



Città metropolitana
di Venezia

Area Risorse Umane

**RELAZIONE SUL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL
PERSONALE DIPENDENTE DELLA CITTA' METROPOLITANA
DI VENEZIA**

2019

La presente relazione è composta dalle seguenti quattro parti:

- 1- Riferimenti normativi,
- 2- Parte prima – Sistema di valutazione applicato fino all’anno 2011;
- 3- Parte seconda - Sistema di valutazione applicato a partire dall’anno 2012;
- 4- Parte terza - Aggregazioni statistiche e dati a confronto;

RIFERIMENTI NORMATIVI

L’art. 18 del C.C.N.L. 01/04/1999 – Regioni ed autonomie locali, del personale dipendente¹, prevede che:

“1. La attribuzione dei compensi di cui all’art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

2. I compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti.

3. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto; il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno.

4. Non è consentita la attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati”.

Sulla base delle suddette disposizioni, **i contratti collettivi decentrati integrativi 15 aprile 2004 e 20 novembre 2007**, relativi al personale dipendente della Città metropolitana di Venezia, hanno definito i criteri generali relativi:

- ai sistemi di valutazione del personale,
- alle metodologie di valutazione,
- alla ripartizione delle risorse destinate ai compensi incentivanti la produttività.

¹ modificato dall’art. 37 del C.C.N.L. 22/01/2004.

Il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, di attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione, ha disciplinato, in particolare:

- al titolo II, **“Misurazione, valutazione e trasparenza della performance”**;
- al titolo III, **“Merito e premi”**.

In applicazione del D. Lgs. n. 150/2009, con delibera di Giunta Provinciale n. 24/2012, del 07 marzo 2012, è stato approvato **il nuovo sistema unico di valutazione per dirigenti, posizioni organizzative, alte professionalità e personale delle categorie** che ha trovato la sua prima applicazione con la valutazione della performance individuale per l'anno 2012. Questo nuovo sistema, rispetto al precedente, prevede **un'unica metodologia** applicabile a tutto il personale dipendente ivi compresi i dirigenti.

PARTE PRIMA

A) SISTEMA DI VALUTAZIONE APPLICATO FINO ALL'ANNO 2011 AL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA, DI ALTA PROFESSIONALITÀ E DELLE CATEGORIE.

Tale sistema (non applicabile al personale con qualifica dirigenziale), al fine di garantire uno stretto collegamento tra la valutazione della performance e l'erogazione del salario accessorio (produttività) a favore del personale, prevedeva sul piano metodologico una distinzione tra tre categorie di personale:

- categoria relativa ai **ruoli direzionali intermedi** (dipendenti inquadrati nella **categoria D** con posizioni di responsabilità gestionale o professionale di livello intermedio ivi compresi quelli incaricati di **posizione organizzativa** o di **alta professionalità**);
- categoria relativa alle **posizioni di relativa autonomia** (dipendenti inquadrati nelle categorie **C** e **B3** con mansioni caratterizzate da un significativo livello di autonomia professionale);

- categoria relativa alle **posizioni di limitata autonomia** (dipendenti inquadrati nella categoria **B** con mansioni caratterizzate da un contenuto di lavoro prevalentemente esecutivo).

Ai fini della valutazione della prestazione del dipendente venivano considerati due diverse categorie di parametri:

1. il grado di raggiungimento di obiettivi preventivamente attribuiti al dipendente;
2. il livello di soddisfacimento di attese relative a fattori di prestazioni espressivi di specifici comportamenti organizzativi.

Il vecchio sistema di valutazione prevedeva una diversificata specificazione delle due suddette categorie di parametri, in relazione al ruolo ricoperto dal soggetto valutato (ruoli direzionali intermedi, posizioni di relativa autonomia, posizioni di limitata autonomia).

A.1) VALUTAZIONE PER I RUOLI DIREZIONALI INTERMEDI E PER LE POSIZIONI DI RELATIVA AUTONOMIA

Il metodo di valutazione prevedeva l'attribuzione di un punteggio massimo pari a 1000 punti per entrambi i ruoli. Ciò che variava era la distribuzione del punteggio in relazione ai ruoli considerati, come di seguito indicato:

Tab. 1)

	PUNTI PER OBIETTIVI	PUNTI PER FATTORI DI PRESTAZIONE
Ruoli direzionali intermedi	600	400
Ruoli di relativa autonomia	400	600

A.1.1.) VALUTAZIONE SU OBIETTIVI

Sul piano tecnico la valutazione per obiettivi veniva effettuata attraverso un'apposita scheda con la quale venivano individuati specifici obiettivi individuali i quali alla fine del periodo di valutazione potevano evidenziare le sotto indicate situazioni:

Tab. 2)

Obiettivo non raggiunto	Punteggio 0
Obiettivo parzialmente raggiunto	Punteggio 0.6
Obiettivo pienamente raggiunto	Punteggio 1

A.1.2) VALUTAZIONE SU FATTORI PRESTAZIONALI

Tale valutazione prevedeva sei aree di prestazione di riferimento all'interno delle quali era possibile selezionare fattori differenti per ciascun valutato in relazione alla posizione ricoperta dallo stesso. Sul piano tecnico anche la valutazione dei comportamenti organizzativi veniva effettuata attraverso un'apposita scheda con la quale:

- a) venivano selezionate le aree costituenti le dimensioni di valutazione;
- b) venivano selezionati, all'interno delle aree, i fattori di prestazione per ciascun valutato;
- c) veniva attribuito, a ciascuna delle aree selezionate, un peso percentuale corrispondente alla sua importanza relativa rispetto al totale della valutazione.

Alla fine del periodo di valutazione potevano evidenziarsi le seguenti situazioni:

Tab. 3)

VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
Contributo non adeguato	0
Contributo al di sotto delle attese	30
Contributo parzialmente al di sotto delle attese	60
Contributo in linea con le attese	90
Contributo superiore alle attese	100

A.2) VALUTAZIONE PER LE POSIZIONI DI LIMITATA AUTONOMIA

Il metodo di valutazione prevedeva l'attribuzione di un punteggio massimo pari a 1000 punti.

La valutazione delle posizioni di limitata autonomia veniva effettuata esclusivamente per fattori prestazionali utilizzando una scheda specifica per fattori.

Alla fine del periodo valutativo potevano evidenziarsi le situazioni sopra indicate in termini di valutazione dei fattori - tab. 3).

Il sistema prevedeva le seguenti categorie di premi:

- a) premio collegato alla valutazione individuale degli obiettivi e delle prestazioni secondo le modalità più sopra delineate;
- b) premio collegato al conseguimento di risultati aggregati di settore e di servizio e/o grado di soddisfacimento dell'utenza (produttività PEG).

La valutazione dei risultati aggregati veniva effettuata per ciascun settore sulla base del livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel Piano Esecutivo di gestione (PEG). Per aver titolo all'erogazione del compenso ogni settore doveva raggiungere mediamente almeno il 70% degli obiettivi previsti nel PEG.

L'ufficio controllo di gestione evidenziava, ogni 4 mesi, al dirigente di ciascun settore la percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati, traendo le informazioni esclusivamente dai dati finanziari del PEG, e determinando quale **indicatore, il rapporto tra gli importi impegnati sul totale degli importi stanziati in bilancio.**

B) SISTEMA DI VALUTAZIONE APPLICATO FINO ALL'ANNO 2011 AL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE.

La valutazione dei dirigenti è disciplinata dall'art. 14 del C.C.N.L. per il quadriennio normativo 1998 – 2001 relativo all'area della dirigenza del comparto “Regioni – Autonomie Locali “ sottoscritto in data 23 dicembre 1999.

Il successivo art. 29 del suddetto C.C.N.L. prevede:

- gli Enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato;
- nella definizione dei criteri di cui al comma 1, gli enti devono prevedere che la retribuzione di risultato possa essere erogata solo a seguito di preventiva definizione degli obiettivi annuali, nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del D.Lgs. n. 29/93, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le

risultanze dei sistemi di valutazione di cui all'art. 23 del C.C.N.L. del 10 aprile 1996 come sostituito dall'art. 14 citato C.C.N.L. 1998/2001. Nella determinazione dei criteri gli enti devono anche valutare la correlazione tra la retribuzione di risultato ed i compensi professionali percepiti ai sensi dell'art. 37 del presente C.C.N.L. e dell'art. 18 della Legge 109/94.

Con l'accordo decentrato del 30/04/2009 era stato approvato il sistema di valutazione della prestazione dei dirigenti per gli anni 2010 e 2011.

La valutazione veniva effettuata sulla base di un procedimento nell'ambito del quale intervenivano:

- il Direttore Generale e due dirigenti designati dal Comitato di Direzione che rimanevano in carica per la stessa durata (triennale) del Nucleo di Valutazione;
- il Nucleo di Valutazione.

La metodologia di valutazione del risultato del personale di qualifica dirigenziale era armonizzata con quella in uso per la valutazione del risultato del personale direttivo o incaricato di Posizione Organizzativa. La retribuzione di risultato, pertanto, veniva definita tenendo conto delle seguenti tre categorie di parametri:

- a) conseguimento di risultati aggregati di settore (obiettivi complessivi del settore individuati dal piano esecutivo di gestione);
- b) valutazione del grado di realizzazione di specifici significativi obiettivi assegnati a ciascun dirigente (anche scelti tra quelli individuati dal piano esecutivo di gestione);
- c) valutazione delle prestazioni individuali (apporto complessivo alla gestione).

La quota di retribuzione veniva corrisposta in relazione al punteggio effettivamente conseguito come di seguito indicato:

Tab. 4)

Punteggio conseguito nella scheda di valutazione	Premio
< 0 = a 400	Non erogato
Da 401 a 500	50% del premio
Da 501 a 800	80% del premio
Da 801 a 900	90% del premio
Da 901 a 1000	100% del premio

PARTE SECONDA

SISTEMA UNICO DI VALUTAZIONE APPLICATO DALL'ANNO 2012 AI DIRIGENTI, ALLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE, ALLE ALTE PROFESSIONALITA' ED AL PERSONALE DELLE CATEGORIE.

Il nuovo sistema di valutazione prende in considerazione la posizione che ogni valutato ricopre all'interno della struttura nonché l'impegno orario nell'obiettivo di struttura o individuale.

La valutazione, per quanto attiene **al personale delle categorie, alle posizioni organizzative ed alle alte professionalità** si basa sui seguenti fattori:

1. grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura o di gruppo (performance organizzativa);
2. grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
3. competenze organizzative.

Per i **dirigenti** la valutazione si basa sui seguenti fattori:

1. grado di raggiungimento e peso (strategicità/complessità e tipologia) degli obiettivi di struttura (performance organizzativa);
2. competenze organizzative, ivi comprese la capacità di valutazione del personale della struttura diretta, nonché il rispetto dei termini di procedimento o di legge e degli standard di qualità.

Ai due parametri (obiettivi e competenze) è assegnato un peso diverso a seconda della categoria o del ruolo del valutato come evincesi dalla sotto riportata tabella.

Tab. 5)

Fattore di valutazione	Dirigenti	PO/AP	Personale delle categorie		
grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura	60	50	50		
			manager	prof.le	assistente
obiettivi individuali	0	20	30	10	0
competenze professionali/manageriali	40 (ivi compresa la capacità di valutazione del personale)	30	20	40	50
Totale	100	100	100	100	100

Premio performance individuale.

L'attribuzione del punteggio relativo alla performance individuale avviene con apposite schede di valutazione.

Premio performance organizzativa.

I dati per definire la performance organizzativa di ciascuna struttura sono tratti dal referto del controllo di gestione, che esprime i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati con il PEG. Tale sistema di misurazione e controllo è condizione indispensabile per l'attribuzione dei premi, come previsto dalla normativa di riferimento (art. 3 "Principi generali" del D. Lgs. 150/2009).

Il grado di raggiungimento degli obiettivi pesa in modo differenziato a seconda del ruolo del personale, come evidenziato nella sotto indicata tabella.

Tab. 6)

% raggiungimento obiettivi	dirigenti	PO/AP	altro personale
grado = 100%	100	100	100
90% ≤ grado < 100%	90	95	100
80% ≤ grado < 90%	70	85	95
grado < 80%	0	70	85
grado < 70%	0	60	70
grado < 60%	0	0	50
grado < 50%	0	0	0

Il nuovo sistema unico di valutazione prevede una attribuzione del punteggio sulla performance organizzativa **graduata in relazione al grado di raggiungimento dell'obiettivo**². Il precedente sistema, invece, non prevedeva una graduazione, ma un livello predeterminato al di sotto del quale non veniva attribuito alcun punteggio, al di sopra del quale veniva attribuito l'intero punteggio.

Inoltre, mentre il **precedente sistema**, al fine di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura, **utilizzava semplicisticamente un indicatore finanziario**³, il nuovo sistema unico di

² Che deve essere raggiunto almeno al 50%.

³ rapporto tra gli importi impegnati sul totale degli importi stanziati in bilancio.

valutazione prevede una pluralità di indicatori, di diverse tipologie, che consentono con maggior precisione ed oggettività la misurazione dei diversi obiettivi di struttura.

PARTE TERZA

A) AGGREGAZIONI STATISTICHE – DATI A CONFRONTO - POSIZIONI ORGANIZZATIVE, ALTE PROFESSIONALITA', PERSONALE DELLE CATEGORIE.

Nella presente sezione sono stati inseriti in forma aggregata, distinti per categoria, i dati relativi alla distribuzione del personale nelle varie fasce di punteggio.

La seguente tabella 7) riporta, per gli anni 2014-2018, il numero dei dipendenti valutati per ciascun anno e la distribuzione degli stessi per fascia di valutazione, in valore assoluto (numero di dipendenti) e in valore relativo (percentuale).

Tab. 7)

		FASCE DI VALUTAZIONE						
			da 0 a 20 punti	da 21 a 40 punti	da 41 a 60 punti	da 61 a 80 punti	da 81 a 100 punti	di cui 100
ANNO 2014	510	<i>n. dipendenti</i>	2	1	4	14	489	69
		%	0,39%	0,20%	0,78%	2,75%	95,88%	13,53%
ANNO 2015	503	<i>n. dipendenti</i>	3	0	1	16	483	79
		%	0,60%	0,00%	0,20%	3,18%	96,02%	15,71%
ANNO 2016	451	<i>n. dipendenti</i>	11	0	4	7	429	65
		%	0,00%	0,00%	0,89%	1,55%	95,12%	14,41%
ANNO 2017	409	<i>n. dipendenti</i>	5	0	4	4	396	89
		%	1,22%	0,00%	0,98%	0,98%	96,82%	21,76%
ANNO 2018	328	<i>n. dipendenti</i>	0	0	1	2	325	121
		%	0,00%	0,00%	0,30%	0,61%	99,09%	36,89%

Per tutti gli anni di riferimento, la fascia di valutazione che ha registrato la maggior concentrazione nella distribuzione dei dipendenti è la fascia di valutazione compresa da 81 a 100 punti, come evidenziato nei seguenti istogrammi.

Fig. 1.a)

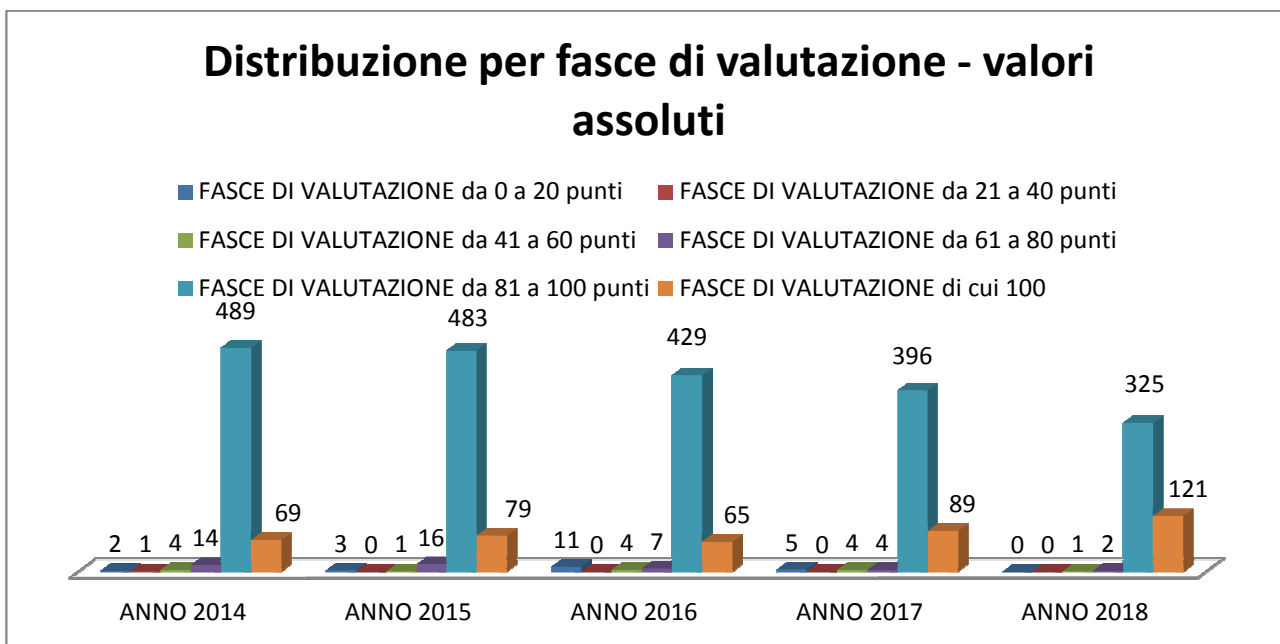
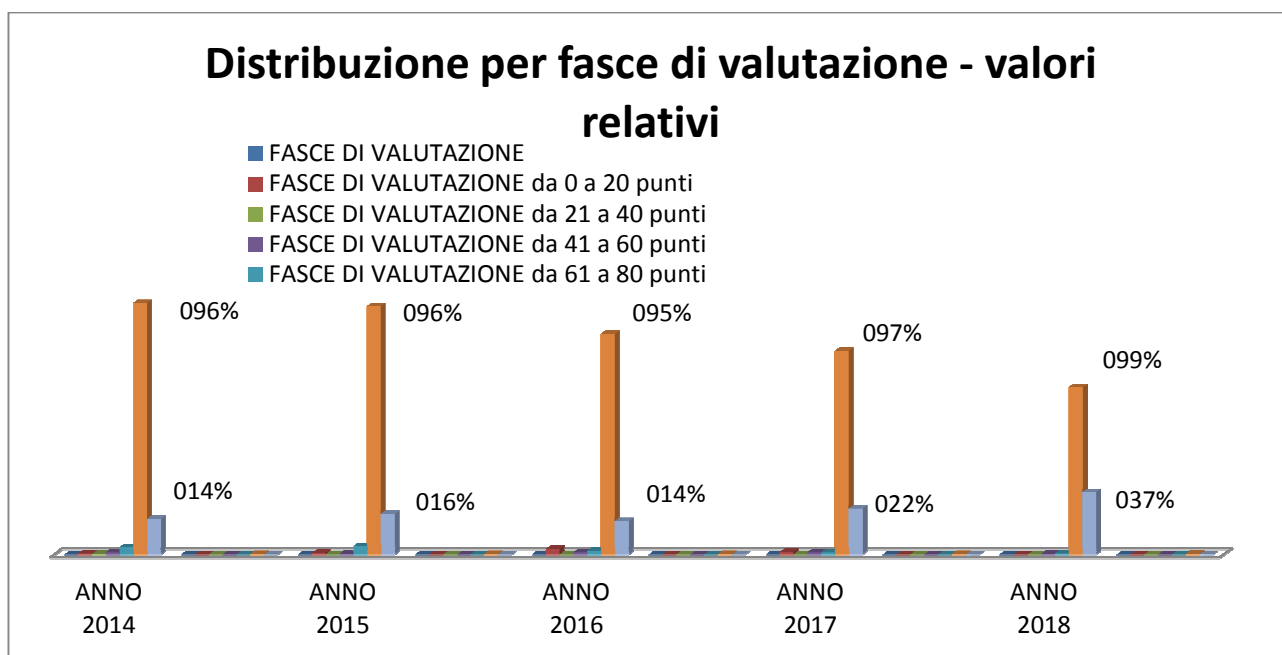


Fig. 1.b)



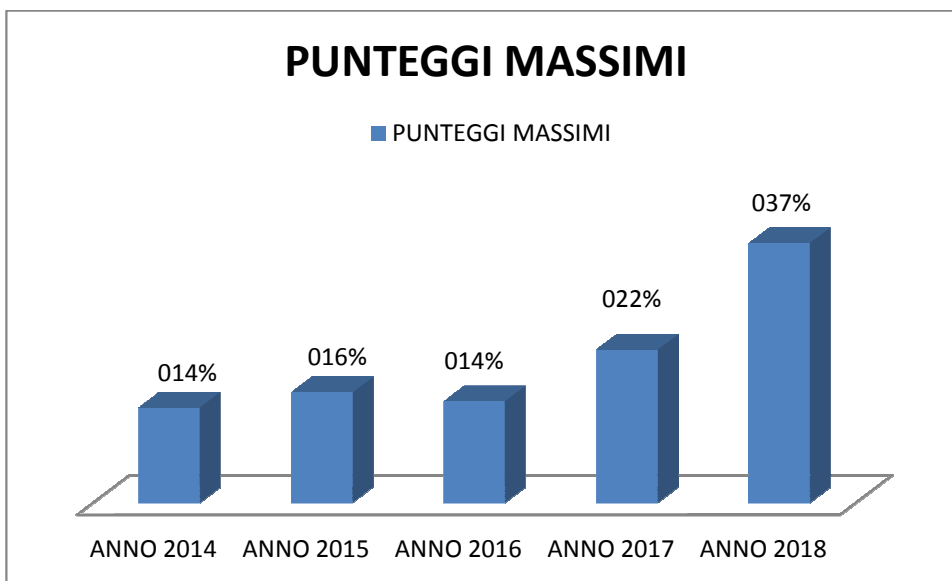
La tabella 7) e le figure 1.a) e 1.b), evidenziano in particolare:

- 1- **l'andamento decrescente del numero di unità di personale valutato.** Ciò in coerenza con la sensibile diminuzione del personale in servizio e la conseguente riduzione della spesa per il personale registrata dalla Città Metropolitana nel periodo di riferimento;
- 2- **l'andamento decrescente della concentrazione del personale nelle fasce più alte di valutazione:** fascia da 81 a 100 punti e fascia corrispondente a punti 100.

Tab. 8)

	<i>TOT. DIPENDENTI VALUTATI</i>	<i>PUNTEGGI MASSIMI</i>
ANNO 2014	510	13,53%
ANNO 2015	503	15,71%
ANNO 2016	451	14,41%
ANNO 2017	409	21,76%
ANNO 2018	328	36,89%

Fig. 2)



Nelle tabelle seguenti è riportata, per gli anni 2014-2018, la distribuzione del personale nelle fasce di riferimento, distinta per categoria di inquadramento.

Tab. 12)

tot. dipendenti valutati nel 2014	FASCE DI VALUTAZIONE								
	cat.	n.dipendenti per categoria		da 0 a 20 punti	da 21 a 40 punti	da 41 a 60 punti	da 61 a 80 punti	da 81 a 100 punti	di cui 100
510	B	136	n. dipendenti	1	0	3	4	128	6
			%	0,74%	0,00%	2,21%	2,94%	94,12%	4,41%
	C	243	n. dipendenti	1	0	1	9	232	32
			%	0,41%	0,00%	0,41%	3,70%	95,47%	13,17%
	D	131	n. dipendenti	0	1	0	1	129	31
			%	0,00%	0,76%	0,00%	0,76%	98,47%	23,66%
	TOTALE		n. dipendenti	2	1	4	14	489	69
			%	0,39%	0,20%	0,78%	2,75%	95,88%	13,53%

Tab. 13)

tot. dipendenti valutati nel 2015	FASCE DI VALUTAZIONE								
	cat.	n.dipendenti per categoria		da 0 a 20 punti	da 21 a 40 punti	da 41 a 60 punti	da 61 a 80 punti	da 81 a 100 punti	di cui 100
503	B	134	n. dipendenti	0	0	0	4	130	14
			%	0,00%	0,00%	0,00%	2,99%	97,01%	10,45%
	C	241	n. dipendenti	3	0	0	10	228	27
			%	1,24%	0,00%	0,00%	4,15%	94,61%	11,20%
	D	128	n. dipendenti	0	0	1	2	125	38
			%	0,00%	0,00%	0,78%	1,56%	97,66%	29,69%
	TOTALE		n. dipendenti	3	0	1	16	483	79
			%	0,60%	0,00%	0,20%	3,18%	96,02%	15,71%

Tab.14)

tot. dipendenti valutati nel 2016			FASCE DI VALUTAZIONE						
	cat.	n.dipendenti per categoria		da 0 a 20 punti	da 21 a 40 punti	da 41 a 60 punti	da 61 a 80 punti	da 81 a 100 punti	di cui 100
451	B	123	n. dipendenti	1	0	2	3	117	13
			%	0,81%	0,00%	1,63%	2,44%	95,12%	10,57%
	C	211	n. dipendenti	7	0	1	3	200	23
			%	3,32%	0,00%	0,47%	1,42%	94,79%	10,90%
	D	117	n. dipendenti	3	0	1	1	112	29
			%	2,56%	0,00%	0,85%	0,85%	95,73%	24,79%
TOTALE			n. dipendenti	11	0	4	7	429	65
			%	2,44%	0,00%	0,89%	1,55%	95,12%	14,41%

Tab. 15)

tot. dipendenti valutati nel 2017			FASCE DI VALUTAZIONE						
	cat.	n.dipendenti per categoria		da 0 a 20 punti	da 21 a 40 punti	da 41 a 60 punti	da 61 a 80 punti	da 81 a 100 punti	di cui 100
409	B	114	n. dipendenti	2	0	2	3	108	13
			%	1,75%	0,00%	1,75%	2,63%	94,74%	11,40%
	C	197	n. dipendenti	2	0	1	1	193	38
			%	1,02%	0,00%	0,51%	0,51%	97,97%	19,29%
	D	98	n. dipendenti	1	0	1	1	95	39
			%	1,02%	0,00%	1,02%	1,02%	96,94%	39,80%
TOTALE			n. dipendenti	5	0	4	5	396	90
			%	1,22%	0,00%	0,98%	1,22%	96,82%	22,00%

Tab. 15)

tot. dipendenti valutati nel 2018	FASCE DI VALUTAZIONE								
	cat.	n.dipendenti per categoria		da 0 a 20 punti	da 21 a 40 punti	da 41 a 60 punti	da 61 a 80 punti	da 81 a 100 punti	di cui 100
328	B	95	n. dipendenti	0	0	1	1	93	21
			%	0,00%	0,00%	1,05%	1,05%	97,89%	22,11%
	C	149	n. dipendenti	0	0	0	0	147	45
			%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	98,66%	30,20%
	D	84	n. dipendenti	0	0	0	1	83	55
			%	0,00%	0,00%	0,00%	1,19%	98,81%	65,48%
	TOTALE		n. dipendenti	0	0	1	2	323	121
			%	0,00%	0,00%	0,30%	0,61%	98,48%	36,89%

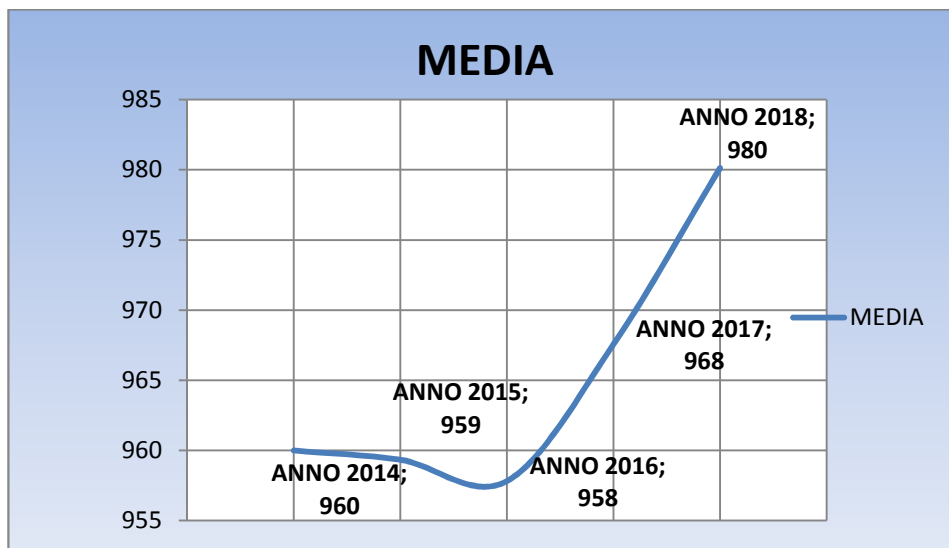
La tabella seguente, riporta il *trend* della **valutazione media**⁴ registrata negli anni 2014-2018. E' di tutta evidenza **l'andamento crescente** della stessa, come graficamente rappresentato nella figura 3).

Tab. 14)

	ANNO 2014	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
<i>MEDIA</i>	960,00	959,34	957,82	967,57	980,13
<i>SCARTO QUADRATICO MEDIO</i>	80,00	62,85	67,73	60,34	42,45

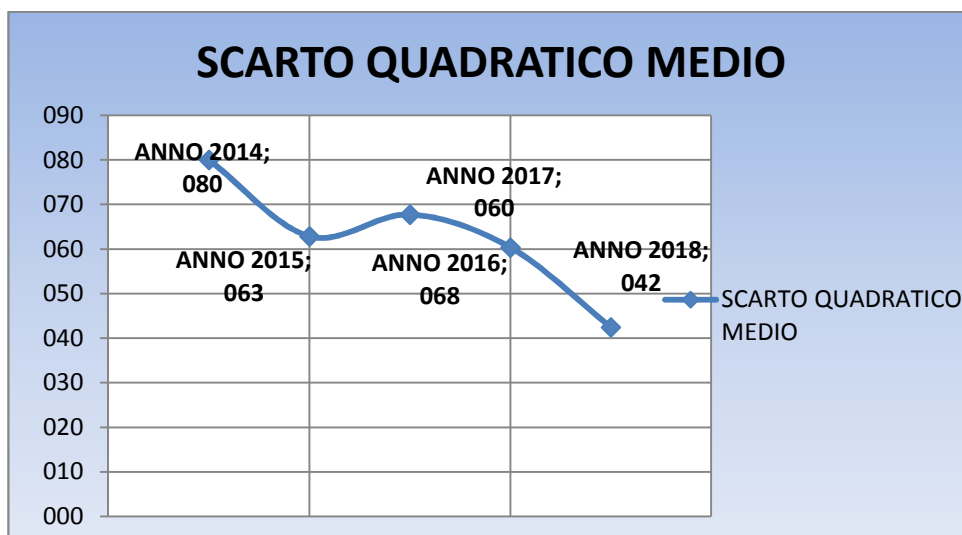
⁴ La valutazione media è stata determinata come media aritmetica delle valutazioni riportate in ogni anno di riferimento.

Fig. 3)



La tabella 14) riporta, alla seconda riga, i valori registrati dallo scarto quadratico medio rispetto alla valutazione media riportata alla prima riga. Lo scarto quadratico medio è stato preso quale indice di dispersione delle valutazioni rispetto al dato medio. La suddetta tabella evidenzia il **trend decrescente** della dispersione, come meglio evidenziato nella successiva figura 4).

Fig. 4)



Dalla tabella 14) e dalle figure 3) e 4) si evince come l'applicazione del nuovo sistema unico di valutazione abbia comportato un incremento della valutazione media in corrispondenza di un decremento registrato dall'indice di dispersione. Ciò significa:

- 1- una maggiore concentrazione di personale valutato nella fascia alta (e massima – 100 punti);
- 2- una minore distribuzione del personale valutato nelle diverse fasce.

B) AGGREGAZIONI STATISTICHE – DATI A CONFRONTO – DIRIGENTI

Le tabelle 15) e 16) riportano le distribuzioni del personale dirigente nelle diverse fasce di valutazione. Le tabelle riportano sia valori assoluti che relativi.

Tab. 15) SISTEMA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI APPLICATO FINO ALL'ANNO 2011.

	FASCIA 1° (DA 901 A 1000)		FASCIA 2° (DA 801 A 900)		FASCIA 3° (DA 501 A 800)	
ANNO 2009	6	30,00%	14	70,00%		
ANNO 2010	4	30,7%	8	61,5%	1	7,8%
ANNO 2011	10	76,9%	3	23,1%		

Tab. 16) NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI APPLICATO DALL'ANNO 2012.

	FASCIA 1° (100)		FASCIA 2° (DA 90 A 99,99)		FASCIA 3° (DA 70 A 89,99)	
ANNO 2012			1	7,7%	12	92,3%
ANNO 2013			4	30,8%	9	69,2%
ANNO 2014			5	38,5%	8	61,5%

ANNO 2015			3	27,3%	8	72,7%
ANNO 2016			5	55,6%	4	44,4%
ANNO 2017			7	77,8%	2	22,2%
ANNO 2018			8	88,9%	1	11,1%

Venezia, 24 settembre 2019

il dirigente Area risorse umane
Giovanni Braga
(documento firmato digitalmente)