

CITTA' DI  
VENEZIA



REGOLAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE, VALUTAZIONE E  
TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE

Approvazione Deliberazione di Giunta Comunale n. 69 del 28 febbraio 2013

Ultima modifica Deliberazione di Giunta Comunale n. 39 del 18 febbraio 2021

## INDICE

<b>TITOLO I IL CICLO DELLA PERFORMANCE</b> .....	1
<b>CAPO I PRINCIPI GENERALI</b> .....	1
Art. 1 - Principi generali.....	1
Art. 2 - Trasparenza.....	1
Art. 3 - Sistema integrato di pianificazione, controllo e rendicontazione .....	2
<b>CAPO II IL CICLO DELLA PERFORMANCE</b> .....	3
Art. 4 - Performance organizzativa .....	3
Art. 5 - Performance organizzativa per progetti specifici.....	4
Art. 6 - Performance individuale .....	4
Art. 7 - Ambiti di misurazione della performance individuale.....	5
Art. 8 - Fasi del ciclo di gestione della performance individuale .....	5
Art. 9 - Sistema di misurazione e valutazione della performance .....	6
<b>CAPO III NUCLEO DI VALUTAZIONE (NDV)</b> .....	7
Art. 10 - Definizione e composizione - ABROGATO .....	7
Art. 11 - Nomina, requisiti, compenso, durata, cessazione e revoca dell'incarico di componente del NDV - ABROGATO.....	7
Art. 12 - Incompatibilità - ABROGATO.....	7
Art. 13 - Tipologia di funzioni - ABROGATO .....	7
Art. 14 - Funzioni di supporto metodologico - ABROGATO.....	7
Art. 15 - Funzioni di verifica e garanzia.....	7
Art. 16 - Convocazione e ordine del giorno - ABROGATO .....	8
<b>TITOLO II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI</b> .....	8
<b>CAPO I FASI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE</b> .....	8
Art. 17 - Linee del processo di valutazione .....	8
Art. 18 - Fase iniziale: affido obiettivi .....	9
Art. 19 - Fase intermedia: verifica stato di avanzamento .....	10
Art. 20 - Fase finale: valutazione .....	10
Art. 21 - I colloqui di valutazione .....	11
<b>CAPO II METODOLOGIA E STRUMENTI</b> .....	12
Art. 22 - Il percorso di valutazione: metodologia e strumenti .....	12
Art. 23 - Scheda di valutazione: compilazione iniziale .....	12
Art. 24 - Scheda di valutazione: compilazione finale .....	13
Art. 25 - Fattispecie particolari.....	14
<b>TITOLO III SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b> .....	14
<b>CAPO I FASE DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE</b> .....	14
Art. 26 - Linee del processo di valutazione .....	14

Art. 27 - Fase iniziale: affido obiettivi .....	15
Art. 28 - Fase intermedia: verifica stato di avanzamento .....	15
Art. 29 - Fase finale: valutazione .....	16
Art. 30 - I colloqui di valutazione .....	16
<b>CAPO II METODOLOGIA E STRUMENTI.....</b>	<b>17</b>
Art. 31 - Il percorso di valutazione: metodologia e strumenti .....	17
Art. 32 - Scheda di valutazione: compilazione iniziale .....	17
Art. 33 - Scheda di valutazione: compilazione finale .....	18
<b>CAPO III FATTISPECIE PARTICOLARI .....</b>	<b>19</b>
Art. 34 - Fattispecie particolari.....	19
Art. 35 - Procedure di ricorso .....	19
<b>TITOLO IV SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DEL COMPARTO.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPO I FASI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>20</b>
Art. 36 - Linee del processo di valutazione .....	20
<b>CAPO II PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>20</b>
Art. 37 - Performance organizzativa e articolazione del sistema di incentivazione .....	20
Art. 38 - Articolazione del sistema di incentivazione - ABROGATO .....	21
<b>CAPO III PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>21</b>
Art. 39 - Definizione .....	21
Art. 40 - Fase iniziale: affido obiettivi .....	21
Art. 41 - Fase intermedia: verifica stato di avanzamento .....	22
Art. 42 - Fase finale: valutazione .....	22
Art. 42 bis - Bonus delle eccellenze e idee vincenti .....	22
<b>CAPO IV METODOLOGIA E STRUMENTI .....</b>	<b>23</b>
Art. 43 - Il percorso di valutazione: metodologia e strumenti .....	23
Art. 44 - I colloqui di valutazione .....	23
Art. 45 - Scheda di valutazione: compilazione iniziale .....	23
Art. 46 - Scheda di valutazione: compilazione finale .....	24
<b>CAPO V FATTISPECIE PARTICOLARI .....</b>	<b>25</b>
Art. 47 - Fattispecie particolari.....	25
Art. 48 - Procedure di ricorso .....	26

# TITOLO I IL CICLO DELLA PERFORMANCE

## CAPO I PRINCIPI GENERALI

### Art. 1 - Principi generali

1. Il ciclo della performance è il processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati con riferimento alle strutture dell'Ente (performance organizzativa) e al singolo dipendente (performance individuale).
2. Tale processo vede coinvolto l'Ente nel suo complesso (organi di indirizzo politico - amministrativo, il vertice direzionale con il controllo di gestione, i Dirigenti e tutto il personale) e, nel rispetto dei principi della Trasparenza, viene portato a conoscenza degli stakeholder (cittadini/utenti, professionisti, associazioni, imprese, etc). La valutazione della performance individuale è altresì collegata all'utilizzo di un sistema premiante.
3. I principi cui si ispira il Ciclo della Performance sono:
  - a) coerenza tra politiche, strategia e operatività attraverso il collegamento tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
  - b) trasparenza intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino; quindi, pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
  - c) miglioramento continuo inteso come utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance a livello organizzativo e individuale in un ambito di pari opportunità;
  - d) misurabilità degli impatti di politiche e azioni dell'Amministrazione che devono essere esplicitati, misurati e comunicati al cittadino.
4. Coinvolge diversi soggetti, ciascuno dei quali ha un ruolo e compiti ben precisi:
  - a) Sindaco
  - b) Giunta, nella sua qualità di Organo di indirizzo Politico - Amministrativo
  - c) Direttore Generale
  - d) Nucleo di Valutazione (NDV)
  - e) Direttori di Area / Direttori di Direzione / Dirigenti / personale del Comparto titolare di Posizione Organizzativa ("titolare di Posizione Organizzativa") / personale del Comparto non titolare di Posizione Organizzativa ("personale del Comparto")
  - f) Struttura preposta al Controllo di Gestione
  - g) Struttura tecnica di supporto al Nucleo di Valutazione

### Art. 2 - Trasparenza

1. Al fine di favorire forme di controllo diffuso del rispetto dei principi di buon andamento dell'Ente, di imparzialità e di pari opportunità, è assicurata la massima trasparenza, intesa come accessibilità totale alle informazioni rilevanti concernenti l'organizzazione dell'Ente, l'andamento della gestione, l'utilizzo delle risorse, i risultati dell'attività di misurazione e valutazione. In particolare:
  - a) nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale del Comune sono pubblicati i documenti di programmazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione della performance;
  - b) nel Documento Unico di Programmazione sono annualmente indicate le iniziative previste per garantire livelli di trasparenza adeguati.

2. La pubblicazione e l'aggiornamento dei documenti di programmazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione della performance all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" sono coordinati dal responsabile della struttura tecnica di supporto al NDV.

### Art. 3 - Sistema integrato di pianificazione, controllo e rendicontazione

1. Il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi, di miglioramento e sviluppo qualitativo e/o quantitativo degli interventi e dei servizi erogati, dei rispettivi indicatori di risultato e valori attesi è supportato principalmente dai seguenti strumenti:
  - a) le Linee Programmatiche di Mandato presentate al Consiglio comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano gli indirizzi strategici per la successiva definizione e articolazione dei programmi del Documento Unico di Programmazione;
  - b) il Documento Unico di Programmazione, in cui sono definiti e articolati i programmi da realizzare nell'arco del triennio e le risorse previste per la loro attuazione;
  - c) il Piano Esecutivo di Gestione e il Piano della Performance, approvati dalla Giunta Comunale, in cui sono esplicitati gli obiettivi gestionali di sviluppo e miglioramento—assegnati ai Dirigenti responsabili dei centri di costo e le correlate risorse, in coerenza con il Documento Unico di Programmazione;
2. Il Piano della Performance, predisposto annualmente dal Direttore Generale, rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le Linee Programmatiche di Mandato ed i successivi strumenti di pianificazione e programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dall'Ente, nonché l'esplicitazione degli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione del personale.
3. Nel caso in cui il termine di approvazione del bilancio venga prorogato con apposito provvedimento del Ministero dell'Interno, al fine di indirizzare l'attività negli uffici nelle more del perfezionamento dei documenti di cui al comma 1, il Direttore Generale affida, con proprio provvedimento, gli obiettivi provvisori alle strutture dell'ente.
4. Il monitoraggio sull'andamento della gestione rispetto ai programmi ed agli obiettivi definiti nell'ambito del sistema integrato di pianificazione e programmazione è assicurato principalmente attraverso i seguenti strumenti:
  - a) la verifica sullo stato di attuazione delle Linee Programmatiche di Mandato;
  - b) la ricognizione semestrale sullo Stato di Attuazione dei Programmi e-degli obiettivi di Piano della Performance;
  - c) i colloqui intermedi tra valutatore e valutato, nell'ambito del sistema di valutazione della performance del personale dell'Ente.
5. La valutazione dei risultati conseguiti rispetto ai programmi ed agli obiettivi definiti nell'ambito del sistema integrato di pianificazione e programmazione è svolta principalmente attraverso i seguenti strumenti:
  - a) la Relazione della Giunta allegata al rendiconto con la quale l'organo esecutivo esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed alle spese sostenute;
  - b) il Referto del controllo di gestione, redatto ai sensi dell'art. 198 del TUEL, con il quale la struttura preposta al controllo di gestione fornisce le risultanze di tale controllo agli amministratori, ai responsabili dei servizi e alla Corte dei Conti;
  - c) le schede di valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione della performance del personale dell'Ente.
6. La Relazione sulla Performance, redatta dalla struttura preposta al Controllo di Gestione e validata dal NDV,

rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra gli strumenti richiamati al comma precedente, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance dell'Ente, evidenziando altresì i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione della performance del personale dell'Ente.

## CAPO II IL CICLO DELLA PERFORMANCE

### Art. 4 - Performance organizzativa

1. Il Comune di Venezia misura e valuta la performance organizzativa al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e di favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'utilizzo di strumenti incentivanti per il raggiungimento di risultati funzionali al soddisfacimento dei bisogni della collettività.
2. La performance organizzativa è articolata nei seguenti macro-ambiti:
  - a) il grado di attuazione della strategia, esplicitando i collegamenti tra le Linee Programmatiche di Mandato, i programmi contenuti nel Documento Unico di Programmazione, gli obiettivi gestionali annuali o infrannuali individuati nei documenti di programmazione dell'Ente, da attuarsi attraverso la valutazione dell'impatto dei programmi e del grado di attuazione degli stessi con gli obiettivi operativi annuali;
  - b) il livello di performance nella erogazione dei servizi, individuato sulla base di indicatori strutturati su diverse dimensioni secondo il sistema di misurazione adottato con il controllo di gestione in uso presso l'Ente;
  - c) gli impatti dell'azione amministrativa sull'ambiente di riferimento e/o sui bisogni della collettività.
3. I macro ambiti in cui è articolata la performance organizzativa costituiscono elementi che dovranno essere rappresentati nel Piano della Performance di cui all'art. 3, comma 2 del presente Regolamento.
4. L'inclusione dei macro ambiti di performance nel sistema di misurazione e valutazione o la loro ulteriore strutturazione può essere disposta in modo graduale, in una logica di progressivo miglioramento del sistema di gestione della performance.
5. La valutazione della performance organizzativa viene effettuata dal NDV sulla base delle risultanze che emergono dalla Relazione sulla Performance.

### Art. 5 - Performance organizzativa per progetti specifici

1. In alcuni casi motivati da particolari esigenze funzionali ed organizzative i Direttori di Area previo nulla osta del Direttore Generale, possono affidare “progetti specifici” al personale del Comparto che non sia titolare di Posizione Organizzativa.
2. La proposta di affidamento dovrà essere redatta in un'apposita scheda distinta da quella prevista dal presente Regolamento al Titolo IV per la valutazione della performance individuale del personale del Comparto. La scheda dovrà contenere la puntuale descrizione del progetto affidato con indicazione in particolare di specifici indicatori di raggiungimento del progetto e di valore atteso.
3. La valutazione del grado di raggiungimento del progetto specifico è posta in capo al Direttore di Area responsabile. La scheda di progetto contenente la valutazione finale dovrà essere inviata al Direttore Generale.
4. Il raggiungimento del progetto attestato secondo la procedura prevista al presente articolo consente l'erogazione di un incentivo distinto rispetto a quello collegato alla valutazione della performance individuale

del personale del Comparto non titolare di Posizione Organizzativa previsto al Titolo IV del presente Regolamento e distinto rispetto all'ordinaria valutazione della performance organizzativa.

#### Art. 6 - Performance individuale

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è uno strumento organizzativo che s'inserisce all'interno del processo gestionale dell'ente, incentivando processi di confronto tra la dirigenza, i titolari di Posizione Organizzativa, il personale del Comparto e gli organi di indirizzo sugli obiettivi e le priorità dell'amministrazione al fine di verificare l'efficiente gestione e il collegamento con le strategie di sviluppo dell'Ente.
2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ha tra le proprie finalità quelle di:
  - a) potenziare una cultura organizzativa comune;
  - b) potenziare professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello sviluppo delle attività del Comune;
  - c) innescare elementi di sviluppo organizzativo e gestionale;
  - d) accrescere la consapevolezza del personale del rapporto esistente tra la sua prestazione e la retribuzione di risultato ottenuta.
3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si attiene ai seguenti principi fondamentali:
  - A) UNIVERSALITÀ: valutazione di tutto il personale;
  - B) TRASPARENZA: definizione degli obiettivi e valutazione dei risultati con colloqui tra valutato e valutatore;
  - C) EQUITÀ e GARANZIA: ammissione di riesame/ricorso in merito alla valutazione.
4. In applicazione a quanto disposto dal C.C.N.L. vigente, il sistema di valutazione della performance individuale del personale con qualifica dirigenziale è inteso come uno strumento per mantenere elevato il livello delle competenze espresse dal personale Dirigente e, di conseguenza, grazie alla costante riqualificazione e crescita professionale delle risorse umane, i livelli di efficacia ed efficienza dei servizi erogati alla collettività.
5. La responsabilità della correttezza del processo di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo degli strumenti per premiare il merito e le professionalità è in capo al NDV, che si basa sugli elementi raccolti secondo le modalità e procedure descritte nel presente Regolamento.

#### Art. 7 - Ambiti di misurazione della performance individuale

1. La performance individuale dei Dirigenti è misurata e valutata in relazione:
  - a) al raggiungimento di obiettivi individuali;
  - b) al contributo apportato alla performance dell'Area e/o della Direzione;
  - c) al contributo apportato alla performance dell'Ente;
  - d) all'eventuale partecipazione del singolo al raggiungimento di obiettivi trasversali a più Aree e/o Direzioni;
  - e) alle competenze professionali e manageriali dimostrate e alla qualità dei comportamenti organizzativi;
  - f) alla capacità di valutazione e valorizzazione dei propri collaboratori.
2. La performance individuale dei titolari di Posizione Organizzativa è misurata e valutata in relazione:
  - a) al raggiungimento di obiettivi individuali;
  - b) al contributo apportato alla performance del Settore/Direzione/Area di appartenenza;
  - c) alle competenze professionali dimostrate e alla qualità dei comportamenti organizzativi.

3. La performance individuale del personale del Comparto è misurata e valutata in relazione:
  - a) al raggiungimento di obiettivi individuali;
  - b) alle competenze professionali dimostrate e alla qualità dei comportamenti organizzativi.

#### Art. 8 - Fasi del ciclo di gestione della performance individuale

1. Il ciclo di gestione della performance individuale è articolato nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi di miglioramento e sviluppo qualitativo e/o quantitativo degli interventi e dei servizi erogati, dei rispettivi indicatori di risultato e valori attesi anche in relazione agli strumenti di pianificazione e programmazione adottati dall'Ente;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, assumendo quale elemento di connessione i centri di costo del Piano Esecutivo di Gestione;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione delle performance individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo e ai portatori di interessi interni ed esterni all'Ente.
2. Il ciclo di gestione della performance è sviluppato in modo coerente e integrato con il sistema di pianificazione, controllo e rendicontazione previsto nel D. Lgs. 267/2000.

#### Art. 9 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune di Venezia è articolato nelle seguenti parti:
  - a) Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti;
  - b) Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di Posizione Organizzativa;
  - c) Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale del Comparto.
2. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dell'Ente è effettuata:
  - a) per il Direttore Generale, il Segretario Generale e il Capo di Gabinetto (qualora previsto nei rispettivi Contratti): dal Sindaco, su proposta del NDV;
  - b) per il Comandante del Corpo di Polizia Municipale, l'Avvocato Direttore dell'Avvocatura Civica e il Direttore responsabile di Ragioneria: dal Direttore Generale su proposta del NDV;
  - c) per i Direttori di Area: dal Direttore Generale; per i Direttori di Direzione: dal Direttore di Area;
  - d) per i Dirigenti di Settore: dai Direttori dell'Area cui afferiscono coadiuvato del Direttore di Direzione di riferimento se presente, previa validazione della proposta da parte del Direttore Generale;
  - e) per i titolari di Posizione Organizzativa: dai Dirigenti / Direttori e in ogni caso con validazione finale del Direttore di Area cui afferiscono coadiuvato del Direttore di Direzione di riferimento se presente;
  - f) per il personale del Comparto: dal Dirigente/Direttore su proposta del titolare di Posizione Organizzativa con validazione definitiva del Direttore di Area cui afferiscono coadiuvato del Direttore di Direzione di riferimento se presente;
  - g) Nei casi di particolare complessità della struttura organizzativa dell'Area, il relativo Direttore può attribuire con proprio atto al personale titolare di Specifica Responsabilità le funzioni inerenti al sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale del Comparto. L'atto dovrà essere inviato al NDV. In ogni caso la responsabilità finale della valutazione è da attribuire alla figura dirigenziale;
  - h) Nel caso di personale del Comparto posto alle dirette dipendenze del Dirigente di Settore, o del Direttore di Direzione, o del Direttore di Area, o del Direttore Generale o del Segretario Generale, le funzioni che il presente Regolamento attribuisce ai titolari di Posizione Organizzativa, s'intendono attribuite al

Dirigente di riferimento il quale provvederà, nelle varie fasi del processo, ad individuare e a valutare direttamente la performance nonché le competenze e i comportamenti organizzativi. I Dirigenti sopra individuati provvederanno altresì alla compilazione delle schede di valutazione.

3. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del personale titolare di Posizione Organizzativa è collegata:
  - a) al raggiungimento di specifici Obiettivi Individuali (Strategici e/o Gestionali) relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, misurato attraverso specifici indicatori prefissati per ciascun obiettivo;
  - b) al contributo assicurato alla performance generale della struttura (Obiettivi Gestionali Comuni), misurata attraverso specifici indicatori prefissati per ciascun obiettivo;
  - c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate (competenze / capacità e comportamento organizzativo).
4. Per il restante personale i Dirigenti, sulla base delle proposte dei titolari di Posizione Organizzativa, valutano annualmente le performance dei dipendenti appartenenti alla loro struttura, sulla base:
  - a) del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - b) delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi.

### CAPO III NUCLEO DI VALUTAZIONE (NDV)

Art. 10 - Definizione e composizione - ABROGATO

Art. 11 - Nomina, requisiti, compenso, durata, cessazione e revoca dell'incarico di componente del  
NDV - ABROGATO

Art. 12 - Incompatibilità - ABROGATO

Art. 13 - Tipologia di funzioni - ABROGATO

Art. 14 - Funzioni di supporto metodologico - ABROGATO

Art. 15 - Funzioni di verifica e garanzia

1. Il NDV svolge funzioni di verifica, garanzia di correttezza e di adeguatezza con riguardo al sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.
2. Tra dette funzioni rientrano:
  - a) la misurazione della performance organizzativa ed individuale attraverso la validazione della Relazione sulla Performance redatta dalla struttura preposta al Controllo di Gestione;
  - b) la proposta al Sindaco della valutazione annuale del Direttore Generale, del Segretario Generale e del Capo di Gabinetto (qualora previsto dai relativi contratti);
  - c) la proposta al Direttore Generale della valutazione annuale del Comandante del Corpo di Polizia municipale, dell'Avvocato Direttore dell'Avvocatura Civica, del Direttore responsabile di ragioneria;
  - d) la garanzia sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla valutazione dei Dirigenti non di vertice, dei titolari di Posizione Organizzativa e del personale del Comparto;
  - e) la garanzia della correttezza del sistema premiante, anche attraverso la verifica dei prospetti finali delle valutazioni individuali dei dirigenti, dei titolari di Posizione Organizzativa e del personale del Comparto;
  - f) l'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità;

- g) l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato di attuazione del sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance in seguito all'attività di monitoraggio dello stesso;
- h) la comunicazione tempestiva delle eventuali criticità riscontrate nel sistema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance agli organi competenti;
- i) il parere sull'attribuzione alla fascia massima di risultato (di cui all'art. 24 comma 5) così come determinata nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo per un numero di Dirigenti/ Direttori non superiore al 5% del numero complessivo dei Direttori/Dirigenti;
- j) abrogata;
- k) la definizione annuale dei fattori dei comportamenti organizzativi di cui all'art. 23 comma 4.

Art. 16 - Convocazione e ordine del giorno - ABROGATO

**TITOLO II**  
**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**  
**INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI**

**CAPO I**  
**FASI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE**

Art. 17 - Linee del processo di valutazione

1. Il percorso di valutazione delle prestazioni dei Dirigenti è effettuato con cadenza annuale e ha come scopo quello di stabilire, al termine del ciclo di gestione, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati che a loro volta si distinguono in:
  - a) Obiettivi Gestionali Comuni a tutto il personale dirigente, misurabili a livello complessivo di Ente oppure con riferimento alle singole Aree / Direzioni / Settori;
  - b) Progetti Strategici, caratterizzati dall'orizzonte pluriennale di conseguimento, dalla rilevanza rispetto ai programmi del mandato dell'Amministrazione e, di norma, dal coinvolgimento di una pluralità di Dirigenti;
  - c) Obiettivi Gestionali Individuali di sviluppo e miglioramento dei servizi, riferiti a ciascun Dirigente, articolati per Area / Direzione e coerenti con le Finalità del Mandato.
2. Per ciascuno degli obiettivi, come indicati al comma 1, vengono definiti indicatori puntualmente misurabili, atti a consentire una valutazione oggettiva a posteriori del loro grado di raggiungimento. Gli indicatori possono anche essere riferiti ad atti amministrativi complessi sottoposti ad approvazione da parte di altri soggetti (Organi Istituzionali, Direttore Generale, Direttori, ecc).
3. Il percorso di valutazione delle prestazioni dei Dirigenti ha anche lo scopo di verificare il livello delle capacità gestionali e direzionali dei valutati e pertanto a tale scopo è prevista la valutazione dei Comportamenti Organizzativi.
4. Il percorso di valutazione delle prestazioni dei Dirigenti è un processo che accompagna l'Ente nel corso dell'intero esercizio al fine di:
  - a) evidenziare tempestivamente eventuali criticità;
  - b) consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
5. Il percorso di valutazione delle prestazioni dei Dirigenti, pur avendo cadenza annuale, prevede tre fasi in distinti momenti nel corso dell'anno:
  - a) fase iniziale, in cui vengono definiti e pesati gli obiettivi rilevanti e di gestione, con i relativi indicatori;
  - b) fase intermedia, in cui viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi;
  - c) fase finale, in cui si valutano il grado di raggiungimento degli obiettivi e i comportamenti organizzativi.

## Art. 18 - Fase iniziale: affido obiettivi

1. Il processo di valutazione annuale prende avvio da una comunicazione del Direttore Generale indirizzata a tutti i Direttori/Dirigenti e ai titolari di Posizione Organizzativa con la quale sono definiti gli Obiettivi Gestionali Comuni e vengono rappresentate le linee guida alle quali ciascun Direttore/Dirigente dovrà attenersi nella formulazione delle proposte di Progetti Strategici e Obiettivi Gestionali Individuali di propria competenza per l'esercizio di riferimento.
2. La definizione, da parte del Direttore Generale, degli Obiettivi Gestionali Comuni e delle linee guida per gli Obiettivi Gestionali Individuali viene predisposta in raccordo e integrazione con il processo di programmazione finanziaria e di bilancio, nonché con i sistemi di controllo esistenti. Inoltre gli Obiettivi Gestionali Comuni e le linee guida per gli Obiettivi Gestionali Individuali si ispirano agli ambiti di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/2009.
3. Sulla base delle indicazioni trasmesse con la comunicazione del Direttore Generale di cui al comma 1, i Direttori e i singoli Dirigenti, con la condivisione dei Direttori della rispettiva Area ed eventualmente Direzione di riferimento, avanzano una prima proposta di obiettivi di loro competenza che viene trasmessa alla struttura preposta al Controllo di Gestione per una loro istruttoria che si basa anche sull'incontro di cui al comma successivo.
4. L'incontro con la struttura preposta al Controllo di Gestione alla presenza del Direttore di Area con tutti i Dirigenti e Direttori della relativa Area, ha la funzione di esaminare e chiarire le proposte dei singoli Dirigenti e le richieste che l'Amministrazione pone agli stessi per lo sviluppo dell'Ente, verificandone la fattibilità e la congruenza anche in rapporto alla concreta organizzazione delle attività, e alle condizioni di lavoro dei singoli.
5. A seguito dell'esito dell'incontro di cui al comma precedente, nonché degli altri elementi istruttori raccolti, la struttura preposta al Controllo di Gestione sottopone la proposta degli Obiettivi per singolo Dirigente al Direttore Generale. Il Direttore Generale dopo aver condiviso ed eventualmente modificato la proposta degli Obiettivi, acquisito il parere del NDV, predispone il Piano della Performance di cui all'art. 3 del presente Regolamento e lo presenta alla Giunta per la sua approvazione. Gli obiettivi inseriti nel Piano della Performance approvato confluiranno in seguito nel Piano Esecutivo di Gestione ai sensi dell'art. 169, comma 3 bis del D. Lgs. 267/2000.
6. A seguito dell'approvazione definitiva del Piano della Performance, il Direttore di Area in apposito colloquio con il Dirigente / Direttore di Direzione valutato:
  - a) affida gli obiettivi approvati di competenza del Dirigente / Direttore di Direzione, comunicando i fattori di valutazione, i parametri e gli indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il Dirigente è inserito;
  - b) esamina il contesto organizzativo in cui il Dirigente / Direttore di Direzione è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi nel periodo considerato per quel determinato Settore;
  - c) chiarisce l'ambito di attività e competenze concretamente affidato al Dirigente / Direttore di Direzione, nel determinato contesto organizzativo in cui opera.Per l'affido degli obiettivi ai Direttori di Area provvede il Direttore Generale con apposito colloquio.
7. Dopo l'approvazione del Piano della Performance da parte della Giunta Comunale, la struttura preposta al Controllo di Gestione redige apposita proposta di pesatura dei Progetti Strategici e degli Obiettivi Gestionali Individuali da sottoporre al Direttore Generale per la necessaria validazione.
8. I criteri utilizzati per la pesatura derivano dalle linee guida definite dal Direttore Generale in fase di avvio della programmazione annuale dell'Ente e divulgate a tutti i Dirigenti prima del colloquio iniziale secondo

quanto previsto dal comma 1 del presente articolo, riconducendosi di norma a:

- A) RILEVANZA PER I CITTADINI attraverso benefici tangibili per l'utenza esterna;
- B) INNOVATIVITÀ di processo (nuove tecnologie o nuovi assetti organizzativi) o di prodotto, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa;
- C) COMPLESSITÀ in termini organizzativi (trasversalità nei confronti di altre Direzioni e/o Società del Gruppo, competenze tecniche elevate, ampio numero di persone coinvolte;
- D) BENEFICIO ECONOMICO per l'Ente esplicitato nell'obiettivo e inteso come riduzione della spesa e/o dei tempi oppure come incremento delle entrate.

#### Art. 19 - Fase intermedia: verifica stato di avanzamento

1. Durante il periodo di valutazione il Dirigente/Direttore esercita una costante azione di autoverifica sul progressivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati anche in relazione alle attività in cui gli stessi vengono declinati, al fine di:
  - a) intervenire tempestivamente nel caso emergano scostamenti rispetto al percorso di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - b) proporre eventualmente una revisione degli obiettivi sulla base di speciali ed impreviste circostanze a lui non attribuibili.
2. In corso d'anno viene attivato, su impulso del Direttore Generale, un colloquio intermedio tra singoli Dirigenti / Direttore di Direzione da un lato e il Direttore di Area di riferimento dall'altro, supportato dalla struttura tecnica di supporto al NDV e dalla struttura preposta al Controllo di Gestione, con il fine di valutare:
  - a) le "correzioni di rotta" possibili;
  - b) gli interventi necessari;
  - c) l'eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
  - d) la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
  - e) la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e reconsiderati.

Per i Direttori di Area il colloquio intermedio viene effettuato dal Direttore Generale.

3. Analogo colloquio intermedio potrà avvenire tra valutato e valutatore in relazione ai fattori considerati di cui all'art. 23 del presente Regolamento, su cui è basata la valutazione dei comportamenti organizzativi al fine di individuare le eventuali criticità e/o problemi che impediscono di impiegare questi stessi fattori con la massima efficacia e coerenza con il ruolo esercitato.

#### Art. 20 - Fase finale: valutazione

1. Entro il 15 gennaio dell'anno successivo i Dirigenti/Direttori rendicontano nell'apposito applicativo i risultati a consuntivo degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati nonché le attività svolte a tale scopo, allegando la documentazione a supporto.
2. Entro il 15 febbraio la struttura preposta al Controllo di Gestione verifica, sulla base della documentazione fornita, il conseguimento dei target di risultato espressi dagli indicatori sulla base delle rendicontazioni di cui al comma precedente nonché di altri elementi utili allo scopo, rendendo disponibile l'esito dell'istruttoria al NDV.
3. Il procedimento della valutazione definitiva dei risultati conseguiti dai Dirigenti tiene conto delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione del valutato nel periodo cui la valutazione si riferisce. Eventuali scostamenti riconducibili a fattori accertati come non dipendenti dalla volontà del Dirigente non

saranno considerati.

4. Entro il mese di febbraio, il NDV, sulla base dell'istruttoria di cui ai commi precedenti, perviene alla determinazione di una percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati che, unitamente alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi di cui al comma 5, viene comunicata a tutti i Dirigenti per eventuali richieste di riesame della valutazione, alla luce di elementi integrativi che gli stessi siano in grado di fornire.
5. Con le modalità previste da un'apposita nota del Direttore Generale, il Direttore di Area, sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze verificatisi nell'esercizio precedente e ad esito di un colloquio con ciascun Dirigente / Direttore di Direzione della propria Area, formula una proposta di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi. La proposta viene inviata al Direttore Generale. La valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Area spetta al Direttore Generale.
6. Al termine dell'istruttoria di cui ai commi precedenti, il NDV assegna definitivamente la percentuale di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione delle competenze e del comportamento organizzativo.
7. Il Dirigente/Direttore può chiedere al NDV un riesame della valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione fatta dal Nucleo medesimo. Il riesame avverrà tramite incontro con il NDV o, in alternativa, producendo controdeduzioni scritte. Il procedimento di riesame dovrà essere concluso in un massimo di 20 giorni dalla richiesta e la valutazione definitiva sarà comunicata all'interessato.
8. Il NDV propone al Sindaco, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, valutazione annuale del Direttore Generale, del Segretario Generale e del Capo di Gabinetto (qualora previsto dai relativi contratti). Propone, altresì, l'attribuzione ad essi degli strumenti per premiare il merito e le professionalità previsti dalla Legge.
9. Il NDV propone al Direttore Generale, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione annuale del Comandante del Corpo di Polizia municipale, dell'Avvocato Direttore dell'Avvocatura Civica, del Responsabile di ragioneria.

#### Art. 21 - I colloqui di valutazione

1. I colloqui di valutazione devono essere considerati quale momento riassuntivo del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo di gestione considerato.
2. Per una gestione efficace e proficua del momento valutativo si devono tener presenti alcuni presupposti e accorgimenti:
  - a) la preparazione del colloquio deve essere curata in modo tale da valorizzare l'incontro come risultato di un lavoro e di un impegno annuale;
  - b) l'incontro deve svolgersi in un luogo riservato e senza interferenze esterne in modo da creare un'atmosfera distesa e collaborativa;
  - c) il colloquio deve essere propositivo e concludersi con una programmazione del lavoro futuro e con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del valutato sia da parte del valutatore.

## CAPO II METODOLOGIA E STRUMENTI

#### Art. 22 - Il percorso di valutazione: metodologia e strumenti

1. Il procedimento garantisce il contraddittorio, la tutela della privacy, il massimo della trasparenza e dell'oggettività. In particolare, prima dell'adozione definitiva, la valutazione dovrà essere comunicata all'interessato dalla Amministrazione Comunale.

La metodologia utilizzata per la valutazione deve essere:

- a) finalizzata alla valutazione delle prestazioni e dei risultati;
  - b) effettuata con cadenza periodica;
  - c) tempestivamente comunicata al soggetto valutato.
2. Il sistema di valutazione avviene mediante la compilazione di schede istituite allo scopo di raccogliere oggettivamente le necessarie informazioni, tenendo conto delle capacità e dei risultati richiesti al singolo in relazione alla prestazione attesa.

#### Art. 23 - Scheda di valutazione: compilazione iniziale

1. La scheda, il cui schema è allegato al presente Regolamento, è composta da tre parti:  
Parte A - Obiettivi Gestionali Comuni  
Parte B - Obiettivi Gestionali Individuali  
Parte C - Competenze e capacità e comportamento organizzativo
2. Nella Parte A sono rappresentati gli Obiettivi Gestionali Comuni misurabili a livello complessivo di Ente oppure con riferimento alle singole Aree / Direzioni / Settori. Vengono individuati per ciascun Dirigente dal Direttore Generale nell'ambito degli Obiettivi Gestionali Comuni di cui all'art. 17 comma 1.
3. Nella Parte B sono rappresentati i Progetti Strategici e/o gli Obiettivi Gestionali Individuali ritenuti significativi per l'Amministrazione. -  
Vengono individuati per ciascun Dirigente nell'ambito dei Progetti Strategici e degli Obiettivi Gestionali Individuali di cui all'art. 17, comma 1 del presente Regolamento tenendo conto della pesatura effettuata secondo le modalità e i criteri di cui all'art. 18, commi 7 e 8 del presente Regolamento.
4. Per quanto concerne la Parte C i fattori relativi alla sezione del comportamento organizzativo sono definiti dal NDV e sono di norma riferiti a:
  - a) affidabilità e orientamento al risultato;
  - b) capacità di programmazione, orientamento all'efficienza e all'economicità di gestione;
  - c) gestione e sviluppo delle risorse umane;
  - d) capacità di relazione e capacità di fare squadra;
  - e) competenze tecniche.
5. La compilazione iniziale della scheda è affidata al Direttore Generale coadiuvato dalla struttura tecnica di supporto al NDV sulla base delle indicazioni raccolte secondo le modalità di cui ai commi precedenti.
6. Il peso di ciascuna parte della scheda, unitamente ai fattori di cui al comma 4 del presente articolo, sono definiti annualmente dal NDV, comunicati dal Direttore Generale secondo le modalità di cui all'art. 18 comma 1 del presente Regolamento, previa informativa alle OO.SS.

#### Art. 24 - Scheda di valutazione: compilazione finale

1. Per quanto riguarda gli Obiettivi Gestionali Comuni (parte A) e gli Obiettivi Gestionali Individuali/Progetti Strategici (parte B), ad esito finale del processo di valutazione di cui all'art. 20 del presente Regolamento, il NDV attribuisce a ciascun obiettivo la percentuale di raggiungimento in termini di risultati conseguiti.

Applicando tale percentuale al peso specificatamente attribuito a tale obiettivo si ottiene il punteggio che a consuntivo è ottenuto dal Dirigente con riferimento all'obiettivo in questione. Le parti A e B sono compilate dal Direttore Generale coadiuvato dalla struttura tecnica di supporto al NDV.

2. Per quanto riguarda i Comportamenti Organizzativi (parte C), l'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte dei Direttori di Area per i Dirigenti e i Direttori di Direzione di propria competenza e da parte del Direttore Generale per i Direttori di Area.
3. Per la parte C, il valutatore deve motivare i giudizi per ogni singolo fattore inferiori a 5 punti e superiori a 8 punti, su una scala da 1 a 10.
4. Il valore della valutazione finale di ogni Dirigente/Direttore si ottiene sommando i punteggi ottenuti in ciascuna delle tre parti (A, B e C). Il punteggio massimo ottenibile ad esito delle valutazioni di cui ai commi precedenti è pari a 100.
5. La scheda di valutazione prevede una parte denominata "Colloqui ed osservazioni" dove il valutatore e/o il valutato possono inserire eventuali osservazioni circa il processo di valutazione e i risultati dello stesso.
6. La scheda di valutazione prevede altresì una parte denominata "Azioni specifiche di miglioramento della prestazione e proposte" dove il valutatore può indicare al valutato quali azioni adottare al fine di garantire un adeguato sviluppo professionale di quest'ultimo o miglioramenti nel contesto organizzativo in cui lo stesso opera. In particolare possono essere indicate le azioni necessarie per sviluppare le competenze e le conoscenze del valutato attraverso azioni formative o di accompagnamento ad hoc.

### CAPO III FATTISPECIE PARTICOLARI

#### Art. 25 - Fattispecie particolari

1. Per i Dirigenti collocati in distacco in misura superiore al 50% della propria attività, gli obiettivi vengono proposti da parte dell'Ente presso il quale operano, tramite l'apposita modulistica predisposta dall'Amministrazione Comunale e vengono pesati da parte del NDV che effettuerà quindi la valutazione del grado di raggiungimento del risultato utilizzando la metodologia in uso presso il Comune di Venezia, su relazione dell'ente presso cui il Dirigente è distaccato.
2. Ai Dirigenti neo assunti, nonché ai Dirigenti che cessano nel corso dell'anno la loro attività lavorativa, verificate le condizioni oggettive e soggettive ai fini del processo valutativo (ovvero:
  1. siano stati assegnati gli obiettivi e 2. siano stati raggiunti alla data della cessazione dell'incarico), sarà corrisposta la retribuzione di risultato, così come previsto nel presente Regolamento.

### TITOLO III SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

#### CAPO I FASE DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE

#### Art. 26 - Linee del processo di valutazione

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di Posizione Organizzativa è effettuato con cadenza annuale e ha come scopo quello di stabilire, al termine del ciclo di gestione, il grado

di raggiungimento degli obiettivi assegnati che a loro volta si distinguono in:

- a) Obiettivi Gestionali Comuni a tutto il personale titolare di Posizione Organizzativa, misurabili a livello complessivo di Ente o a livello di singola Area / Direzione / Settore;
  - b) Progetti Strategici, assegnati ai Dirigenti/Direttori della Direzione o dell'Area di appartenenza;
  - c) Obiettivi Gestionali Individuali di sviluppo e miglioramento dei servizi, riferiti a ciascun titolare di Posizione Organizzativa.
2. Per ciascuno degli obiettivi, come indicati al comma 1, vengono definiti indicatori puntualmente misurabili, atti a consentire una valutazione oggettiva a posteriori del loro grado di raggiungimento. Gli indicatori possono anche essere riferiti ad atti amministrativi complessi sottoposti ad approvazione da parte di altri soggetti.
  3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ha anche lo scopo di verificare il livello delle capacità gestionali e direttive dei valutati e pertanto a tale scopo è prevista la valutazione dei Comportamenti Organizzativi.
  4. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intero esercizio al fine di:
    - a) evidenziare tempestivamente eventuali criticità;
    - b) consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
  5. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale delle prestazioni dei titolari di Posizione Organizzativa, pur avendo cadenza annuale, prevede tre fasi in distinti momenti nel corso dell'anno:
    - a) fase iniziale, in cui vengono definiti e pesati gli obiettivi rilevanti e di gestione, con i relativi indicatori;
    - b) fase intermedia, in cui viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi;
    - c) fase finale, in cui si valutano il grado di raggiungimento degli obiettivi e i comportamenti organizzativi.
  6. Per il personale del Comparto titolare di Posizione Organizzativa è previsto il premio collegato alle idee vincenti secondo quanto previsto all'art. 42 bis, commi 2, 3 e 4.

#### Art. 27 - Fase iniziale: affido obiettivi

1. Il processo di valutazione annuale prende avvio da una comunicazione del Direttore Generale indirizzata a tutti i Dirigenti/Direttori e titolari di Posizione Organizzativa con la quale vengono definiti gli Obiettivi Gestionali Comuni per l'intero Ente e vengono rappresentate le linee guida alle quali ciascun Dirigente/Direttore dovrà attenersi nella formulazione delle proposte di Progetti Strategici e Obiettivi Gestionali Individuali da assegnare ai titolari di Posizione Organizzativa per l'esercizio di riferimento.
2. La definizione, da parte del Direttore Generale, degli Obiettivi Gestionali Comuni e delle linee guida per gli Obiettivi Gestionali Individuali viene predisposta in raccordo e integrazione con il processo di programmazione finanziaria e di bilancio, nonché con i sistemi di controllo esistenti. Inoltre gli Obiettivi Gestionali Comuni e le linee guida per gli Obiettivi Gestionali Individuali si ispirano agli ambiti di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/2009.
3. Sulla base delle indicazioni generali fornite ai Dirigenti e tenuto conto degli obiettivi e progetti a loro affidati, gli stessi, sentito il Direttore dell'Area di appartenenza, assegnano, a seguito di apposito colloquio, gli obiettivi ai titolari di Posizione Organizzativa. Per i titolari di Posizione Organizzativa che fanno diretto riferimento al Direttore di Direzione / di Area, gli obiettivi sono assegnati dal Direttore medesimo.

#### Art. 28 - Fase intermedia: verifica stato di avanzamento

1. Durante il periodo di valutazione il titolare di Posizione Organizzativa esercita una costante azione di autoverifica sul progressivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati anche in relazione alle attività in cui gli stessi vengono declinati, al fine di:
  - a) intervenire tempestivamente nel caso emergano scostamenti rispetto al percorso di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - b) proporre eventualmente una revisione degli obiettivi sulla base di speciali ed impreviste circostanze a lui non attribuibili.
2. In corso d'anno viene attivato un colloquio intermedio tra singoli titolari di Posizione Organizzativa da un lato e il Dirigente/Direttore di riferimento dall'altro, con il fine di valutare:
  - a) le "correzioni di rotta" possibili;
  - b) gli interventi necessari;
  - c) l'eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
  - d) la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
  - e) la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

#### Art. 29 - Fase finale: valutazione

1. Entro il 15 gennaio dell'anno successivo i titolari di Posizione Organizzativa rendicontano nell'apposito applicativo i risultati a consuntivo degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati nonché le attività svolte a tale scopo.
2. Con le modalità previste da un'apposita nota del Direttore Generale, il Dirigente di riferimento, sulla scorta delle rendicontazioni di cui al comma precedente, nonché delle annotazioni di fatti e circostanze verificatisi nell'esercizio e ad esito di un colloquio con ciascun titolare di Posizione Organizzativa del proprio Settore, formula per ciascuno di essi al Direttore dell'Area di appartenenza una proposta di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi e delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi loro affidati.
3. Entro il mese di marzo il Direttore di Area, dopo aver esaminato le proposte di valutazione pervenute dai rispettivi Dirigenti ed aver eventualmente sentito i titolari di Posizione Organizzativa della propria Area, perviene per ciascuno di essi alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi e delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi, garantendo un'applicazione uniforme dei criteri di valutazione per tutti i titolari di Posizione Organizzativa della propria Area, fermo restando il principio di valorizzazione sulla base del merito.
4. Per i titolari di Posizione Organizzativa che fanno diretto riferimento al Direttore di Area, è quest'ultimo che procede direttamente alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi e delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi.
5. Il procedimento della valutazione definitiva dei risultati conseguiti dai titolari di Posizione Organizzativa tiene conto delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione del valutato nel periodo cui la valutazione si riferisce. Eventuali scostamenti riconducibili a fattori accertati come non dipendenti dal titolare di Posizione Organizzativa non saranno considerati.
6. Al termine dell'iter di cui ai commi precedenti, il Direttore assegna definitivamente la percentuale di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione delle competenze e del comportamento organizzativo e la invia ai titolari di Posizione Organizzativa e per conoscenza al Direttore Generale e al NDV.

## Art. 30 - I colloqui di valutazione

1. I colloqui di valutazione devono essere considerati quali momenti riassuntivi del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo di gestione considerato.
2. Per una gestione efficace e proficua dell'intero processo, si devono tener presenti alcuni presupposti e accorgimenti:
  - a) la preparazione del colloquio deve essere curata in modo tale da valorizzare l'incontro come risultato di un lavoro e di un impegno annuale;
  - b) l'incontro deve svolgersi in un luogo riservato e senza interferenze esterne in modo da creare un'atmosfera distesa e collaborativa;
  - c) il colloquio deve essere propositivo e concludersi con una programmazione del lavoro futuro e con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del valutato sia da parte del valutatore.

## CAPO II METODOLOGIA E STRUMENTI

### Art. 31 - Il percorso di valutazione: metodologia e strumenti

1. Il procedimento garantisce il contraddittorio, la tutela della privacy, il massimo della trasparenza e dell'oggettività. In particolare la valutazione dovrà essere comunicata formalmente all'interessato dall'Amministrazione Comunale.  
La metodologia utilizzata per la valutazione deve essere:
  - a) finalizzata alla valutazione delle prestazioni e dei risultati;
  - b) effettuata con cadenza periodica;
  - c) tempestivamente comunicata al soggetto valutato.
2. Il sistema di valutazione avviene mediante la compilazione di schede istituite allo scopo di raccogliere oggettivamente le necessarie informazioni, tenendo conto delle capacità e dei risultati richiesti al singolo in relazione alla prestazione attesa.

### Art. 32 - Scheda di valutazione: compilazione iniziale

1. La scheda, il cui schema è allegato al presente Regolamento, è composta da tre parti:  
Parte A - Obiettivi Gestionali Comuni  
Parte B - Obiettivi Gestionali Individuali  
Parte C - Competenze e capacità e comportamento organizzativo
2. Nella Parte A sono rappresentati gli Obiettivi Gestionali Comuni misurabili a livello complessivo di Ente oppure con riferimento alle singole Aree / Direzioni/Settori.  
Vengono individuati per ciascun titolare di Posizione Organizzativa dal Dirigente di riferimento nell'ambito degli Obiettivi Gestionali Comuni di cui all'art. 26 comma 1 del presente Regolamento.
3. Nella Parte B sono rappresentati Progetti Strategici e/o gli Obiettivi Gestionali Individuali assegnati al titolare di Posizione Organizzativa. -
4. Per quanto concerne la Parte C, il Dirigente definisce i quattro fattori relativi alla sezione del comportamento organizzativo, nell'ambito di quelli definiti dal NDV che sono di norma riferiti a:
  - a) affidabilità e orientamento al risultato;

- b) capacità di programmazione, orientamento all'efficienza e all'economicità di gestione;
  - c) gestione e sviluppo delle risorse umane;
  - d) capacità di relazione e capacità di fare squadra;
  - e) competenze tecniche.
5. La compilazione iniziale della scheda è affidata al Dirigente, sentito il Direttore di Area, sulla base delle indicazioni raccolte secondo le modalità di cui ai commi precedenti.
6. Il peso di ciascuna parte della scheda, unitamente ai fattori di cui al comma 4 del presente articolo, sono definiti annualmente dal NDV, comunicati dal Direttore Generale secondo le modalità di cui all'art. 18 comma 1 del presente Regolamento, previa informativa alle OO.SS.

#### Art. 33 - Scheda di valutazione: compilazione finale

1. Per quanto riguarda gli Obiettivi Gestionali Comuni (parte A) e gli Obiettivi Gestionali Individuali (parte B), ad esito finale del processo di valutazione di cui all'art. 29 del presente Regolamento, il Dirigente, attribuisce a ciascun obiettivo la percentuale di raggiungimento in termini di risultati conseguiti. Le parti A e B della scheda di valutazione vengono compilate dal Dirigente.
2. Per quanto riguarda i Comportamenti Organizzativi (parte C), l'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione viene eseguita da parte dei Dirigenti, sempre ad esito del processo di cui all'art. 29 del presente Regolamento.
3. Per la parte C, il valutatore deve motivare i giudizi per ogni singolo fattore inferiori a 5 punti e superiori a 8 punti, su una scala da 1 a 10.
4. Il valore della valutazione finale di ogni titolare di Posizione Organizzativa si ottiene sommando i punteggi ottenuti in ciascuna delle tre parti (A, B e C). Il punteggio massimo ottenibile ad esito delle valutazioni di cui ai commi precedenti è pari a 100.
5. La scheda di valutazione prevede una parte denominata "Colloqui ed osservazioni" dove il valutatore e/o il valutato possono inserire eventuali osservazioni circa il processo di valutazione e i risultati dello stesso.
6. La scheda di valutazione prevede altresì una parte denominata "Azioni specifiche di miglioramento della prestazione e proposte" dove il valutatore può indicare al valutato quali azioni adottare al fine di garantire un adeguato sviluppo professionale di quest'ultimo o miglioramenti nel contesto organizzativo in cui lo stesso opera. In particolare possono essere indicate le azioni necessarie per sviluppare le competenze e le conoscenze del valutato attraverso azioni formative o di accompagnamento ad hoc.
7. La somma spettante al singolo dipendente sarà calcolata, sulla base dei punteggi risultanti dalla scheda di valutazione, applicando la sotto riportata articolazione in fasce e avendo come base di calcolo l'importo teoricamente spettante, definito in base alle risorse annualmente destinate al finanziamento dell'istituto nell'ambito dell'accordo annuale sulla destinazione delle risorse:

Punteggi	Annuo
da 0 a 50,99 punti	0%
da 51 a 65,99 punti	15%
da 66 a 80,99 punti	20%
da 81 a 100 punti	25%



TITOLO IV  
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DEL PERSONALE DEL COMPARTO

CAPO I  
FASI DEL PERCORSO DI VALUTAZIONE

Art. 36 - Linee del processo di valutazione

1. Il percorso di valutazione delle prestazioni del personale del Comparto ha come scopo quello di valutare l'apporto del dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza e il raggiungimento degli obiettivi individuali affidati.
2. Il percorso di valutazione è un processo che accompagna l'Ente nel corso dell'intero esercizio al fine di:
  - a) evidenziare tempestivamente eventuali criticità;
  - b) consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
3. Il percorso di valutazione ha anche lo scopo di verificare il livello delle capacità gestionali ed operative, e pertanto a tale scopo è prevista la valutazione dei Comportamenti Organizzativi.
4. Il sistema di incentivazione del personale del Comparto collegato alla misurazione e valutazione della performance si compone di due fattori:
  - a) performance organizzativa, valutata in base al grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza del dipendente;
  - b) performance individuale del comparto valutata in base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (Comportamento organizzativo).
5. Le disposizioni contenute nel presente Titolo si applicano anche al personale del Comparto educatore scuola materna e assistente infanzia con la tempistica adattata al calendario scolastico.

CAPO II  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Art. 37 - Performance organizzativa e articolazione del sistema di incentivazione

1. Gli incentivi previsti per la performance organizzativa spettano in relazione alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo assegnato alla struttura organizzativa di cui fa parte il dipendente, che si ricava attraverso la misurazione dello Stato di avanzamento degli obiettivi e degli indicatori, opportunamente individuati in fase di programmazione ed inseriti nel Piano della Performance.
2. La struttura preposta al Controllo di Gestione attesta, in modo oggettivo, il grado di raggiungimento degli obiettivi e degli indicatori di cui al comma precedente attraverso un report, elaborato alla fine dell'anno, sottoscritto e validato dal Nucleo di Valutazione.
3. Gli importi annui lordi massimi relativi alla performance organizzativa dovranno essere annualmente parametrati alla disponibilità delle risorse risultanti dalla costituzione del relativo fondo.
4. Tale somma sarà pagata in un'unica soluzione sulla base della media del grado di raggiungimento degli obiettivi e degli indicatori di cui al comma 1 del presente articolo assegnati alla struttura organizzativa di cui fa parte il dipendente.

CAPO III  
PERFORMANCE INDIVIDUALE

Art. 39 - Definizione

1. La performance individuale del comparto è valutata in base a:
  - a) grado di raggiungimento dell'obiettivo assegnato al dipendente;
  - b) competenze, capacità e comportamento organizzativo.
2. La performance individuale propria dei dipendenti del Comparto, prevede tre fasi in distinti momenti nel corso dell'anno:
  - a) fase iniziale, in cui vengono comunicati gli obiettivi;
  - b) fase intermedia, in cui viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi;
  - c) fase finale, in cui viene valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché le competenze e i comportamenti organizzativi del valutato.

Art. 40 - Fase iniziale: affido obiettivi

1. Il processo di valutazione annuale prende avvio da una comunicazione del Direttore Generale indirizzata a tutti i Dirigenti/Direttori e titolari di Posizione Organizzativa con la quale vengono definiti gli Obiettivi Gestionali Comuni per l'intero Ente e vengono rappresentate le linee guida alle quali ciascun Dirigente/Direttore dovrà attenersi nella formulazione delle proposte di Progetti Strategici e Obiettivi Gestionali Individuali.
2. La definizione, da parte del Direttore Generale, degli Obiettivi Gestionali Comuni e delle linee guida per gli Obiettivi Gestionali Individuali viene predisposta in raccordo e integrazione con il processo di programmazione finanziaria e di bilancio, nonché con i sistemi di controllo esistenti. Inoltre gli Obiettivi Gestionali Comuni e le linee guida per gli Obiettivi Gestionali Individuali si ispirano agli ambiti di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/2009.
3. Sulla base degli obiettivi e progetti a loro affidati i titolari di Posizione Organizzativa, sentiti i Dirigenti di riferimento, propongono gli obiettivi da assegnare a seguito di apposito colloquio con ogni dipendente del Comparto.

Art. 41 - Fase intermedia: verifica stato di avanzamento

1. In corso d'anno viene attivato, un colloquio intermedio tra i singoli dipendenti del Comparto e il titolare di Posizione Organizzativa con il fine di valutare:
  - a) le “correzioni di rotta” possibili;
  - b) gli interventi necessari;
  - c) una più specifica definizione dei compiti;
  - d) eventuali criticità e/o problemi che impediscono di impiegare i fattori considerati di cui all'art. 45, su cui è basata la valutazione.

Art. 42 - Fase finale: valutazione

1. Con le modalità previste da un'apposita nota del Direttore Generale, il titolare della Posizione Organizzativa, sulla scorta della rendicontazione di cui all'art. 29, comma 1 del presente Regolamento ad esito di un colloquio con ciascun dipendente del Comparto del proprio Servizio, formula per ciascuno di essi al Dirigente di appartenenza una proposta di valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato.
2. Entro il mese di marzo il dirigente, dopo aver esaminato le proposte di valutazione pervenute dai rispettivi titolari di Posizione Organizzativa ed aver eventualmente sentito i dipendenti del Comparto del proprio Settore, perviene per ciascuno di essi alla valutazione individuale condividendola col Direttore di Area di riferimento garantendo in questo modo un'applicazione uniforme dei criteri di valutazione per tutti i dipendenti del Comparto del proprio Settore e la invia per conoscenza al Direttore Generale e al NDV.

#### Art. 42 bis - Bonus delle eccellenze e idee vincenti

1. Per tutto il personale del Comparto a esclusione dei titolari di Posizione Organizzativa è previsto il premio collegato al bonus delle eccellenze che sarà riconosciuto sulla base dei seguenti criteri:
  - a) per poter accedere al bonus è necessario che la valutazione del dipendente rientri nella fascia massima di merito secondo il sistema di valutazione adottato;
  - b) la candidatura dei soggetti sarà effettuata dal Direttore per il personale assegnato alla propria Area e dal Direttore Generale e/o dal Segretario Generale per il personale non ricompreso in specifiche Aree, previa un'assemblea di Area appositamente convocata;
  - c) ogni candidatura deve essere adeguatamente motivata;
  - d) le candidature saranno discusse in un apposito Comitato Strategico allargato al Nucleo di Valutazione;
  - e) il Comitato Strategico potrà sentire i candidati all'erogazione del bonus;
  - f) per sua natura il bonus delle eccellenze non può essere attribuito ad un numero superiore al 4 % del personale;
  - g) il bonus sarà erogato in quota fissa uguale ai dipendenti assegnatari, in ragione delle risorse a tal fine destinate nell'accordo annuale sulla destinazione del Fondo per l'incentivazione delle politiche di sviluppo.
2. Per tutto il personale del Comparto è previsto il premio collegato alle idee vincenti che sarà riconosciuto sulla base dei seguenti criteri:
  - a) per poter accedere al premio è necessario che il personale del Comparto, come singolo o come ridotto gruppo, presenti con apposita modulistica l'idea vincente, alla Commissione di valutazione composta dal Comitato Strategico integrato dal Nucleo di valutazione che valuterà le proposte tenuto conto dell'impatto e della rilevanza delle stesse di generare efficienza, efficacia ed economicità di gestione;
  - b) tra le idee vincenti premiate alcune potranno diventare progetti finanziati ai sensi delle disposizioni contrattuali vigenti;
  - c) il premio sarà erogato a tutti i dipendenti proponenti l'idea vincente approvata in ragione del numero delle idee vincenti approvate nei limiti del fondo;
  - d) i dipendenti avranno almeno 20 giorni di tempo per presentare il progetto delle idee vincenti;
  - e) eventuali somme previste e non erogate incrementeranno la quota di fondo dedicato all'incentivo per produttività individuale.
3. I premi collegati al bonus delle eccellenze e alle idee vincenti sono cumulabili con gli incentivi previsti per la performance individuale e organizzativa e tra di loro.
4. Il personale proponente l'idea vincente approvata sarà coinvolto nella realizzazione della medesima ai fini della misurazione della propria performance individuale nell'anno successivo.

## CAPO IV METODOLOGIA E STRUMENTI

### Art. 43 - Il percorso di valutazione: metodologia e strumenti

1. Il procedimento garantisce il contraddittorio, la tutela della privacy, il massimo della trasparenza e dell'oggettività. In particolare, prima dell'adozione definitiva, la valutazione dovrà essere comunicata formalmente all'interessato dall'Amministrazione Comunale.  
La metodologia utilizzata per la valutazione deve essere:
  - a) finalizzata alla valutazione delle prestazioni;
  - b) effettuata con cadenza periodica;
  - c) tempestivamente comunicata al soggetto valutato.
2. Il sistema di valutazione avviene mediante la compilazione di schede istituite allo scopo di raccogliere oggettivamente le necessarie informazioni, tenendo conto delle capacità e dei risultati richiesti al singolo in relazione alla prestazione attesa.

### Art. 44 - I colloqui di valutazione

1. I colloqui di valutazione devono essere considerati quale momenti riassuntivi del processo di interazione tra valutatore e valutato durante il periodo di gestione considerato.
2. Per una gestione efficace e proficua del momento valutativo si devono tener presenti alcuni presupposti e accorgimenti:
  - a) la preparazione del colloquio deve essere curata in modo tale da valorizzare l'incontro come risultato di un lavoro e di un impegno annuale;
  - b) l'incontro deve svolgersi in un luogo riservato e senza interferenze esterne in modo da creare un'atmosfera distesa e collaborativa;
  - c) il colloquio deve essere propositivo e concludersi con una programmazione del lavoro futuro e con l'assunzione di impegni concreti, sia da parte del valutato sia da parte del valutatore.

### Art. 45 - Scheda di valutazione: compilazione iniziale

1. La scheda, il cui schema è allegato al presente Regolamento, è composta da due parti:  
Parte A - Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza  
Parte B - Competenze, capacità e comportamento organizzativo
2. Nella Parte A è indicato l'apporto effettivo del dipendente, da valutare motivatamente in termini qualitativi, al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza.
3. Per quanto concerne la Parte B, i fattori relativi alla sezione del comportamento organizzativo, in numero di tre, sono definiti dal titolare della Posizione Organizzativa di concerto con il Dirigente di riferimento nell'ambito di quelli stabiliti dal NDV che sono di norma riferiti a:
  - a) affidabilità e orientamento al risultato;
  - b) capacità di programmazione, orientamento all'efficienza e all'economicità di gestione;
  - c) capacità di relazione e capacità di fare squadra;
  - d) competenze tecniche.
4. La compilazione iniziale della scheda è affidata al titolare di Posizione Organizzativa, sentito il Dirigente di riferimento, sulla base delle indicazioni raccolte secondo le modalità di cui ai commi precedenti.
5. Il peso di ciascuna parte della scheda, unitamente ai fattori di cui al comma 3 del presente articolo, sono definiti annualmente dal NDV, comunicati dal Direttore Generale secondo le modalità di cui all'art. 18 comma 1 del presente Regolamento, con informativa alle OO.SS.

#### Art. 46 - Scheda di valutazione: compilazione finale

1. Ad esito finale del processo di valutazione di cui all'art. 42 del presente Regolamento, il titolare di Posizione Organizzativa propone il valore della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (parte A) e propone un punteggio per ogni fattore di valutazione dei Comportamenti Organizzativi (parte B) motivando i punti per ogni singolo fattore inferiori a 5 e superiori a 8, su una scala da 1 a 10.
2. Il titolare di Posizione Organizzativa invia la proposta di cui al comma 1 del presente articolo al Dirigente del Settore per la valutazione. La scheda dovrà essere in seguito trasmessa al Direttore di Area per la validazione definitiva, coadiuvato del Direttore di Direzione di riferimento se presente.
3. Il valore della valutazione finale del personale del Comparto si ottiene sommando i punteggi ottenuti in ciascuna delle due parti (A e B). Il punteggio massimo ottenibile ad esito delle valutazioni di cui ai commi precedenti è pari a 100.
4. La scheda di valutazione prevede una parte denominata "Colloqui ed osservazioni" dove il valutatore e/o il valutato possono inserire eventuali osservazioni circa il processo di valutazione e i risultati dello stesso.
5. La scheda di valutazione prevede altresì una parte denominata "Azioni specifiche di miglioramento della prestazione e proposte" dove il valutatore può indicare al valutato quali azioni adottare al fine di garantire un adeguato sviluppo professionale di quest'ultimo o miglioramenti nel contesto organizzativo in cui lo stesso opera. In particolare possono essere indicate le azioni necessarie per sviluppare le competenze e le conoscenze del valutato attraverso azioni formative o di accompagnamento ad hoc.

6. La somma spettante al singolo dipendente sarà calcolata, sulla base dei punteggi risultanti dalla scheda di valutazione, applicando la sotto riportata articolazione in fasce e avendo come base di calcolo l'importo teoricamente spettante, definito in base alle risorse annualmente destinate al finanziamento dell'istituto nell'ambito dell'accordo annuale sulla destinazione delle risorse:

Punteggi	Annuo
da 0 a 50,99 punti	0%
da 51 a 65,99 punti	86%
da 66 a 80,99 punti	94%
da 81 a 100 punti	100%

## CAPO V FATTISPECIE PARTICOLARI

### Art. 47 - Fattispecie particolari

1. Per il personale del Comparto collocato in distacco in misura superiore al 50% della propria attività, gli obiettivi vengono proposti da parte dell'ente presso il quale operano, tramite l'apposita modulistica predisposta dall'Amministrazione Comunale. L'Area di riferimento effettuerà la valutazione della performance individuale del personale del Comparto utilizzando la metodologia in uso presso il Comune di Venezia, su relazione dell'Ente presso cui il dipendente è distaccato.
2. Per il personale in distacco sindacale o presso Procura viene attribuito il saldo corrispondente alla fascia di performance individuale pari alla media della categoria di appartenenza.
3. In caso di assenze nel corso dell'anno superiori al 50% delle giornate lavorative, il saldo dell'incentivo collegato alla performance individuale del personale del Comparto sarà attribuito

come segue:

- |  |   |
|--|---|
| a. aspettativa per maternità obbligatoria  | Saldo intero pari a quello attribuito l'anno precedente, qualora esistente, o pari alla media della categoria di appartenenza   |
| b. infortunio; applicazione dell'art. 33, comma 3 della Legge n. 104/1992, o dell'art. 4 della Legge n. 53/2000: | Saldo intero pari alla media della categoria di appartenenza  |
| c. assenze diverse da quelle indicate ai punti a, b  | Saldo pari alla media della categoria di appartenenza rapportato ai giorni di effettiva presenza  |
| d. Neo assunti in corso d'anno   | Saldo pari alla media della categoria di appartenenza rapportato ai giorni di effettiva presenza a decorrere dall'assunzione  |
| e. Mobilità da altri Enti in corso d'anno  | Saldo pari alla media della categoria di appartenenza rapportato ai giorni di effettiva presenza a decorrere dal giorno di mobilità valutati i rapporti con l'Ente di provenienza |
| f. Cessazioni in corso d'anno  | Saldo pari alla media della categoria di appartenenza rapportato ai giorni  |

di effettiva presenza fino alla cessazione

4. Non saranno incluse nel conteggio delle giornate di assenza le seguenti casistiche: i recuperi straordinari (per riposo compensativo e per recuperi elettorali), la partecipazione a corsi di aggiornamento, i servizi esterni, le trasferte, le partecipazioni a convegni o seminari, le partecipazioni ad assemblee sindacali autorizzate o ai tavoli negoziali, i part-time verticali, malattie che richiedano terapie salvavita e permessi sindacali.

#### Art. 48 - Procedure di ricorso

1. Qualora il dipendente del Comparto ravvisi vizi procedurali o illogicità, può fare ricorso al Collegio arbitrale, entro 30 giorni dalla data di chiusura della valutazione finale fissata nella nota del Direttore Generale di cui all'art. 42, composto da:
  - a) NDV con funzione di Presidente;
  - b) Il Dirigente del Settore nel quale presta servizio il ricorrente;
  - c) Un rappresentante sindacale scelto dal ricorrente.
2. Qualora alcuni degli elementi della valutazione non risultino chiari, il Collegio arbitrale chiederà gli opportuni chiarimenti alla Posizione Organizzativa, acquisiti i quali procede alla decisione sul ricorso, che viene comunicata al ricorrente, al valutatore.
3. La eventuale riliquidazione delle somme spettanti ai singoli dipendenti verrà effettuata a seguito della definizione di tutte le procedure di ricorso.