



Avvocatura dello Stato

Sistema di misurazione e valutazione della *performance* delle strutture  
e del personale dirigente e non dirigente dell'Avvocatura dello Stato

## SOMMARIO

|        |                                                                                                                                         |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.     | Il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> .....                                                                  | 1  |
| 1.1.   | Introduzione .....                                                                                                                      | 1  |
| 1.2.   | L'integrazione con gli altri documenti di programmazione .....                                                                          | 1  |
| 1.3.   | Soggetti/strutture responsabili nel processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> .....                                | 2  |
| 1.4.   | Gli <i>stakeholders</i> e i principali processi dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato..                              | 4  |
| 2.     | La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....                                                               | 5  |
| 2.1.   | Principi generali della misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....                                          | 5  |
| 2.2.   | Dimensioni della <i>performance</i> organizzativa nell'Avvocatura dello Stato .....                                                     | 6  |
| 2.3.   | Livelli e finalità della misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....                                         | 7  |
| 2.4.   | Ciclo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....                                                         | 8  |
| 2.5.   | La misurazione della <i>performance</i> organizzativa .....                                                                             | 8  |
| 2.5.1. | <i>Le tipologie di indicatori</i> .....                                                                                                 | 9  |
|        | Tavola 1. - Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa e sistema degli indicatori .....                 | 10 |
| 2.5.2. | <i>I requisiti degli indicatori</i> .....                                                                                               | 11 |
| 2.5.3. | <i>L'utilizzo degli indicatori</i> .....                                                                                                | 12 |
| 2.6.   | La valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....                                                                             | 13 |
| 2.7.   | La valutazione partecipativa .....                                                                                                      | 15 |
| 2.7.1. | <i>Principi generali della valutazione partecipativa</i> .....                                                                          | 15 |
| 2.7.2. | <i>Il processo di valutazione partecipativa</i> .....                                                                                   | 16 |
| 2.7.3. | <i>Modello per la valutazione partecipativa</i> .....                                                                                   | 16 |
| 3.     | La misurazione e la valutazione della <i>performance</i> individuale .....                                                              | 20 |
| 3.1.   | I soggetti: valutati e valutatori .....                                                                                                 | 20 |
| 3.2.   | Il processo di programmazione degli obiettivi .....                                                                                     | 21 |
| 3.3.   | Le dimensioni della <i>performance</i> individuale e principi comuni .....                                                              | 22 |
|        | Tavola 2. – Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale .....                                             | 23 |
| 3.4.   | Il processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....                                                     | 24 |
| 3.4.1. | <i>Le fasi del processo</i> .....                                                                                                       | 24 |
| 3.4.2. | <i>Distinzione tra fase di misurazione e fase di valutazione</i> .....                                                                  | 24 |
| 3.4.3. | <i>La differenziazione dei giudizi</i> .....                                                                                            | 25 |
| 3.4.4. | <i>La calibrazione dei giudizi</i> .....                                                                                                | 25 |
| 3.4.5. | <i>Procedure di conciliazione</i> .....                                                                                                 | 26 |
| 3.4.6. | <i>Provvedimenti conseguenti ad esiti di valutazione di performance individuale non pienamente soddisfacenti</i> .....                  | 26 |
| 3.5.   | Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. n. 150/2009 .....                                                    | 27 |
| 3.6.   | Casi particolari .....                                                                                                                  | 28 |
| 3.6.1. | <i>Casi particolari riferiti al valutato (personale non dirigenziale)</i> .....                                                         | 28 |
| 3.6.2. | <i>Casi particolari riferiti al valutato (ruolo dirigenziale)</i> .....                                                                 | 29 |
| 3.6.3. | <i>Casi particolari riferiti al valutatore</i> .....                                                                                    | 30 |
| 4.     | La valutazione della <i>performance</i> dei dirigenti .....                                                                             | 31 |
| 4.1.   | Inquadramento giuridico .....                                                                                                           | 31 |
| 4.2.   | Ambito di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale dei dirigenti .....                                            | 32 |
| 4.3.   | Criteri relativi all'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e alla valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi ..... | 33 |
| 4.3.1. | <i>Assegnazione degli obiettivi</i> .....                                                                                               | 33 |
| 4.3.2. | <i>Criteri di valutazione dei comportamenti dei Dirigenti di Uffici di livello generale e non generale</i> .....                        | 34 |
| 4.3.3. | <i>Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi</i> .....                                                                | 35 |
| 5.     | La valutazione della <i>performance</i> individuale del personale appartenente alle aree .....                                          | 36 |

|        |                                                                                                                                                                 |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.   | Principi generali .....                                                                                                                                         | 36 |
| 5.2.   | Ambito di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale delle aree ....                                                          | 37 |
| 5.3.   | Criteri relativi all'assegnazione degli obiettivi ai dipendenti appartenenti alle aree e alla valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi ..... | 38 |
| 5.3.1. | <i>Assegnazione degli obiettivi</i> .....                                                                                                                       | 38 |
| 5.3.2. | <i>Criteri di valutazione dei comportamenti dei Dipendenti appartenenti alle aree</i> .....                                                                     | 38 |
| 5.3.3. | <i>Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi</i> .....                                                                                        | 39 |

## 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

### 1.1. Introduzione

Il presente aggiornamento al “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*” (di seguito SMVP o Sistema), riguardante le strutture amministrative e il personale contrattualizzato dell’Avvocatura dello Stato, si propone di adeguare il processo di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa e individuale al mutato assetto organizzativo dell’Istituto, come risultante dopo l’approvazione del D.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, “Regolamento recante norme per l’organizzazione e il funzionamento degli uffici dell’Avvocatura dello Stato” e il conferimento degli incarichi dirigenziali ivi previsti.

Il Sistema descrive fasi, soggetti, responsabilità, modalità e tempi del processo di gestione della *performance* organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema, adottato con Decreto dell’Avvocato Generale e sottoposto annualmente a revisione, conformemente all’art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009, è oggetto del parere dell’Organismo indipendente di valutazione di cui all’art. 8 del suddetto D.P.C.M.

Il Sistema, superando la tradizionale logica del controllo sulla prestazione a favore di un orientamento sui risultati, persegue il miglioramento dei processi organizzativi e delle *performance* individuali anche alla luce dell’utilizzo del lavoro agile quale modalità ordinaria della prestazione lavorativa, la migliore gestione delle risorse e la valorizzazione del merito e si attiene alle prescrizioni del d.lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni e integrazioni e alle indicazioni emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le diverse Linee Guida nonché, da ultimo, con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 in materia di misurazione e valutazione della *performance* individuale.

### 1.2. L’integrazione con gli altri documenti di programmazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* si raccorda con:

- Le Note Integrative al Bilancio e al Rendiconto

Le Note integrative sono centrali ai fini dell’allineamento tra ciclo di *performance* e ciclo di Bilancio: gli obiettivi definiti nelle note integrative al Bilancio di previsione, con relativi *target* e indicatori, sono trasfusi nel Piano Integrato Attività e Organizzazione e sono misurati e valutati con la metodologia prevista dal Sistema.

I risultati vengono riportati nelle Note integrative al Rendiconto e nella Relazione sulla *Performance*.

- Le prescrizioni sulla *Performance* nel Piano Integrato Attività e Organizzazione

Il Piano individua e assegna alle strutture dell'Avvocatura dello Stato obiettivi – con correlati *target* e indicatori – da realizzarsi in un arco annuale e triennale.

Il perseguimento di tali obiettivi viene monitorato e verificato dall'Organismo indipendente di valutazione, secondo la metodologia definita nel Sistema.

- Le prescrizioni sul Monitoraggio, ed in particolare quelle sul Monitoraggio Valore pubblico e *performance* nel Piano Integrato Attività e Organizzazione

Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e *performance* avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150; pertanto, anche ai fini della redazione della Relazione sulla *performance*, il monitoraggio è finalizzato a rilevare i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con i relativi *target* e indicatori.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* stabilisce i tempi di attuazione del monitoraggio e prevede che al monitoraggio intermedio possano seguire, su indicazione dell'OIV, azioni correttive in corso di esercizio. Sia il monitoraggio intermedio che il monitoraggio finale devono essere documentati mediante un efficace sistema di reportistica, stabilito dal SMVP.

### **1.3. Soggetti/strutture responsabili nel processo di misurazione e valutazione della *performance***

Nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale dell'Avvocatura dello Stato intervengono:

- **Il Dipartimento della Funzione Pubblica** della Presidenza del Consiglio dei Ministri, titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento, esercitate secondo le previsioni del D.P.R. n. 105/2016.

- **L'Avvocato Generale dello Stato** che, quale organo di governo dell'Istituto, ai sensi dell'art. 3 del D.P.C.M. n. 210/2023, avvalendosi del Segretario Generale, adotta ogni anno le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione. Adotta il Piano Integrato Attività e Organizzazione dell'Avvocatura dello Stato, nonché la Relazione sulla *performance*. Infine, valuta la corrispondenza dei risultati dell'attività amministrativa ai propri atti di indirizzo.

- **Il Segretario Generale** che, ai sensi dell'art. 9 del D.P.C.M. n. 210/2023, è il vertice dell'organizzazione amministrativa. Cura l'attuazione degli indirizzi generali dell'azione amministrativa definiti dall'Avvocato generale anche attraverso l'emanazione di specifiche circolari; sentiti i titolari degli uffici dirigenziali generali, determina i programmi ed emana le direttive per dare attuazione agli indirizzi dell'Avvocato generale definiti nella direttiva annuale. Nell'ambito delle proprie competenze e ai sensi delle norme vigenti in materia, valuta la dirigenza di prima fascia e valuta la dirigenza di seconda fascia sentiti – per quest'ultima - i dirigenti di prima fascia e l'Avvocato distrettuale per i dirigenti preposti in sede distrettuale.

- **Gli Avvocati Distrettuali** che, ai sensi dell'art. 15 del D.P.C.M. n. 210/2023, definiscono, in esecuzione delle direttive adottate dall'Avvocato generale, gli obiettivi e i programmi da attuare nell'ambito delle rispettive Avvocature distrettuali, indicandone la priorità. A tal fine adottano ogni anno le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione, anche sulla base delle proposte formulate dal dirigente preposto all'Ufficio amministrativo unico.
- **La Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali** dell'Avvocatura Generale dello Stato, che ai sensi dell'art. 13 del D.P.C.M. n. 210/2023, tra l'altro, effettua la misurazione della *performance* e dei risultati dell'attività amministrativa, anche in funzione di supporto dell'OIV.
- **I Dirigenti** che, ai sensi dell'art. 17, comma 1, lett. e-bis) del D.lgs. n. 165/2001, effettuano la valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.
- **L'Organismo indipendente di valutazione** che, ai sensi dell'art. 8 del D.P.C.M. n. 210/2023, ha il compito di valutare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, nonché di garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale amministrativo. Sugli esiti delle proprie attività l'Organismo riferisce secondo i criteri e le modalità normativamente previste.
- **Il Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza** che, al bisogno, affianca l'Organismo indipendente di valutazione nel monitoraggio e nella verifica dei risultati sulle materie di propria competenza.

Partecipano, inoltre, alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione:

- Le Organizzazioni Sindacali firmatarie del CCNL Comparto delle Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che partecipano al confronto sui criteri generali dei sistemi di valutazione della *performance*;
- Le Organizzazioni Sindacali firmatarie del CCNL dell'Area Funzioni Centrali triennio 2019-2021, che partecipano al confronto sui criteri dei sistemi di valutazione della *performance* dei dirigenti;
- Il Comitato Unico di Garanzia, che è consultato sui criteri di valutazione del personale.

#### 1.4. Gli *stakeholders* e i principali processi dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato

| Area/Processo                                                       | <i>Stakeholders</i> interni                                                           | <i>Stakeholders</i> esterni                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale togato         | Avvocati e Procuratori                                                                | MEF; PCM; INPS; Associazioni sindacali; aspiranti all'impiego                                                             |
| Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale amministrativo | Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree                           | MEF; INPS; Dip. FP; ARAN; Organizzazioni sindacali; aspiranti all'impiego                                                 |
| Gestione contenzioso interno                                        | Avvocati e Procuratori<br>Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree | Autorità giudiziaria;<br>Avvocati libero foro;<br>Operatori economici                                                     |
| Relazioni sindacali                                                 | Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree                           | Organizzazioni sindacali;<br>MEF; PCM-Dip. Funzione Pubblica; ARAN                                                        |
| Pratica forense                                                     | Avvocati e Procuratori                                                                | Consiglio dell'Ordine degli Avvocati; giovani laureati in giurisprudenza                                                  |
| Prevenzione e sicurezza sul lavoro                                  | Avvocati e Procuratori<br>Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree | Operatori economici; medici del lavoro; professionisti abilitati; Min. lavoro; Aziende sanitarie locali; Vigili del Fuoco |
| Gestione del bilancio e della spesa                                 | Avvocati e Procuratori<br>Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree | Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti                                                                                   |
| Attività contrattuale                                               | Avvocati e Procuratori<br>Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree | Operatori economici; Consip; Provveditorati Opere pubbliche; Anac                                                         |
| Gestione beni e risorse dell'amministrazione                        | Avvocati e Procuratori<br>Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree | Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti; Agenzia del demanio; Provveditorati Opere pubbliche; AgID                        |
| Acquisizione e gestione documenti legali                            | Avvocati e Procuratori<br>Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree | Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria                                                   |
| Collaborazione professionale e servizio esterno                     | Avvocati e Procuratori<br>Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree | Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria                                                   |
| Gestione liquidazione e recupero onorari                            | Avvocati e Procuratori<br>Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree | Controparti; Amministrazioni patrocinate; Agenzia delle Entrate-Riscossione; MEF; Banca/Ufficio postale; PagoPA           |

## 2. La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

### 2.1. Principi generali della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Come ricordato nel PIAO e nel Quadro di riferimento delle Note Integrative al bilancio, in relazione al mandato istituzionale ed alla missione le aree strategiche presidiate dall'Avvocatura dello Stato possono essere così individuate:

#### Rappresentanza e difesa in giudizio dello Stato e degli enti autorizzati.

*Mission* dell'Avvocatura dello Stato è conseguire risultati positivi nell'attività contenziosa, a supporto della legalità dell'azione amministrativa e a salvaguardia delle risorse economiche pubbliche.

#### Consulenza legale in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati.

L'Avvocatura dello Stato, tramite l'attività consultiva, congiunta e complementare a quella contenziosa, contribuisce alla corretta e omogenea applicazione delle norme da parte delle pubbliche Amministrazioni, guidandole su questioni giuridiche complesse.

Tramite i pareri l'Avvocatura dello Stato induce altresì le Amministrazioni, consigliando la predisposizione dei provvedimenti sotto il profilo della legittimità, a comportamenti atti a prevenire la lite e/o destinati ad avere successo nei casi di instaurazione del contenzioso.

#### Modernizzazione ed innovazione dei servizi.

L'Avvocatura deve offrire servizi sempre più rapidi ed efficienti ai propri utenti, utilizzando al meglio le risorse pubbliche.

#### Prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Si tratta di un'area trasversale a tutte le altre, secondo cui l'Avvocatura deve estendere il livello di trasparenza in tutti i settori dell'organizzazione e adottare processi e modelli organizzativi in grado di preservare l'organizzazione da rischi corruttivi.

Come è noto, il personale professionale (Avvocati e Procuratori dello Stato), in quanto personale in regime di diritto pubblico per il quale vale l'espressa deroga di cui all'art. 3 d.lgs. n. 165/2001, è estraneo all'ambito di applicazione della disciplina di misurazione e valutazione della *performance*, di cui al d.lgs. n. 150/2009.

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, pertanto, è finalizzata ad assicurare che le strutture amministrative, nella loro fondamentale funzione di supporto al corpo professionale, attuando le soluzioni organizzative e gestionali indirizzate ad una maggiore efficienza e a fornire un ausilio più efficiente ed avanzato al personale togato nonché una idonea assistenza alle amministrazioni patrocinate, realizzino gli obiettivi prestazionali stabiliti dal vertice istituzionale.

Principio fondante del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato è verificare che al raggiungimento degli obiettivi si accompagni la qualità nella fornitura dei servizi, che essa avvenga con un corretto



rapporto qualità/costi, sviluppando la modernizzazione, l'innovazione e il cambiamento, al fine della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di soddisfazione dei destinatari delle politiche e dei servizi dell'Istituto.

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa tiene conto della nuova dimensione determinata dall'introduzione del lavoro agile quale modalità ordinaria della prestazione lavorativa al pari della prestazione lavorativa in presenza, nella misura programmata nel PIAO, e – di conseguenza - della necessità di verificarne l'impatto sull'efficienza e sull'efficacia dell'azione amministrativa, sul presupposto che il lavoro agile è volto a conseguire gli obiettivi di miglioramento dei servizi, incremento della produttività, maggiore benessere organizzativo e riduzione dei costi e dell'impatto ambientale legato alla mobilità delle persone.

In tale prospettiva il Sistema di misurazione e valutazione valorizza l'organizzazione del lavoro secondo modelli incentrati sul conseguimento dei risultati e consente di rilevare l'impatto del lavoro agile sulla *performance* organizzativa attraverso adeguati sistemi di monitoraggio, specifici indicatori per la verifica degli effetti del lavoro svolto al di fuori dell'ufficio e l'individuazione di opportuni obiettivi organizzativi e individuali e/o di gruppo.

## **2.2. Dimensioni della *performance* organizzativa nell'Avvocatura dello Stato**

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato attiene alle seguenti dimensioni:

- a) il supporto agli Avvocati e Procuratori dello Stato nel conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze dei propri utenti (Amministrazioni dello Stato ed enti ammessi al patrocinio);
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) il miglioramento qualitativo e quantitativo delle relazioni con i propri utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

### **2.3. Livelli e finalità della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è finalizzata alle seguenti rilevazioni tra loro correlate:

#### **a) *Performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso.**

Consiste nella rilevazione del grado di realizzazione di obiettivi di funzionamento, di miglioramento organizzativo e di elevazione degli standard di qualità, efficienza ed efficacia dell'intera Amministrazione, che hanno un orizzonte temporale pluriennale, enunciati nella Sezione del PIAO inerente alla *performance*.

È misurata con indicatori di risultato su base triennale rilevati anche nelle Note Integrative al Bilancio nonché con gli Indicatori comuni previsti dalla circolare del Ministro per la pubblica amministrazione n. 2/2019.

#### **b) *Performance* delle singole strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato.**

Rappresenta il risultato dell'attività realizzata da ciascuna struttura organizzativa dirigenziale in obiettivi operativi pluriennali, coerenti con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire, per i quali il PIAO stabilisce i risultati attesi per l'anno di rilevazione (ivi inclusa l'attuazione di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza) allo scopo di consentire il controllo della gestione e favorire il miglioramento organizzativo.

In termini di efficienza, i risultati esprimono la capacità di utilizzare al meglio e con tempestività le risorse a disposizione al fine di erogare i servizi istituzionali; in termini di efficacia, i risultati esprimono l'adeguatezza dei servizi erogati rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni).

#### **c) *Performance* collegata a specifici progetti di miglioramento e innovazione.**

Tali progetti possono riguardare specifici settori della struttura amministrativa e sono volti alla riorganizzazione delle attività e alla semplificazione dei processi di lavoro per migliorarne i livelli di efficienza e di efficacia. Sono indicati nella parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione dedicata alla *performance*, che ne definisce l'ambito di intervento e i risultati attesi.

## 2.4. Ciclo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso e delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato è effettuata dall'Organismo indipendente di valutazione ed è attuata attraverso la verifica del raggiungimento dei valori di risultato previsti dal PIAO.

A tal fine l'Organismo:

- entro il **15 luglio** acquisisce i dati necessari dal Segretario Generale e dai dirigenti, rileva lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti e le relative cause, e all'occorrenza segnala all'Avvocato Generale e al Segretario Generale l'esigenza di interventi correttivi;
- entro il **15 gennaio** dell'anno successivo a quello di perseguimento degli obiettivi acquisisce i dati definitivi relativi allo stato di realizzazione dei medesimi;
- entro il **mese di marzo** effettua, previa misurazione, la valutazione della *performance* organizzativa e informa i vertici dell'Istituto sui risultati conseguiti dalle strutture;
- valuta eventuali istanze di revisione dei punteggi pervenute entro i 10 giorni successivi alla comunicazione ufficiale alle strutture amministrative dei risultati ottenuti e dei relativi punteggi.

## 2.5. La misurazione della *performance* organizzativa

La misurazione della *performance* organizzativa consiste nella rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura e all'Amministrazione nel suo complesso nonché relativi a specifici progetti di miglioramento e innovazione.

La misurazione di ciascun obiettivo è possibile grazie all'utilizzo di indicatori (misure sintetiche, in genere espresse in forma quantitativa, sotto forma di valore assoluto o di rapporto, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione) e di target (valori che indicano il risultato atteso).

Obiettivi a cui sono collegati più indicatori di *performance* avranno associati più *target*.

La definizione dei *target* costituisce un passaggio delicato per l'organizzazione, in quanto la loro determinazione incide sui risultati di *performance*; più i *target* sono sfidanti, più l'organizzazione deve mettere in atto consistenti iniziative (azioni e progetti) a supporto del loro raggiungimento.

Le basi sulle quali definire i *target* possono essere serie storiche ed analisi di *trend*, ma anche visione e strategia dell'Amministrazione.

In fase di misurazione l'Organismo indipendente di valutazione misura il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito e il *target* proposto, applicando la formula seguente:

$$\frac{\text{Valore indicatore conseguito}}{\text{Target proposto}} \% = \text{Percentuale raggiungimento dell'obiettivo}$$

L'esito della misurazione è, pertanto, il valore fatto registrare dall'indicatore alla conclusione del periodo di riferimento (anno) confrontato con il valore *target*.

Per la misurazione della *performance* organizzativa l'Organismo indipendente di valutazione si avvale della documentazione raccolta in sede di monitoraggio (periodico e finale), può accedere a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali, e ha accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione.

### ***2.5.1. Le tipologie di indicatori***

Ai sensi delle Linee guida per il Piano della *performance* e per il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, la *performance* organizzativa è misurata e rappresentata tramite le seguenti quattro tipologie di indicatori: stato delle risorse, efficienza, efficacia, impatto.

Gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione.

Gli indicatori di efficienza esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output).

Gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi.

Gli indicatori d'impatto esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

Gli indicatori in oggetto possono riferirsi a diversi ambiti d'impatto degli obiettivi dell'amministrazione e possono essere misurati sia in valori assoluti che in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza.

La classificazione e definizione delle quattro tipologie sopra descritte mira a facilitare la scelta degli indicatori più adeguata da parte delle amministrazioni.

In fase di pianificazione, gli indicatori dovrebbero infatti aiutare l'Amministrazione a chiarire i risultati attesi e la coerenza delle attività rispetto alle risorse. A consuntivo, attraverso gli indicatori è possibile verificare lo scostamento tra il risultato ottenuto e il *target* stabilito e formulare una serie di considerazioni in merito all'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

Nella [Tavola 1.](#), che segue, le dimensioni della *performance* organizzativa nell'Avvocatura dello Stato, di cui al precedente [paragrafo 2.2.](#), sono associate agli indicatori suggeriti nelle LG Piano della *performance* (cfr. *Tabella 3 - Raccordo tra ambiti di performance organizzativa e tipologie di indicatori*):

**Tavola 1. - Ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e sistema degli indicatori**

| <u>Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa</u><br><i>Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato attiene alle seguenti dimensioni:</i>  | <u>Sistema degli indicatori</u><br>Linea Guida n. 1<br>Piano della <i>Performance</i> nei Ministeri |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) il supporto agli Avvocati e Procuratori dello Stato nel conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze dei propri utenti (Amministrazioni dello Stato ed enti ammessi al patrocinio)                                                          | Indicatori di impatto                                                                               |
| b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse | Indicatori di efficacia                                                                             |
| c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive                                                                                                                                   | Indicatori di efficacia qualitativa                                                                 |
| d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi                                                                                                        | Indicatori di stato delle risorse (salute digitale, salute organizzativa, salute professionale)     |
| e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i propri utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione                                                                               | Indicatori di stato delle risorse (salute relazionale)                                              |
| f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi                                                                          | Indicatori di efficienza                                                                            |
| g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati                                                                                                                                                                                               | Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa                                                  |
| h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità                                                                                                                                                                                         | Indicatori di stato delle risorse (salute di genere)                                                |

### 2.5.2. *I requisiti degli indicatori*

La definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare e poi valutare la *performance* è una fase particolarmente delicata.

La scelta di indicatori inadeguati può infatti fornire informazioni incomplete o addirittura fuorvianti, a fronte di obiettivi impegnativi e sfidanti per l'organizzazione.

L'Organismo indipendente di valutazione valuta l'adeguatezza metodologica degli indicatori utilizzati nel PIAO.

Il *set* di indicatori associato agli obiettivi dell'amministrazione deve essere caratterizzato da:

- *precisione*, o *significatività*, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo. Fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere.
- *completezza*, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione.

L'incompletezza e la scarsa precisione hanno implicazioni sia sulla fase di pianificazione che su quella di misurazione e valutazione. In fase di pianificazione, infatti, esse possono portare ad una scelta errata delle modalità operative più efficaci da adottare per raggiungere l'obiettivo. In fase di misurazione e valutazione possono, invece, comportare una valutazione non corretta del grado di raggiungimento degli obiettivi e una inesatta identificazione dei motivi di uno scostamento tra valori *target* previsti e risultati effettivi.

Ciascun indicatore utilizzato, inoltre, deve possedere i seguenti requisiti:

- *tempestività*, intesa come la capacità di fornire in tempi utili ai decisori le informazioni necessarie; vi possono essere indicatori estremamente interessanti ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili perché il processo di misurazione e valutazione deve completarsi con una tempistica predefinita;
- *misurabilità*: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. L'affidabilità delle fonti interne (quindi legate a sistemi informativi strutturati) o esterne (fonti ufficiali) è centrale per la misurabilità.

### 2.5.3. L'utilizzo degli indicatori

Per consentire la misurazione della *performance* organizzativa, nel PIAO a ciascun obiettivo prioritario e operativo possono essere associati più indicatori al fine di rappresentare in modo completo l'attività svolta e i risultati legati al raggiungimento dell'obiettivo stesso.

A ciascun indicatore può essere attribuito un peso che rappresenta il grado di capacità dell'indicatore di misurare il fenomeno analizzato: tanto più l'indicatore è in grado di misurare gli aspetti primari o prioritari del processo, tanto maggiore dovrà essere il peso ad esso attribuito, e viceversa; di conseguenza la ripartizione dei pesi tra gli indicatori dipende dal valore degli stessi nell'ambito dell'obiettivo.

La somma dei pesi degli indicatori associati ad un medesimo obiettivo è pari a 100. Nel caso in cui un obiettivo abbia un solo indicatore il suo peso sarà pari a 100.

Nel caso di più indicatori ai quali non sia stato attribuito un peso, il peso sarà uguale per tutti gli indicatori, per un totale di 100.

Di seguito è rappresentata la misurazione dei risultati di un obiettivo al quale siano stati associati più indicatori aventi peso differente, secondo la relazione

$$P_r = \sum P_{i \frac{R_i}{T_i}}$$

in cui

$P_r$  è il risultato della misurazione dell'obiettivo in relazione a tutti gli indicatori considerati

$P_i$  è il peso attribuito all'indicatore

$T_i$  è il target previsto per l'indicatore

$R_i$  è il risultato conseguito come individuato a seguito della misurazione

Esempio:

| Indicatore | Peso<br>indicatore<br>$P_i$ | Target<br>previsto $T_i$ | Risultato<br>misurato $R_i$ | Misurazione<br>$\frac{R_i}{P_i \times \frac{R_i}{T_i}}$ |
|------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1          | $P_1 = 40$                  | $T_1 = 100\%$            | $R_1 = 95\%$                | 38,00%                                                  |
| 2          | $P_2 = 35$                  | $T_2 = 80\%$             | $R_2 = 80\%$                | 35,00%                                                  |
| 3          | $P_3 = 25$                  | $T_3 = 90\%$             | $R_3 = 100\%$               | 26,39%                                                  |
|            | $\sum P_i = 100$            |                          |                             | $\sum P_{i \frac{R_i}{T_i}}$ 99,39%                     |

## 2.6. La valutazione della *performance* organizzativa

Il punteggio di valutazione della *performance* organizzativa è espresso in 100/100.

In base al grado rilevato di raggiungimento degli obiettivi viene attribuito alla *performance* organizzativa di ciascuna unità organizzativa – di cui al paragrafo [2.3. b\)](#) – un punteggio, secondo gli esempi riportati nella tabella che segue:

| Grado di realizzazione dell'obiettivo (in percentuale) | Punteggio |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| 100%                                                   | 100       |
| 99%                                                    | 99        |
| 85%                                                    | 85        |
| 40%                                                    | 40        |

Presso l'Avvocatura Generale il grado di realizzazione degli obiettivi è rilevato, a seguito dei previsti monitoraggi:

- per ciascuna Direzione Generale, come media dei risultati conseguiti dagli Uffici da cui è composta;
- per l'Ufficio di livello dirigenziale non generale di cui all'art. 11 del D.P.C.M. n. 210/2023, come media dei risultati conseguiti negli obiettivi assegnati.

Presso ciascuna Avvocatura Distrettuale il grado di realizzazione degli obiettivi è rilevato, a seguito dei previsti monitoraggi, come media dei risultati conseguiti per gli obiettivi assegnati.

La valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso è data dalla media dei risultati delle singole strutture sugli obiettivi o progetti o programmi comuni nonché dai risultati di obiettivi di funzionamento, di miglioramento organizzativo e di elevazione degli standard di qualità, efficienza ed efficacia dell'intera Amministrazione.

Nella fase di valutazione l'Organismo compie una attenta analisi sulle cause che hanno determinato degli scostamenti significativi in termini negativi rispetto ai risultati attesi.

Tale analisi, in particolare, individua se gli scostamenti siano dovuti a fattori esogeni (quali, ad esempio, eventi eccezionali o malfunzionamenti nella rete informatica o norme sopravvenute che hanno intralciato il normale svolgimento delle attività) o endogeni (quali, ad esempio, errori nella progettazione di un processo o nella gestione delle risorse umane, maggiore incidenza di assenze del personale), oppure se siano dovuti a problemi/errori nella costruzione dell'indicatore in fase di programmazione.

All'esito dell'analisi sulle ragioni degli scostamenti, l'Organismo indipendente di valutazione valuta la *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso e assegna il punteggio



di valutazione della *performance* organizzativa alle strutture, esprimendo un giudizio funzionale al miglioramento organizzativo.

Nel caso in cui l'Organismo riscontri che lo scostamento è dovuto all'inidoneità dell'indicatore nel misurare il fenomeno oppure alla non attualità dell'obiettivo rispetto a variazioni (anche normative) intervenute nel corso dell'anno, può decidere di non attribuire una valutazione a tale obiettivo.

Nel caso in cui, invece, l'Organismo rilevi che lo scostamento è dovuto, ad esempio, a:

- inadeguatezza delle risorse finanziarie;
- carenza di personale e altre difficoltà organizzative;
- difficoltà incontrate in sede di attuazione amministrativa e regolamentare delle disposizioni normative;
- incidenza di fattori esogeni all'Istituto, direttamente collegati all'indicatore, che hanno avuto sullo stesso un'imprevista e decisiva ripercussione;

o ad altre cause impreviste o eccezionali tali da compromettere il regolare svolgimento delle attività amministrative, che siano state adeguatamente segnalate e documentate dalla struttura interessata in sede di monitoraggio, può valutare l'applicazione di un correttivo - da un minimo del 5% a un massimo del 10% (in caso di concomitanza di più fattori) - in aumento sul punteggio risultante dalla misurazione.

La valutazione anzidetta costituisce il presupposto per l'attribuzione dei premi previsti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva.

L'Organismo indipendente di valutazione prenderà in esame eventuali istanze di rivalutazione del punteggio soltanto se pervenute entro i 10 giorni successivi alla diramazione della Circolare con cui il Segretario Generale comunica ufficialmente alle strutture amministrative i risultati raggiunti ed i relativi punteggi. In assenza di istanze entro il termine sopra indicato i punteggi sono definitivi.

Il processo di valutazione, con i relativi *reporting*, confluisce nella Relazione sulla *Performance*, documento redatto a conclusione del ciclo annuale della *performance*, che rappresenta i risultati conseguiti dalle strutture dell'Avvocatura dello Stato, certificati dall'Organismo indipendente di valutazione.

## 2.7. La valutazione partecipativa

### 2.7.1. *Principi generali della valutazione partecipativa*

Le Linee guida n. 4/2019 sulla valutazione partecipativa, adottate dal Dipartimento della funzione pubblica, forniscono alle amministrazioni pubbliche gli indirizzi metodologici per favorire la partecipazione di cittadini ed utenti alla valutazione della *performance* organizzativa in attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19-bis del d.lgs. n. 150/2009, modificato dal d.lgs. n. 74/2017.

Come ampiamente illustrato in tutti i documenti relativi al ciclo della *performance*, l'Avvocatura dello Stato non opera quale amministrazione attiva se non per residuali procedimenti afferenti alle funzioni di supporto; il personale togato (avvocati e procuratori dello Stato e organi di vertice del relativo ruolo) non è destinatario delle disposizioni concernenti la misurazione e valutazione della *performance* di cui al d.lgs. n. 150/2009 e la legge tutela l'indipendenza e l'autonomia funzionale tanto dell'Istituto quanto di ciascun Avvocato nella propria attività di ordine tecnico-professionale.

Il Sistema di misurazione e valutazione regola la valutazione della *performance* organizzativa della struttura amministrativa che opera a supporto dell'attività di rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale svolta dagli avvocati e procuratori in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati e la valutazione individuale del solo personale contrattualizzato.

Tutto quanto premesso, la valutazione partecipativa potrebbe trovare una residuale applicazione alle attività strettamente amministrative e da parte di una utenza molto circoscritta.

Poiché, peraltro, l'art. 19-bis, comma 3, prevede che *“Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione”*, la rilevazione in tale ambito, effettivamente percorribile all'interno dell'Avvocatura dello Stato, sarà attuata in via sperimentale, a partire dall'anno 2025, secondo un approccio per processi, partendo dalla mappatura indicata al [paragrafo 1.4](#).

Saranno sottoposti a valutazione partecipativa da parte degli utenti interni i settori di elevata rilevanza per gli utenti stessi e i cui processi siano oggetto di programmi di miglioramento organizzativo approvati nel PIAO.

Secondo un principio di gradualità, la valutazione partecipativa non concorrerà, in una prima fase, alla valutazione della *performance* organizzativa ma i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti saranno pubblicati con cadenza annuale.

Quanto alla scelta dello strumento e della metodologia di partecipazione, essa è rimessa all'Organismo indipendente di valutazione; si ritiene, tuttavia, che la somministrazione di un questionario costituisca lo strumento più agile e comprensibile per gli utenti.

### 2.7.2. Il processo di valutazione partecipativa

Il processo di valutazione può essere suddiviso nelle seguenti fasi:

1. mappatura degli *stakeholder* dell'amministrazione;
2. selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento;
3. selezione dei cittadini e/o degli utenti;
4. definizione delle dimensioni di *performance* organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati;
5. motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione;
6. valutazione delle attività e/o dei servizi;
7. utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della *performance* organizzativa.

Come detto in precedenza, il processo di valutazione partecipativa concerne l'attività strumentale e di supporto la cui utenza è rappresentata dai dipendenti dell'Istituto, togati e amministrativi.

L'utilizzo dei risultati della partecipazione a fini della valutazione della *performance* organizzativa sarà preso in considerazione allorquando il sistema sarà considerato maturo e saranno state corrette eventuali distorsioni (cd. *bias*), attraverso un percorso di motivazione delle persone a partecipare ai percorsi di valutazione, con continuità e non sporadicamente, anche mediante un maggiore coinvolgimento nelle fasi del ciclo della *performance*.

### 2.7.3. Modello per la valutazione partecipativa

Secondo il modello indicato nelle Linee guida n. 4/2019, i requisiti minimi del modello di valutazione partecipativa che le Amministrazioni devono introdurre e descrivere nel SMVP è quello rappresentato nella colonna A della tabella che segue; nella colonna B sono invece indicati i criteri adottati dall'Avvocatura dello Stato nella prima fase di sperimentazione della valutazione partecipativa.

| REQUISITI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA | Colonna A<br>Requisiti Minimi Linee Guida n. 4/2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Colonna B<br>Requisiti modello di valutazione partecipativa Avvocatura dello Stato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONTENUTISTICI</b>               | <b>1) ESPlicitAZIONE DEL MODELLO NEL SMVP:</b> nel Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> deve essere dichiarato ed illustrato il "modello di valutazione partecipativa" adottato dall'amministrazione. In particolare, devono essere indicati soggetti e ruoli (compreso il soggetto a cui viene affidato, all'interno dell'amministrazione, il ruolo del coordinamento della valutazione partecipativa); oggetti valutati (servizi, attività, funzioni) e dimensioni di <i>performance</i> organizzativa coinvolte (nel | <b>1) ESPlicitAZIONE DEL MODELLO NEL SMVP:</b> il presente SMVP dell'Avvocatura dello Stato adotta in via sperimentale a partire dal 2025 un "modello di valutazione partecipativa" che prevede:<br>- la responsabilità dell'attuazione della valutazione partecipativa in capo alla Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generale che dovrà affidare il ruolo del coordinamento della valutazione partecipativa a un |

| REQUISITI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA | Colonna A<br>Requisiti Minimi Linee Guida n. 4/2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Colonna B<br>Requisiti modello di valutazione partecipativa Avvocatura dello Stato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | <p>rispetto delle LG n. 1/2017 del DFP); finalità della valutazione partecipativa; processo e tempi, ivi inclusa la fase di uso degli esiti della valutazione; strumenti e metodi adottati.</p> <p><b>2) EFFETTI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:</b> il modello deve chiarire le modalità operative di collegamento tra valutazione partecipativa e <i>performance</i> organizzativa e gli effetti della prima sulla seconda (ovvero le modalità di utilizzo dei risultati) secondo gli ambiti/criteri previsti, in particolare, alle lettere a), c), e), f) e g) dell'art. 8, co. 1 del d.lgs. n. 150/2009. Tali effetti si traducono in termini di incidenza percentuale sulla valutazione della <i>performance</i> organizzativa e di partecipazione dei soggetti alla riorganizzazione del servizio o dell'attività (mappatura dei processi e ri-progettazione in chiave migliorativa del servizio, al fine di co-creare valore pubblico per il cittadino/utente insieme al cittadino/utente).</p> | <p>soggetto o gruppo di lavoro da individuare;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quale oggetto della valutazione partecipativa, programmi di miglioramento organizzativo o di efficientamento in ambiti di elevata rilevanza per gli utenti approvati nel PIAO, nel quale dovrà essere indicato che i programmi saranno oggetto anche di tale valutazione;</li> <li>- la dimensione di <i>performance</i> organizzativa coinvolta riguarda la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (<i>stakeholder</i> interni);</li> <li>- finalità della valutazione partecipativa è la valutazione dell'impatto dell'azione amministrativa sul benessere organizzativo degli utenti;</li> <li>- il processo è rappresentato al paragrafo 3.2. e si ipotizza di poter svolgere la valutazione nel 2026 su quanto programmato a tal fine nel PIAO 2025-2027 con cadenza inizialmente biennale per poi passare a una valutazione annuale, con comunicazione dei risultati nella intranet;</li> <li>- si prevede quale strumento la somministrazione di questionari.</li> </ul> <p><b>2) EFFETTI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in prima applicazione si prevede l'utilizzo dei risultati ai fini di studio nella prospettiva di un miglioramento dei servizi resi;</li> <li>- in un secondo momento, saranno valutati i collegamenti tra valutazione partecipativa e <i>performance</i> organizzativa ai fini della valutazione di quest'ultima.</li> </ul> |

| REQUISITI<br>VALUTAZIONE<br>PARTECIPATIVA | Colonna A<br>Requisiti Minimi Linee Guida n. 4/2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Colonna B<br>Requisiti modello di valutazione<br>partecipativa Avvocatura dello Stato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>METODOLOGICI</b>                       | <p><b>3) ANNUALITÀ:</b> la valutazione partecipativa deve essere effettuata con cadenza annuale.</p> <p><b>4) INCLUSIONE:</b> l'amministrazione pubblica deve garantire che la partecipazione al processo di valutazione sia il più possibile accessibile, inclusiva e aperta, assicurando uguale possibilità di partecipare a tutte le persone interessate.</p> <p><b>5) RESPONSABILIZZAZIONE:</b> il modello deve consentire la riconoscibilità dei valutatori e, quindi, la loro responsabilizzazione.</p> <p><b>6) PRIVACY E SICUREZZA:</b> il modello deve garantire il rispetto della privacy e della sicurezza per tutti i valutatori.</p> <p><b>7) VERIFICABILITÀ:</b> il modello deve consentire la verificabilità dei dati da parte dell'OIV.</p> <p><b>8) RILEVANZA:</b> il modello deve assicurare che siano oggetto di valutazione partecipativa le attività e i servizi selezionati secondo i criteri di cui al successivo par. 5.2</p> | <p><b>3) ANNUALITÀ:</b> la valutazione partecipativa è attuata in via sperimentale con cadenza biennale a partire dal 2025 con le fasi di programmazione degli obiettivi da valutare e di progettazione del sistema.</p> <p>In sede di revisione del SMVP saranno adeguati i criteri alla luce dell'esperienza svolta tendendo quanto prima alla valutazione con cadenza annuale.</p> <p><b>4) INCLUSIONE:</b> l'Avvocatura intende garantire che la partecipazione al processo di valutazione sia il più possibile accessibile, inclusiva e aperta, assicurando uguale possibilità di partecipare a tutte le persone interessate.</p> <p><b>5) RESPONSABILIZZAZIONE:</b> sarà valutato un modello di partecipazione che responsabilizzi i valutatori senza scoraggiare la sincera espressione del parere richiesto.</p> <p><b>6) PRIVACY E SICUREZZA:</b> saranno adottate tutte le cautele affinché il modello adottato garantisca il rispetto della privacy e della sicurezza per tutti i valutatori.</p> <p><b>7) VERIFICABILITÀ:</b> tutti i dati e le informazioni rilevate attraverso il processo dovranno essere messe a disposizione dell'OIV affinché possano essere oggetto di verifica indipendente.</p> <p><b>8) RILEVANZA:</b> la valutazione partecipativa avrà ad oggetto i programmi o progetti che saranno specificamente indicati nel PIAO; gradualmente il modello si estenderà alla valutazione di tutti i processi indicati al paragrafo 1.4.</p> |
| <b>TECNOLOGICI</b>                        | <p><b>9) SUPPORTO DIGITALE:</b> il modello deve essere dotato di un supporto digitale che favorisca la migliore e più veloce attuazione dei requisiti metodologici.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>9) SUPPORTO DIGITALE:</b> saranno valutate le risorse digitali disponibili per supportare il modello di valutazione partecipativa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| REQUISITI<br>VALUTAZIONE<br>PARTECIPATIVA | Colonna A<br>Requisiti Minimi Linee Guida n. 4/2019                                                                                                                                                                  | Colonna B<br>Requisiti modello di valutazione<br>partecipativa Avvocatura dello Stato                                                                                               |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                     |
| INFORMATIVI                               | 10) <b>TRASPARENZA:</b> le fasi, gli esiti e i costi del processo di valutazione sono resi pubblici, non solo per la platea dei diretti interessati alla materia oggetto di consultazione, ma per tutti i cittadini. | 10) <b>TRASPARENZA:</b> nella prima Relazione sulla <i>performance</i> utile saranno resi noti le fasi, gli esiti e le risorse impiegate nel processo di valutazione partecipativa. |

### 3. La misurazione e la valutazione della *performance* individuale

#### 3.1. I soggetti: valutati e valutatori

I soggetti valutati ai sensi dell'articolo 9, commi 1 e 2, del d.lgs. n. 150/2009, sono:

- 1) dirigenti e personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità. Nell'Avvocatura dello Stato sono quindi valutati:
  - ✓ i dirigenti preposti agli uffici di livello dirigenziale generale;
  - ✓ i dirigenti preposti agli uffici di livello dirigenziale non generale;
  - ✓ i dipendenti non dirigenti titolari di incarichi di posizione organizzativa o professionale o preposti ai servizi di livello non dirigenziale;
- 2) il personale appartenente alle aree funzionali di cui al CCNL del Comparto delle Funzioni Centrali.

I valutatori sono individuati come di seguito.

Con riferimento all'Avvocatura Generale dello Stato, i responsabili della valutazione sono:

- Il Segretario Generale per:
  - ✓ il personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze dell'Avvocato generale<sup>1</sup>;
  - ✓ il personale delle aree addetto alle strutture poste alle sue dirette dipendenze;
  - ✓ il dirigente dell'Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari;
  - ✓ i dirigenti di prima fascia, nell'ambito delle proprie competenze, ai sensi delle norme vigenti in materia<sup>2</sup>;
  - ✓ i dirigenti di seconda fascia, nell'ambito delle proprie competenze, ai sensi delle norme vigenti in materia, sentiti i dirigenti di prima fascia<sup>3</sup>.
- I dirigenti di prima fascia per il personale delle aree eventualmente da loro direttamente coordinato.
- I dirigenti di seconda fascia per il personale delle aree da loro coordinato.

Con riferimento alle Avvocature distrettuali dello Stato, i responsabili della valutazione sono:

---

<sup>1</sup> Art. 3, 5° comma, DPCM n. 210/2023.

<sup>2</sup> Art. 9, 1° comma, lett. n), DPCM n. 210/2023.

<sup>3</sup> Art. 9, 1° comma, lett. i), DPCM n. 210/2023.

- Il Segretario Generale per la dirigenza di seconda fascia, nell'ambito delle proprie competenze, ai sensi delle norme vigenti in materia, sentiti gli Avvocati distrettuali competenti<sup>4</sup>.
- I dirigenti di seconda fascia per il personale delle aree da loro coordinato, sentiti i rispettivi Avvocati distrettuali per la parte di competenza<sup>5</sup>.

Negli uffici di cui al suddetto D.P.C.M. presso i quali non sono stati attribuiti incarichi ai dirigenti, la valutazione del personale appartenente alle aree funzionali, ancorché titolare di incarico di posizione organizzativa o professionale o preposto ai servizi di livello non dirigenziale, è effettuata dal Direttore generale per il personale assegnato a struttura incardinata nella Direzione o dal Segretario generale negli altri casi. Nelle Avvocature distrettuali dello Stato, in assenza del Dirigente, la valutazione del personale è effettuata dall'Avvocato distrettuale competente.

Il Segretario Generale valuta le prestazioni dei dirigenti alla stregua dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi annuali loro assegnati e a quelli specifici definiti nel contratto individuale.

I dirigenti effettuano la valutazione del personale assegnato agli uffici ad essi affidati, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

### 3.2. Il processo di programmazione degli obiettivi

Parallelamente alla programmazione del ciclo di bilancio, è avviato il processo di programmazione degli obiettivi secondo una logica *top-down*.

I dirigenti generali programmano i propri obiettivi con il Segretario Generale. A seguito della formalizzazione degli obiettivi che sono loro assegnati, i dirigenti generali avviano la definizione degli obiettivi annuali da attribuire ai dirigenti di II fascia da loro coordinati. Questi ultimi, a loro volta, programmano gli obiettivi da assegnare al personale delle aree dagli stessi coordinato.

Per quanto riguarda il dirigente dell'Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari, questi programma i propri obiettivi con il Segretario Generale e successivamente assegna gli obiettivi al personale delle aree relativo alle unità organizzative dallo stesso coordinate.

I dirigenti degli Uffici amministrativi unici distrettuali programmano i propri obiettivi in conformità alle direttive impartite dal Segretario Generale e dall'Avvocato distrettuale competente, sentite le Direzioni generali nelle rispettive materie, e successivamente assegnano gli obiettivi al personale delle aree dagli stessi coordinato.

Per il personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze dell'Avvocato generale e per il personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze del Segretario Generale la valutazione della *performance* individuale tiene conto della peculiarità

<sup>4</sup> Art. 9, 1° comma, lett. i), DPCM n. 210/2023.

<sup>5</sup> Art. 15, 4° comma, lett. h), DPCM n. 210/2023.



dell'attività svolta, funzionale al supporto agli Organi di vertice e al raccordo tra questi e le strutture amministrative. Ciò posto, il Segretario Generale può valutare l'attribuzione a detto personale di specifici obiettivi individuali; in mancanza lo stesso personale è valutato in relazione ai risultati di *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso.

### 3.3. Le dimensioni della *performance* individuale e principi comuni

Come ricordato nelle Linee guida n. 2/2017 e n. 5/2019, la *performance* individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, vale a dire il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la *performance* individuale sono:

- ✓ risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nelle sottosezioni Valore pubblico e *Performance* del Piano integrato di attività e organizzazione o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:
  - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
  - risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
  - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- ✓ comportamenti, che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Per tutti i dipendenti, dirigenti e non dirigenti, il punteggio di valutazione della *performance* individuale è espresso in **100/100**.

Nella [Tavola 2](#), che segue è rappresentata l'incidenza delle due dimensioni della *performance* individuale (risultati e comportamenti) sulle diverse categorie di personale da valutare.

**Tavola 2. – Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale**

| <b>Valutato</b>                                                                                                                                                                      | <b>Risultati organizzativi (dell'Amm.ne nel suo complesso)</b> | <b>Risultati organizzativi (dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o di appartenenza), anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati</b> | <b>Comportamenti</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Dirigente                                                                                                                                                                            | 10%                                                            | 60%                                                                                                                                                                      | 30%                  |
| Personale delle aree titolare di incarichi di posizione organizzativa o professionale o preposto ai servizi di livello non dirigenziale                                              |                                                                | 50%                                                                                                                                                                      | 50%                  |
| Personale appartenente alle aree funzionali                                                                                                                                          |                                                                | 40%                                                                                                                                                                      | 60%                  |
| Personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze dell'Avvocato Generale e del Segretario Generale nel caso di mancata assegnazione di obiettivi individuali |                                                                |                                                                                                                                                                          | 100%                 |

### 3.4. Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale

#### 3.4.1. *Le fasi del processo*

L'arco temporale di valutazione della *performance* individuale coincide per tutto il personale, dirigente e non dirigente, con l'anno solare (1/1-31/12).

Requisito comune di tutte le fasi del ciclo è il confronto tra valutato e valutatore, che deve infatti svolgersi:

- nella fase di programmazione, quando i colloqui hanno lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove la “condivisione” non deve essere necessariamente intesa come un “accordo” fra le parti ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;
- nella fase di monitoraggio intermedio, quando il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla *performance* attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento;
- nella fase di valutazione, infine, quando il colloquio costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche un'occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

In concomitanza con il primo monitoraggio degli obiettivi in corso di realizzazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione, indicativamente nel mese di luglio, si svolge il colloquio intermedio fra valutatori e valutati, finalizzato a un confronto sia sullo stato di avanzamento delle attività e dei progetti per la realizzazione degli obiettivi perseguiti sia sul giudizio in ordine ai comportamenti messi in atto dal valutato.

#### 3.4.2. *Distinzione tra fase di misurazione e fase di valutazione*

Analogamente a quanto descritto per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, anche la *performance* individuale deve essere valutata a valle della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, sulla base dei valori conseguiti dagli indicatori previsti confrontati con il *target* prefissato.

La valutazione, infatti, nel caso in cui la misurazione abbia rilevato il raggiungimento non completo di un obiettivo, dovrà tener conto della presenza di fattori estranei alla sfera di controllo e di responsabilità del valutato che possano aver determinato il risultato non pienamente soddisfacente.

### ***3.4.3. La differenziazione dei giudizi***

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. n. 150/2009.

Infatti, ai sensi dell'art. 9, comma 1, del suddetto decreto la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è collegata, tra l'altro, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il presente Sistema contiene i requisiti necessari per una corretta applicazione del principio della differenziazione, in quanto:

- il SMVP è comunicato in modo efficace e nei tempi previsti per la sua applicazione;
- sono chiaramente illustrati e costruiti gli elementi di riferimento per la misurazione e valutazione della *performance* individuale (risultati e comportamenti);
- i dati che alimentano gli indicatori provengono, per quanto possibile, dai sistemi informativi centralizzati;
- il processo è correttamente definito per quanto riguarda le fasi nelle quali devono svolgersi i colloqui tra valutatore e valutato, quale occasione – se necessario – di riallineamento della prestazione del valutato o di ridefinizione dell'obiettivo;
- sono adottati meccanismi di confronto tra i valutatori (calibrazione, di cui al punto seguente) al fine di rendere la valutazione della *performance* individuale più oggettiva e meno legata all'interpretazione personale del singolo valutatore.

### ***3.4.4. La calibrazione dei giudizi***

La calibrazione dei giudizi viene realizzata attraverso due distinte modalità.

La prima prevede il confronto tra i dirigenti valutatori sugli stili di valutazione e si svolge:

- *ex ante*, al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare;
- *ex post*, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

La seconda modalità prevede che ciascun valutatore, alla conclusione del processo di valutazione individuale, presenti all'Organismo indipendente di valutazione un prospetto contenente il numero di persone valutate per ogni livello di giudizio, corredato da eventuali osservazioni.

Nel caso riscontri eccessive discordanze, l'Organismo richiede informazioni al valutatore fornendogli una serie di informazioni di confronto e, qualora ne ravvisi gli estremi, suggerisce la revisione (migliorativa o peggiorativa) delle valutazioni stesse.

### ***3.4.5. Procedure di conciliazione***

In caso di disaccordo sul giudizio di valutazione della *performance* individuale (non composto in sede di colloquio di valutazione) il dipendente, dirigente e non dirigente, ha facoltà di chiedere al valutatore – entro dieci giorni – con istanza scritta e motivata, il riesame della medesima e, a tal fine, può altresì richiedere di essere sentito anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

In assenza di richiesta di riesame, decorso il termine di dieci giorni, la valutazione si intende definitiva.

L'eventuale contraddittorio deve svolgersi entro 15 giorni dalla presentazione dell'istanza.

In caso di giustificato motivo, il valutatore può accordare una sola volta il differimento della audizione del dipendente ad altra data successiva di non oltre dieci giorni alla precedente. Non costituisce giustificato motivo l'impedimento del rappresentante sindacale indicato dal dipendente.

All'esito del contraddittorio, e comunque entro 30 giorni dalla presentazione della richiesta di riesame, il valutatore esprime la valutazione definitiva con provvedimento motivato. In caso di accoglimento della richiesta di riesame, il valutatore esprime la valutazione in una nuova scheda, sottoscritta da entrambe le parti, che andrà a sostituire la precedente.

L'esperimento della procedura di riesame non preclude di attivare il tentativo di conciliazione, di cui all'art. 410 c.p.c.

### ***3.4.6. Provvedimenti conseguenti ad esiti di valutazione di performance individuale non pienamente soddisfacenti***

Il processo di valutazione individuale costituisce uno strumento di gestione e sviluppo del capitale umano ed è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche.

Ne consegue che, in tutti i casi in cui - al termine del processo di valutazione - dovessero emergere esiti che corrispondono a livelli di *performance* non del tutto soddisfacenti, l'amministrazione deve prevedere meccanismi di gestione di tali esiti della valutazione non limitandosi ad una mera presa d'atto dei risultati negativi.

Ciascun dirigente responsabile, pertanto, dovrà esaminare gli eventuali risultati di valutazione non pienamente soddisfacente dei propri dipendenti, come gruppo e come singoli, valutando:

- i *gap* di competenza e i fabbisogni formativi al fine di definire percorsi formativi e professionali specifici per i singoli e per il gruppo;
- i fattori organizzativi che potrebbero avere influito sui non soddisfacenti esiti di *performance* individuale (quali, ad esempio, un'inefficace distribuzione delle risorse, un inefficace o inefficiente disegno del processo, ecc.).

### 3.5. Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. n. 150/2009

Al di là dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, da gestire secondo quanto indicato nel paragrafo precedente, l'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. n. 150/2009 prevede espressamente che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”*.

Le soglie di punteggio minimo che definiscono la suddetta “valutazione negativa” sulla base dell'art. 5-bis del d.lgs. n. 150/2009 e che rilevano ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'accertamento dell'insufficiente rendimento previsto dall'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies del d.lgs. n. 165/20016, sono le seguenti:

- per il personale dirigenziale, l'ottenimento di un punteggio complessivo (risultati e comportamenti) inferiore o uguale a **50/100**;
- per il personale non dirigenziale, l'ottenimento di un punteggio complessivo (risultati e comportamenti) inferiore o uguale a **40/100**.

Fermo restando che non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla predetta valutazione negativa e che la motivazione del giudizio rappresenta un principio generale valevole per tutte le valutazioni, si sottolinea l'obbligatorietà della motivazione in caso di valutazione negativa.

### 3.6. Casi particolari

Il presente paragrafo disciplina i casi particolari, riferiti sia al valutato sia al valutatore, di presenza minima ai fini della valutazione della *performance* individuale, di aspetti concernenti il rapporto di lavoro e di cessazione e subentro del valutatore.

Eventuali altri casi particolari non elencati dovranno essere trattati per analogia.

#### 3.6.1. *Casi particolari riferiti al valutato (personale non dirigenziale)*

##### 1) Cessazioni durante l'anno di riferimento

La valutazione deve essere effettuata solo se il periodo di effettiva presenza in servizio del valutato, nell'anno di valutazione, sia almeno pari o superiore a un mese continuativo. In caso di durata inferiore del periodo di effettiva presenza continuativa in servizio, il dipendente non è valutato.

##### 2) Assunzioni durante l'anno di riferimento

La valutazione deve essere effettuata solo se il periodo di effettiva presenza in servizio del dipendente neoassunto sia almeno pari o superiore a un mese continuativo. In caso di durata inferiore del periodo di effettiva presenza continuativa in servizio, il dipendente non è valutato.

##### 3) Congedo per motivi di famiglia, studio, formazione/malattia

La valutazione deve essere effettuata solo se il periodo di effettiva presenza in servizio del dipendente, nell'anno di valutazione, sia almeno pari o superiore a un mese continuativo.

In caso di durata inferiore del periodo di effettiva presenza continuativa in servizio, o quando l'assenza si protragga per l'intero anno senza prestazione alcuna di servizio, non sussistendo gli elementi necessari per la valutazione, il dipendente non è valutato.

##### 4) Congedo per maternità, paternità, parentale

Ai sensi dell'art. 9, co. 3, del d.lgs. n. 150, *“Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.”*. La Corte di Cassazione con Sentenza 28 novembre 2019, n. 31137, nell'interpretare il significato dell'irrilevanza dei periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale ai fini della valutazione della *performance* individuale, ha ritenuto che tale *“irrilevanza - in base alla ratio legis - comporta che le Pubbliche Amministrazioni, nel procedere all'anzidetta valutazione, non possono considerare negativamente le assenze dal servizio per i suddetti motivi”*.

Pertanto, *“quando ricorrono le suddette particolari ipotesi di assenza dal servizio, l'apporto individuale della/ del dipendente deve essere valutato in relazione all'attività di servizio svolta ed ai risultati conseguiti e verificati, nonché sulla base della qualità e quantità della sua effettiva partecipazione ai progetti e programmi di produttività, prescindendo dai periodi di congedo goduti dagli interessati per le indicate finalità, cioè considerando utili (quindi come effettiva presenza) i periodi di congedo di maternità, di paternità, e parentale”*.

Qualora il servizio prestato nell'anno sia inferiore a un mese, anche non continuativo, o quando l'assenza si protragga per l'intero anno senza prestazione alcuna di servizio, il dipendente non è valutato in ragione dell'assenza di apporto significativo da parte dello stesso.

##### Decesso del valutato

Il dipendente deceduto in attività di servizio deve essere valutato per il periodo di effettiva presenza in servizio prestato nell'anno di riferimento. Qualora il servizio prestato nell'anno sia inferiore a un mese, anche non continuativo, il dipendente non è valutato in ragione dell'assenza di apporto significativo da parte dello stesso.

#### 5) Trasferimento ad altra struttura nel corso dell'anno

La valutazione deve essere effettuata dai responsabili di entrambe le strutture, ciascuno riferendola al periodo di servizio del valutato presso la propria struttura (se non inferiore a un mese continuativo di effettiva presenza), specificando nella scheda il caso che ricorre e il periodo di valutazione.

Per le finalità di cui all'art. 20 del d.lgs. n. 150/2009, si considera la media delle valutazioni, in proporzione ai periodi di servizio cui afferiscono le due valutazioni.

#### 6) Personale in distacco o aspettativa sindacale

La valutazione deve essere effettuata solo se il periodo di effettiva presenza in servizio del dipendente, nell'anno di valutazione, sia almeno pari o superiore a un mese continuativo.

#### 7) Personale in posizione di comando o di distacco presso l'Avvocatura dello Stato

Il dipendente comandato o distaccato presso l'Avvocatura dello Stato è valutato se il periodo di effettiva presenza in servizio presso l'Avvocatura, nell'anno di valutazione, sia almeno pari o superiore a un mese continuativo.

Il dipendente militare comandato che abbia optato per il trattamento economico accessorio dell'amministrazione di appartenenza non è valutato.

A richiesta del dipendente contrattualizzato in posizione di distacco, la valutazione può essere resa per finalità di carriera, sempre che il periodo di effettiva presenza in servizio presso l'Avvocatura, nell'anno di valutazione, sia almeno pari o superiore a un mese continuativo.

#### 8) Personale comandato o distaccato presso altri enti

Ai fini dell'erogazione del salario accessorio, la valutazione del dipendente comandato o distaccato presso altra amministrazione dovrà essere effettuata dall'amministrazione utilizzatrice secondo la propria disciplina.

Ai fini della partecipazione alle selezioni per le progressioni orizzontali e per le progressioni verticali, il dipendente comandato o distaccato presso altra amministrazione fornirà le valutazioni acquisite nel corso del servizio prestato presso l'amministrazione utilizzatrice.

In tutte le circostanze in cui non si provvede alla valutazione, il dipendente deve essere informato per iscritto dal Servizio del Personale della sede di appartenenza.

### ***3.6.2. Casi particolari riferiti al valutato (ruolo dirigenziale)***

La valutazione deve essere effettuata solo se il periodo di effettiva presenza in servizio del dirigente, nell'anno di valutazione, sia almeno pari o superiore a un mese continuativo.

In caso di durata inferiore del periodo di effettiva presenza in servizio, il dirigente sovraordinato, preposto alla valutazione, contestualmente alla valutazione degli altri dirigenti, dovrà informare il



dirigente interessato circa il verificarsi delle circostanze che impediscono la redazione della scheda di valutazione. Il periodo, ai fini della retribuzione di risultato, si intende assolto con la stessa incidenza dell'ultima valutazione ottenuta, salvo diversa motivata proposta del Segretario Generale.

In caso di fruizione di congedo per maternità, paternità e/o parentale, qualora il servizio prestato nell'anno sia inferiore a un mese, anche non continuativo, o quando l'assenza si protragga per l'intero anno senza prestazione alcuna di servizio, il dirigente non è valutato in ragione dell'assenza di apporto significativo da parte dello stesso.

Il procedimento di valutazione del dirigente è anticipatamente chiuso nei casi di:

- cessazione dal servizio del dirigente per collocamento in quiescenza;
- transito in altro ruolo o altra amministrazione;
- licenziamento per giusta causa o giustificato motivo;
- dichiarazione di inidoneità al servizio per motivi di salute;
- risoluzione del rapporto;
- collocamento "in disponibilità";
- decesso;
- variazione del rapporto di dipendenza con l'Amministrazione.

Nei casi particolari in cui il dirigente:

- cambi incarico durante l'anno, il/i dirigente/i sovraordinato/i procede/ono all'elaborazione della media ponderata dei punteggi riportati nelle schede di valutazione in relazione ai diversi periodi di permanenza nei rispettivi incarichi;
- sia titolare di due incarichi, si tiene conto di entrambi nell'ambito della scheda dei risultati.

### ***3.6.3. Casi particolari riferiti al valutatore***

#### Cessazione nel corso dell'anno del valutatore e subentro di altro responsabile

La valutazione deve essere effettuata da entrambi i responsabili, ciascuno per il proprio periodo di riferimento. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni, proporzionale al periodo di riferimento.

Nel caso in cui il valutatore cessato sia impossibilitato a rendere la valutazione, il subentrante procederà alla valutazione per l'intero anno sulla base degli elementi a propria conoscenza e degli atti d'ufficio.

## 4. La valutazione della *performance* dei dirigenti

### 4.1. Inquadramento giuridico

Ai sensi dell'art. 12 del d.lgs. n. 150/2009 nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale delle Amministrazioni pubbliche intervengono, tra i vari soggetti, i dirigenti di ciascuna amministrazione (lett. d). Il dirigente è esso stesso un soggetto valutabile e valutato nel ciclo di valutazione della *performance*.

Il comma 1-*bis* dell'art. 24 del d.lgs. n. 165/2001 dispone che il trattamento accessorio collegato ai risultati del personale di Area dirigenziale debba costituire almeno il trenta per cento della retribuzione complessiva del dirigente, considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprendività.

Il comma 1-*quater* del medesimo articolo sancisce che la parte della retribuzione collegata al raggiungimento dei risultati della prestazione non può essere corrisposta al dirigente responsabile, qualora l'Amministrazione di appartenenza non abbia predisposto il Sistema di valutazione di cui al Titolo II del decreto legislativo di attuazione della L. n. 15/2009.

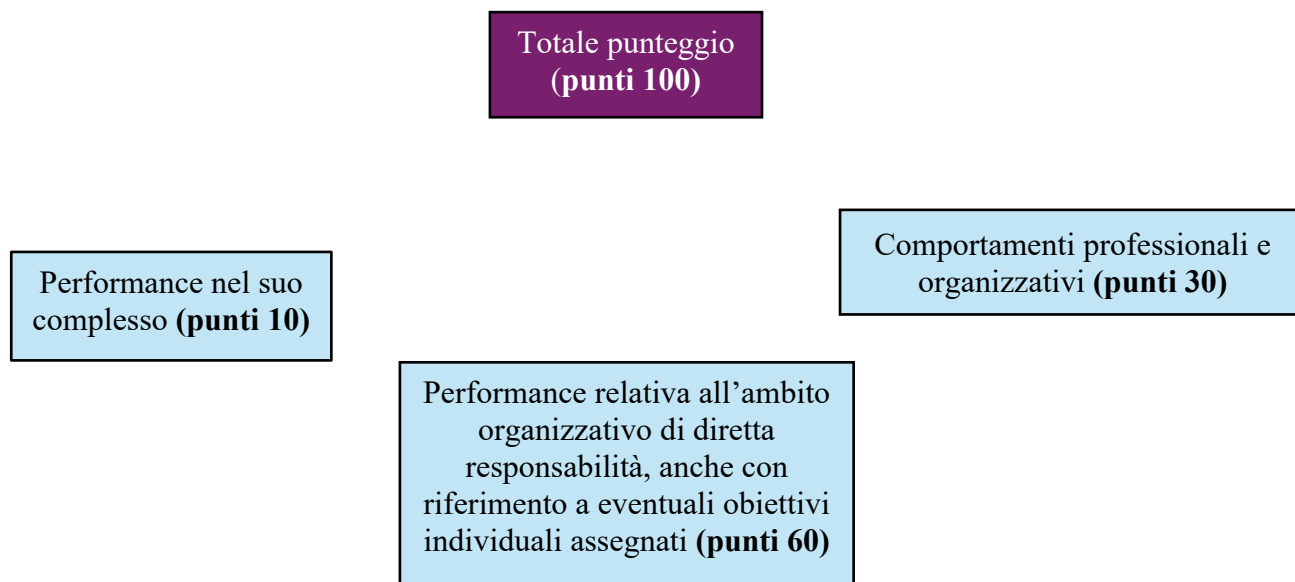
In attuazione di quest'ultima legge-delega, il d.lgs. n. 150/2009 all'art. 37 attribuisce alla disciplina sulla dirigenza pubblica l'obiettivo di conseguire la migliore organizzazione del lavoro e assicurare il progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate al pubblico, utilizzando anche i criteri di gestione e di valutazione del settore privato, al fine di realizzare adeguati livelli di produttività del lavoro pubblico, di favorire il riconoscimento di meriti e demeriti, nonché di raffrontare il principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo spettanti agli organi di governo e le funzioni di gestione amministrativa spettanti alla dirigenza, nel rispetto della giurisprudenza costituzionale in materia.

Il metro di misurazione e il metodo di valutazione della *performance* dei dirigenti deve tener conto delle peculiarità funzionali e degli obiettivi gestionali ad essi affidati, nonché delle competenze tecnico-direttive che essi sviluppano sul campo, lavorando progressivamente per obiettivi propedeutici, specifici e di insieme.

All'interno dell'Avvocatura dello Stato ampio rilievo è dato alle indicazioni e alle disposizioni amministrative dell'Avvocato Generale e del Segretario Generale, nonché alle indicazioni e alle disposizioni amministrative dell'Avvocato Distrettuale titolare di funzioni macro-direttive nelle Avvocature Distrettuali dello Stato.

## 4.2. Ambito di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti

La struttura del processo di valutazione della *performance* è sintetizzata dallo schema seguente:



Ai fini della valutazione della *performance* individuale dei dirigenti degli Uffici amministrativi unici distrettuali, il peso complessivo degli obiettivi assegnati dal PIAO non potrà superare l'80%, essendo il restante 20% riservato all'eventuale assegnazione da parte dei rispettivi Avvocati distrettuali di obiettivi specifici della Sede di appartenenza, in applicazione dell'art. 15, 1° comma, lett. *a*), del d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, coerentemente rispetto agli ambiti indicati nella Direttiva dell'Avvocato Generale e nel PIAO.<sup>6</sup>

Al riguardo si rinvia ai paragrafi che seguono e agli Allegati ivi descritti.

<sup>6</sup> Comma inserito dal D.A.G. n. 20/2026.

### 4.3. Criteri relativi all'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e alla valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi

#### 4.3.1. Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti, tenuto conto delle peculiarità organizzative e funzionali dell'Avvocatura dello Stato, devono essere:

- a) pertinenti rispetto alla missione istituzionale dell'Avvocatura dello Stato e alle strategie dell'amministrazione sottese agli obiettivi di *performance* e di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione e alle priorità fissate dall'Avvocato Generale nella direttiva annuale, nonché – per i dirigenti degli Uffici amministrativi unici distrettuali – alle priorità eventualmente indicate dai rispettivi Avvocati distrettuali con proprie direttive, ai sensi dell'art. 15, 1° comma, lett. a), del d.P.C.M. n. 210/2023, coerentemente rispetto agli ambiti indicati nella Direttiva dell'Avvocato Generale e nel PIAO<sup>7</sup>;
- b) coerenti e aderenti agli obiettivi assegnati con il decreto di conferimento dell'incarico e rilevanti nell'ambito delle attività svolte dalla unità organizzativa di competenza;
- c) specifici, misurabili, ripetibili, nonché ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali. Con particolare riferimento alla misurabilità, gli stessi devono prevedere l'individuazione di indicatori (preferibilmente numerici o in altri modi definibili in forma descrittiva), al fine di rappresentare la quantità e qualità dei risultati raggiunti in termini concreti e riscontrabili;
- d) correlati alla quantità e qualità delle risorse (umane, materiali e finanziarie) disponibili e alla diretta responsabilità del dirigente valutando.

L'intero processo di programmazione e assegnazione degli obiettivi è illustrato al [par. 3.2.](#)

I dirigenti formulano le proposte di obiettivi individuali indicando per ciascuno il peso da attribuire, l'indicatore applicato, l'eventuale peso dell'indicatore e la fonte di detto indicatore, il dato di partenza preso a *baseline* per i successivi miglioramenti e il *target* annuale che si intende perseguire.

A seguito dell'approvazione, entro il 31 gennaio di ogni anno, da parte dell'Avvocato Generale del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e della Direttiva annuale per l'azione amministrativa e per la gestione, il Segretario Generale provvede alla formale assegnazione degli obiettivi:

- ai Dirigenti di livello generale con apposita **Scheda di assegnazione obiettivi All. 1.A.**, sottoscritta dal Segretario Generale e dal Dirigente generale interessato;
- ai Dirigenti di livello non generale con apposita **Scheda di assegnazione obiettivi All. 1.B.**; tale scheda è sottoscritta dal Segretario Generale e dal Dirigente interessato e, salvo

<sup>7</sup> Lettera modificata dal D.A.G. n. 20/2026.

che per il Dirigente dell'Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari (**All. 1.C.**), è controfirmata dal competente Dirigente generale o dal competente Avvocato distrettuale.

La scheda di assegnazione obiettivi contiene anche la sezione relativa all'enunciazione dei criteri per la valutazione dei comportamenti organizzativi e professionali.

#### ***4.3.2. Criteri di valutazione dei comportamenti dei Dirigenti di Uffici di livello generale e non generale***

Per l'attribuzione dei punteggi relativi ai comportamenti organizzativi e professionali dei Dirigenti di Uffici di livello generale e non generale sono individuati cinque criteri, ad ognuno dei quali è possibile assegnare un punteggio da 0 a 6:

- 1. Orientamento al risultato e organizzazione (max 6 pt.)**
- 2. Problem solving e innovazione (max 6 pt.)**
- 3. Management, programmazione e controllo (max 6 pt.)**
- 4. Relazioni e integrazione nell'organizzazione (max 6 pt.)**
- 5. Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori (max 6 pt.)**

Con riferimento ai suddetti cinque criteri, considerata la complessità e la specificità delle attività dei Dirigenti dell'Amministrazione, al fine di rendere efficace la valutazione, il Valutatore ha facoltà di acquisire evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti.

I "Criteri di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi dei dirigenti di Uffici di livello generale e non generale" di cui all'**Allegato 3** descrivono i livelli di prestazione per ciascuno dei sopra indicati criteri di valutazione dei comportamenti dei Dirigenti e per ciascuna fascia di punteggio (livello alto, livello medio e livello basso).

#### ***4.3.3. Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi***

La conclusione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della *performance* individuale si realizza attraverso la valutazione dei risultati e dei comportamenti resi dal dirigente.

La valutazione dei risultati e la valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata mediante la compilazione:

- per i Dirigenti di livello generale, di apposita **Scheda di valutazione All. 2.A.**, sottoscritta dal Segretario Generale e dal Dirigente generale interessato per presa visione;
- per i Dirigenti di livello non generale, di apposita **Scheda di valutazione All. 2.B.**; tale scheda è sottoscritta dal Segretario Generale e dal Dirigente interessato per presa visione e, salvo che per il Dirigente dell'Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari (**All. 2.C.**), è controfirmata dal competente Dirigente generale o dal competente Avvocato distrettuale.

Le **Schede di valutazione** si compongono delle seguenti Sezioni:

- La Sezione 1 – *Performance* dell'Amministrazione nel suo complesso. In tale Sezione è indicato il punteggio attribuito alla *performance* dell'Amministrazione nel suo complesso, di cui al [par. 2.6.](#), diviso 10;
- La Sezione 2 – *Performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati al Dirigente. In questa Sezione sono riportati i risultati degli obiettivi di diretta responsabilità, misurati in relazione al peso di questi ultimi, attraverso gli indicatori stabiliti nel Piano della *performance* o PIAO e al peso eventuale degli indicatori assegnati. Sulla base del *target* assegnato a ciascun indicatore, sono rilevati i risultati conseguiti e viene attribuita la valutazione con un punteggio massimo complessivo di 60 punti.

Nella scheda di valutazione dei dirigenti degli Uffici amministrativi unici distrettuali sono altresì riportati i risultati degli obiettivi eventualmente assegnati dall'Avvocato distrettuale.<sup>8</sup>

- La Sezione 3 – Comportamenti professionali e organizzativi. In tale Sezione è espressa la valutazione, per un massimo di 30 punti, secondo le declaratorie dell'**Allegato 3.**

---

<sup>8</sup> Comma inserito dal D.A.G. n. 20/2026.

## 5. La valutazione della *performance* individuale del personale appartenente alle aree

### 5.1. Principi generali

La misurazione e la valutazione delle prestazioni dei singoli deve essere collegata, da un lato, al raggiungimento di specifici obiettivi propri dell'attività amministrativa del settore di assegnazione; dall'altro, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il crescere della flessibilità lavorativa dovuto all'introduzione del lavoro agile quale modalità ordinaria e prevalente dello svolgimento della prestazione lavorativa comporta la necessità di dotarsi di un sistema di misurazione e valutazione improntato vieppiù ai risultati e non solo all'adempimento o alla prestazione, che tenga conto delle implicazioni, delle correlazioni e delle intersezioni tra la *performance* individuale del dipendente in lavoro agile, le prestazioni dei colleghi in ufficio e la più generale *performance* organizzativa.

L'introduzione del lavoro agile si basa su un duplice presupposto: da un lato, il dipendente deve avere la possibilità di organizzare l'esecuzione della propria prestazione lavorativa autonomamente, in coerenza con le esigenze organizzative e funzionali della struttura alla quale è assegnato; dall'altro, le attività che il dipendente svolge da remoto devono poter essere monitorate tanto quanto quelle del personale in presenza in termini di rispondenza agli obiettivi assegnati e di risultati raggiunti.

Rispetto ai **risultati**, pertanto, il dirigente responsabile monitora l'andamento delle attività dell'Ufficio, riferite sia alle ordinarie incombenze sia agli obiettivi indicati nel Piano della *performance* o PIAO, alle quali concorrono congiuntamente le lavoratrici e i lavoratori in presenza e in lavoro agile e sulle quali i medesimi sono responsabilizzati anche attraverso colloqui informativi e di confronto.

Per tutte le attività proceduralizzate e codificate nei sistemi informativi il monitoraggio e la verifica dello stato di avanzamento delle attività sono intrinseci alla loro esecuzione; per le restanti attività il dirigente può adottare – particolarmente per i lavoratori agili – un sistema di reportistica sullo stato di avanzamento delle attività in relazione agli obiettivi assegnati all'Ufficio e ai *target* predefiniti con la periodicità ritenuta più consona in relazione ai contenuti delle attività svolte e tenuto conto delle modalità e dei supporti utilizzati per lo svolgimento delle attività stesse.

Per la valutazione dei **comportamenti** e delle **competenze** dimostrate, il SMVP deve prevedere per i dipendenti la valutazione di capacità, competenze e comportamenti organizzativi quali: capacità propositive (fungibilità e flessibilità in ragione del profilo professionale); disponibilità; rispetto dei tempi e delle scadenze; corretta interpretazione degli ambiti di autonomia; capacità di rapportarsi con i colleghi; capacità di ascolto; capacità di gestione degli applicativi e delle procedure utilizzate, e così via.

Le specificità e il carattere di novità del lavoro agile rendono necessaria l'integrazione dei modelli di misurazione e valutazione della *performance* individuale con *focus* su specifici aspetti prestazionali

e comportamentali connessi all'erogazione della prestazione da remoto, per evitare, ad esempio, che lo svolgimento delle attività al di fuori dell'ufficio da parte del dipendente possa essere sbilanciata nel senso della conciliazione; tale dimensione è rilevata ricorrendo ad indicatori quali il rispetto della fascia di contattabilità, la continuità della comunicazione con l'ufficio, la disponibilità ad evadere velocemente richieste urgenti, etc.

## **5.2. Ambito di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle aree**

Ai sensi dell'art. 9, 2° comma, del d.lgs. n. 150/2009, la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla *performance* individuale del personale sono effettuate sulla base del SMVP e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Come già indicato in precedenza ([Par. 3.3.](#) e [Tavola 2](#)) per il personale appartenente alle aree che sia titolare di incarichi di posizione organizzativa o professionale, o che sia preposto ai servizi di livello non dirigenziale di cui agli artt. 14 e 15 del d.lgs. n. 214/2021, è prevista – rispetto al restante personale - una maggiore incidenza della valutazione dei risultati, i quali sono correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e a specifici obiettivi individuali.



### **5.3. Criteri relativi all'assegnazione degli obiettivi ai dipendenti appartenenti alle aree e alla valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi**

#### ***5.3.1. Assegnazione degli obiettivi***

L'assegnazione ai Dipendenti appartenenti alle aree degli obiettivi annuali avviene in sede di compilazione delle apposite "Schede" di cui agli Allegati 4.A e 4.B.

A seguito dell'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, questi provvedono ad assegnare:

- al Personale delle aree titolare di incarico di posizione organizzativa o professionale o preposto a Servizio di livello non dirigenziale gli obiettivi operativi ed eventuali obiettivi individuali con apposita **Scheda di assegnazione obiettivi All. 4.A.**, sottoscritta dal Dirigente e dal Funzionario interessato;
- al Personale delle aree gli obiettivi operativi ed eventuali obiettivi individuali con apposita **Scheda di assegnazione obiettivi All. 4.B.**, sottoscritta dal Dirigente e dal Dipendente interessato.

Nel caso di assegnazione di specifici obiettivi individuali al personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze dell'Avvocato generale e al personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze del Segretario Generale, la scheda è sottoscritta dal Dipendente e dal Segretario Generale.

La scheda di assegnazione obiettivi contiene anche la sezione relativa all'enunciazione dei criteri per la valutazione dei comportamenti organizzativi e professionali.

#### ***5.3.2. Criteri di valutazione dei comportamenti dei Dipendenti appartenenti alle aree***

Anche per i Dipendenti appartenenti alle aree la conclusione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della *performance* individuale si realizza attraverso la valutazione dei risultati e dei comportamenti resi.

Per l'attribuzione dei punteggi relativi ai comportamenti organizzativi e professionali del personale delle aree sono individuati cinque criteri:

- 1. Impegno e precisione nei compiti assegnati**
- 2. Competenze relazionali ed operative**
- 3. Competenze tecnico-professionali**
- 4. Orientamento al risultato (capacità di svolgere compiti; fronteggiare evenienze anche impreviste in autonomia; propensione all'iniziativa)**
- 5. Comportamento organizzativo**

ad ognuno dei quali è possibile assegnare il seguente punteggio:

- A) Personale delle aree titolare di incarichi di posizione organizzativa o professionale o preposto ai servizi di livello non dirigenziale - Componente comportamento organizzativo (max 50/100) - da 0 a 5 punti (cfr. **Allegato 6.A.**);
- B) Personale delle aree - Componente comportamento organizzativo (max 60/100) - da 0 a 6 punti (cfr. **Allegato 6.B.**);
- C) Personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze dell'Avvocato Generale e del Segretario Generale nel caso di mancata assegnazione di obiettivi individuali - Componente comportamento organizzativo (max 100/100) - da 0 a 10 punti (cfr. **Allegato 6.C.**).

### ***5.3.3. Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi***

La conclusione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della *performance* individuale si realizza attraverso la valutazione dei risultati e dei comportamenti resi dai dipendenti.

La valutazione dei risultati e la valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata mediante la compilazione:

- per il Personale delle aree titolare di incarichi di posizione organizzativa o professionale o preposto ai servizi di livello non dirigenziale, di apposita **Scheda di valutazione All. 5.A.**, sottoscritta dal Dirigente e dal Funzionario interessato per presa visione;
- per il Personale delle aree, di apposita **Scheda di valutazione All. 5.B.**; tale scheda è sottoscritta dal Dirigente e dal Dipendente interessato per presa visione;
- per il Personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze dell'Avvocato Generale e del Segretario Generale nel caso di mancata assegnazione di obiettivi individuali, di apposita **Scheda di valutazione All. 5.C.**; tale scheda è sottoscritta dal Segretario Generale e dal Dipendente interessato per presa visione.

Nel caso di assegnazione di specifici obiettivi individuali al personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze dell'Avvocato generale e al personale delle aree addetto alle strutture poste alle dirette dipendenze del Segretario Generale, è utilizzata la Scheda di valutazione All. 5.B., che in questo caso è sottoscritta dal Segretario Generale e dal Dipendente per presa visione.

Le schede recanti risultati operativi e comportamento organizzativo esprimono, nel complesso, un peso totale pari a punti 100.