Mod. B - Scheda di analisi per attribuzione dei punteggi alla P.O.

Struttura di riferimento
Area:
Denominazione della Posizione Organizzativa: Organi istituzionali
Composizione della P.O.: posizioni cat. D, n....., posizioni cat. C, n. ...., posizioni cat. B n....; personale a tempo determinato: .....

Tipologia della posizione in relazione al CCNL:
a) Posizione con compiti di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
b) Posizione che prevede lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali, oppure acquisita attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità;
c) Posizione che richiede la presenza di entrambe le condizioni

### Descrizione delle caratteristiche della posizione e attribuzione punteggio:

**Posizione Organizzativa *Organi istituzionali*:** comprende le attività relative a: gestione indennità di carica, presenze, rimborsi, organizzazione consiglio comunale, commissioni, altro.

Parametro valutazione	Descrizione	Punteggio
<b>Trasversalità</b> (responsabilità relazionale)	I processi e le attività gestite presentano una normale/scarsa rilevanza di relazioni esterne e interne, in quanto riguardano essenzialmente .....	
<b>Complessità operativa organizzativa</b>	I processi decisionali si presentano in linea di massima standardizzati; i processi richiedono l'attività di n..... dipendenti, tranne che per ..... che prevedono un coinvolgimento più/meno ampio.	

<p><b>Attività soggette a rischio/contenzioso</b></p>	<p>In relazione al PTPCT sono esposte a rischio le seguenti attività:  a) ..... (indicare il livello di esposizione);  b) ..... (indicare il livello di esposizione).  In relazione agli interessi coinvolti e alle esperienze precedenti non si ravvisano/si ravvisano cause di contenzioso.</p>	
<p><b>Responsabilità finanziaria di entrata e spesa</b></p>	<p>Previsioni di entrate assegnate: .....;  Previsioni di spesa corrente assegnate: .....;  Previsioni di spesa capitale assegnate: .....;</p>	
<p><b>Strategicità</b>  <i>(responsabilità organizzativa di mandato)</i></p>	<p>I processi e le attività gestite assumono un rilievo ..... rispetto agli obiettivi strategici dell'Amministrazione</p>	
<p><u>oppure</u>  <b>Delega di funzioni dirigenziali</b></p>	<p>Le funzioni delegate comportano /non comportano firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna .....</p>	

**Punteggio totale** \_\_\_\_\_