



# *L'Avvocato Generale dello Stato*

**Visto** il Testo Unico delle leggi sull'Avvocatura dello Stato, approvato con R.D. 30.10.1933, n. 1611 ed il relativo Regolamento di pari data n. 1612 e successive modifiche;

**Visto** il D.P.R. 5 luglio 1995 n. 333;

**Visto** il d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e s.m.i.;

**Visto** il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";

**Visto** in particolare l'art. 7 del predetto d.lgs. 150/2009, secondo il quale le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e a tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

**Viste** le Linee guida per il Piano della performance - Ministeri -, n. 1 giugno 2017;

**Viste** le Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Ministeri -, n. 2 dicembre 2017;

**Visto** il CCNL Funzioni Centrali 12 febbraio 2018, ed in particolare l'art. 5, co. 3, lett. c);

**Visto** il D.A.G. 12622/2013 di adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato;

**Visto** il D.A.G. 46/2017 con il quale il predetto Sistema è stato parzialmente modificato;

**Ritenuto** di adottare un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato, coerente con la normativa vigente;

**Sentiti** il Segretario Generale e il Nucleo di Valutazione di cui all'art. 11 del D.P.R. 5 luglio 1995, n. 333;

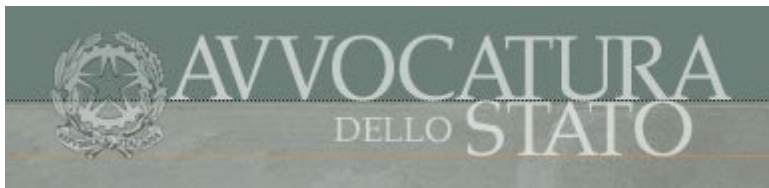
**Sentite** le Organizzazioni sindacali rappresentative e il Comitato Unico di Garanzia dell'Avvocatura dello Stato;

## **DECRETA**

Ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato, che è allegato al presente decreto.

Il presente Sistema sostituisce, a decorrere dal processo di misurazione e valutazione 2019, le precedenti discipline di cui ai DD.A.G. 12622/2013 e 46/2017.

L'AVVOCATO GENERALE



**Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato**

## INDICE

<b>1. Introduzione.....</b>	<b>3</b>
<b>2. L'integrazione con gli altri documenti di programmazione .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Il processo di misurazione e valutazione della performance nel raccordo con i documenti di programmazione.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Soggetti/strutture responsabili nel processo di misurazione e valutazione della performance .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Gli <i>stakeholder</i>.....</b>	<b>9</b>
<b>6. La misurazione e valutazione della performance organizzativa .....</b>	<b>11</b>
<b>7. La misurazione e valutazione della performance individuale .....</b>	<b>13</b>
<b>7.1. Il processo di valutazione individuale.....</b>	<b>14</b>
<b>7.2. La valutazione dei destinatari di posizione organizzativa. ....</b>	<b>15</b>
<b>7.3. La valutazione del personale appartenente alle aree.....</b>	<b>16</b>
<b>8. I comportamenti organizzativi e il contributo assicurato alla struttura.....</b>	<b>16</b>
<b>9. La calibrazione dei giudizi .....</b>	<b>19</b>
<b>10. Il riesame.....</b>	<b>20</b>
<b>11. La contrattazione integrativa e l'erogazione dei premi .....</b>	<b>20</b>

## **I. Introduzione**

Il presente “Sistema di misurazione e valutazione della performance” riguarda le strutture amministrative e il personale contrattualizzato dell’Avvocatura dello Stato, essendo il rapporto di impiego degli avvocati e dei procuratori dello Stato espressamente sottratto alla disciplina del D.lgs. n. 150/2009.

È adottato, previo parere del Nucleo di Valutazione, con Decreto dell’Avvocato Generale e ha ad oggetto sia la misurazione e valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e valutazione della performance individuale.

Il Sistema si propone il miglioramento dei processi organizzativi e delle prestazioni individuali, la migliore gestione delle risorse e la valorizzazione del merito e si attiene - seppure con le specificità dovute al particolare assetto organizzativo dell’Istituto - alle indicazioni di cui al D.lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni, nonché alle indicazioni delle “Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri” emanate a dicembre 2017 dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Ai sensi dell’art. 7 D.lgs. n. 150/2009, novellato dal D.lgs. n. 74/2017, è sottoposto annualmente a revisione.

## **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 della Performance 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.

- Il Piano della Performance

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 dal Nucleo di Valutazione, secondo la metodologia definita nel Sistema.

- Il Piano Triennale della prevenzione della corruzione e trasparenza

Il PTPCT individua le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza; le misure vengono trasfuse nel Piano triennale della Performance, con i relativi target e indicatori, e costituiscono obiettivi di performance assegnati alle strutture, monitorati e verificati dal Nucleo di Valutazione, secondo la metodologia prevista dal Sistema.

## **3. Il processo di misurazione e valutazione della performance nel raccordo con i documenti di programmazione**

Il processo di misurazione e valutazione della performance è un percorso il cui arco temporale si svolge coerentemente con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio e si conclude con la validazione degli obiettivi realizzati nel corso di una annualità, costituente la base di un nuovo ciclo.

Sotto-processi sono: la programmazione, la misurazione, la valutazione dei risultati, a loro volta costituiti da varie fasi, di seguito meglio descritte.

**A)** Entro il mese di settembre il Segretario Generale, al fine di delineare la programmazione strategica del triennio a venire, sottopone all'Avvocato Generale le proposte di obiettivi strategici e predispone contestualmente le Note integrative al bilancio di previsione, a garanzia dell'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria.

Nelle note integrative alla Legge di Bilancio, l'Avvocatura dello Stato, Centro di Responsabilità Amministrativa nel Bilancio del Ministero Economia e Finanze, indica le priorità dell'Amministrazione per il periodo in esame, nel contesto in cui l'Istituto si trova ad operare.

**B)** Entro il mese di ottobre il Nucleo di Valutazione effettua il monitoraggio degli obiettivi in corso di realizzazione, identificando gli eventuali scostamenti e le relative cause, e all'occorrenza segnala all'Avvocato Generale e al Segretario Generale l'esigenza di interventi correttivi.

**C)** Entro il mese di ottobre, gli Avvocati distrettuali e i preposti agli uffici dell'Avvocatura Generale possono formulare al Segretario Generale proposte di obiettivi operativi per l'anno e per il triennio successivo, che possono attenersi sia all'attività ordinaria che a progetti.

**D)** Entro il mese di novembre il Segretario Generale, coadiuvato dal Nucleo di Valutazione, procede al "consolidamento" degli obiettivi strategici ed operativi da perseguire nel triennio, definisce il piano annuale degli obiettivi operativi e predispone, con il supporto dell'Ufficio Organizzazione e Metodo, il progetto di Piano della Performance e di Direttiva Annuale dell'Avvocato Generale.

**E)** Nel mese di dicembre il Piano della Performance viene sottoposto all'attenzione delle Organizzazioni Sindacali e del CUG e il Segretario Generale valuta le loro

osservazioni prima di sottoporre la proposta di Piano della Performance all'Avvocato Generale.

**F)** L'Avvocato Generale dello Stato, entro il mese di gennaio di ogni anno, vista la proposta del Segretario Generale, sentito il Consiglio di Amministrazione, emana - in coerenza con gli atti di indirizzo/linee guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri - **le direttive generali** da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione ed adotta con proprio decreto il documento di pianificazione triennale denominato "Piano della Performance", contenente la Direttiva Annuale, nel quale sono trasfusi obiettivi, target e indicatori individuati nelle Note integrative al Bilancio di Previsione, nonché le misure di prevenzione di corruzione e trasparenza individuate nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza.

**G)** Con circolare del Segretario Generale, entro il mese di febbraio, vengono assegnati alle strutture gli obiettivi operativi annuali individuati nel Piano della Performance, con i correlati target e indicatori. A seguire, il Segretario Generale e gli Avvocati distrettuali definiscono i contributi che i titolari di posizione organizzativa devono fornire per il raggiungimento degli obiettivi. Gli Avvocati Distrettuali dettano, inoltre, al personale della sede ulteriori indicazioni organizzative per il perseguimento degli obiettivi.

**H)** L'attuazione degli obiettivi viene monitorata e verificata dal Nucleo di Valutazione che, entro il mese di marzo dell'anno seguente, effettua la misurazione e valutazione della performance organizzativa e informa i vertici dell'Istituto sui risultati conseguiti dalle strutture.

D) Con circolare del Segretario Generale vengono comunicati agli Avvocati Distrettuali e ai Preposti agli Uffici i risultati conseguiti dalle sedi, con il relativo punteggio assegnato. I risultati, con i relativi punteggi, determinano, sulla base dei criteri stabiliti dalla contrattazione integrativa, la ripartizione dei premi di Performance organizzativa.

L) Entro il mese di aprile i dirigenti concludono il processo di misurazione e valutazione individuale, i cui esiti determinano, sulla base dei criteri stabiliti dalla contrattazione integrativa, i premi di performance individuale.

M) Entro il 30 giugno di ogni anno viene adottato, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), del D.lgs. n. 150/2009, dall'Avvocato Generale, sentito il Segretario Generale, previa validazione del Nucleo di Valutazione, il documento denominato "Relazione sulla performance", che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti. Tale documento contiene i risultati rappresentati nelle Note integrative al Rendiconto.

#### **4. 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, ai sensi dell'art. 12 D.lgs. n. 150/2009 novellato dal D.lgs. n. 74/2017:

- **Il Dipartimento della Funzione Pubblica** della PCM, 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 indirizzo politico-amministrativo, emana, sentiti il Segretario Generale e il Consiglio di amministrazione, la Direttiva Annuale per l'azione amministrativa e per la



gestione. Adotta il Piano della Performance, la Relazione sulla performance e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Verifica, ai sensi del D.P.R. n. 333/1995, la rispondenza dei risultati alle direttive generali impartite.

- **Il Consiglio di amministrazione**, che svolge nell'Avvocatura dello Stato, ai sensi dell'art. 5 D.P.R. n. 333/1995, compiti consultivi in relazione agli obiettivi e ai programmi da attuare.

- **Il Segretario Generale** che, sentiti gli Avvocati Distrettuali e il Nucleo di Valutazione, formula proposte all'Avvocato Generale sugli obiettivi e i programmi da attuare. Cura inoltre l'attuazione delle direttive adottate dall'Avvocato Generale, assegna gli obiettivi alle strutture dell'Avvocatura dello Stato, effettua la valutazione della performance individuale del personale amministrativo della Avvocatura Generale.

- **Gli Avvocati Distrettuali** che assicurano l'adesione in sede locale alle direttive dell'Avvocato Generale e dirigono l'azione amministrativa al perseguimento degli obiettivi di performance. Effettuano la valutazione della performance individuale del personale in servizio presso le rispettive Avvocature Distrettuali.

- **Il Nucleo di Valutazione per il controllo interno** che, oltre a svolgere la funzione indicata dall'art. 11 del D.P.R. n. 333/1995, svolge - avvalendosi del supporto tecnico dell'Ufficio II Organizzazione -, compiti affidati in altre amministrazioni agli OIV: effettua il monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi, la misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture amministrative dell'Istituto e la rendicontazione dei risultati; esprime il parere sull'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione.

- **I titolari di incarico di posizione organizzativa**, funzionari di terza area che collaborano con il dirigente (Segretario Generale e Avvocato Distrettuale) nella individuazione e nella realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa. Offrono suggerimenti al dirigente nella valutazione del personale amministrativo assegnato all'ufficio/servizio di diretta responsabilità.

**- Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza**, che affianca il Nucleo di Valutazione nel monitoraggio e nella verifica dei risultati sulle materie di propria competenza.

Oltre ai soggetti di cui all'art. 12 del d.lgs. n. 150/2009, risulta centrale nell'intero processo l'Ufficio II Organizzazione e Metodo dell'Avvocatura Generale che, in funzione di Struttura Tecnica Permanente, coadiuva il Nucleo di Valutazione, la dirigenza e i titolari di incarico di posizione organizzativa nello svolgimento delle attività sopra descritte.

L'Ufficio II si raccorda con gli Uffici dell'Avvocatura Generale che hanno un ruolo nevralgico per la rilevazione delle informazioni necessarie alla pianificazione strategica e alla rendicontazione dei risultati di performance:

- l'Ufficio X CED, che elabora dati desumibili dai sistemi informatici;
- l'Ufficio I° Affari Generali e Personale che rileva informazioni sulle risorse umane;
- l'Ufficio III Ragioneria, che cura l'allineamento con il Bilancio ed elabora dati relativi alle risorse economico-finanziarie, avvalendosi del sistema informativo per la gestione integrata della contabilità economica e finanziaria "SICOGE".

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

- Le Organizzazioni Sindacali firmatarie del CCNL Funzioni Centrali 2016-2018, che partecipano al confronto sui criteri generali dei sistemi di valutazione della performance.
- Il Comitato Unico di Garanzia, che è consultato sui criteri di valutazione del personale.

## **5. Gli stakeholder**

Nella tabella che segue sono rappresentati i principali processi dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato e gli *stakeholder* interni ed esterni che sono interessati da ciascun processo.

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

## 6. La misurazione e valutazione della performance organizzativa

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.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato è effettuata dal Nucleo di Valutazione ed è attuata attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati.

A tal fine il Nucleo:

- entro il **15 ottobre** acquisisce i dati necessari dal Segretario Generale e dagli Avvocati Distrettuali (che a loro volta li acquisiscono dai responsabili delle unità organizzative) e 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.

### 1. MISURAZIONE

La misurazione della performance organizzativa consiste nella rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura.

La misurazione di ciascun obiettivo è possibile grazie all'utilizzo di indicatori (grandezze espresse sotto forma di valore assoluto o di rapporto, in grado di

individuare il risultato raggiunto) e di target (valori che indicano il risultato atteso).

Gli indicatori possono attenersi a:

- stato delle risorse (umane, economico-finanziarie, strumentali),
- efficacia o efficienza (capacità di utilizzare le risorse o adeguatezza dell'output erogato),
- impatto (effetto atteso o generato da una politica o da un servizio sui destinatari).

In fase di misurazione il Nucleo misura il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito e il target proposto, applicando la formula seguente:

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

## 2. VALUTAZIONE

In base al grado di raggiungimento degli obiettivi rilevato viene individuato un punteggio, secondo quanto indicato nella tabella che segue.

Realizzazione dell'obiettivo da 91% a 100%	Risultato pienamente raggiunto	<b>p. 20</b>
Realizzazione dell'obiettivo da 76% a 90%	Risultato in buona parte raggiunto	<b>p. 15</b>
Realizzazione dell'obiettivo da 40% a 75%	Risultato parzialmente raggiunto	<b>p. 8</b>
Realizzazione inferiore al 40%	Risultato conseguito in misura non significativa	<b>p. 4</b>

In questa fase il Nucleo di Valutazione compie una attenta analisi sulle cause che hanno determinato degli scostamenti significativi rispetto ai risultati attesi.

Tale analisi, in particolare, individua se gli scostamenti siano dovuti a fattori esogeni (quali, ad esempio, 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, il Nucleo di Valutazione assegna il punteggio di valutazione della performance organizzativa alle strutture. Il punteggio per ciascuna Avvocatura Distrettuale scaturisce dalla media dei punteggi conseguiti per gli obiettivi assegnati; il punteggio per l'Avvocatura Generale scaturisce dalla media dei punteggi conseguiti dai singoli Uffici; la valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso è data dalla media dei risultati delle singole strutture.

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 dal Nucleo di Valutazione.

## **7. La misurazione e valutazione della performance individuale**

La misurazione e valutazione della performance individuale riguarda il personale contrattualizzato appartenente alle aree, destinatario del Fondo Risorse Decentrate.

I **valutatori** sono: il Segretario Generale per quanto concerne il personale dell'Avvocatura Generale; gli Avvocati Distrettuali, per quanto concerne il personale in servizio presso le rispettive Avvocature Distrettuali.

Interviene nel processo di valutazione individuale il Nucleo di Valutazione, che può indirizzare i dirigenti ai fini della calibrazione dei giudizi.

In riferimento ai **valutati**, il Sistema distingue, in ragione della diversa responsabilità, tra personale amministrativo non destinatario di posizione organizzativa e titolari di incarichi di posizione organizzativa.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1° gennaio-31 dicembre).

**Requisito necessario perché il/la dipendente possa essere valutato/a è l'effettiva prestazione lavorativa registrata per non meno del 10% delle giornate lavorative previste nell'anno di riferimento, calcolate sulla base dell'orario d'obbligo dell'interessato/a su sei giorni, cinque giorni o tempo parziale.**

### **7.1. Il processo di valutazione individuale**

Entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di perseguimento degli obiettivi, il Nucleo di Valutazione informa l'Avvocato Generale sugli obiettivi raggiunti e comunica al Segretario Generale il punteggio assegnato alle varie strutture organizzative (Avvocatura Generale o Avvocature Distrettuali).

Con circolare del Segretario Generale vengono comunicati agli Avvocati Distrettuali e ai Preposti agli Uffici i risultati conseguiti dalle strutture, con il relativo punteggio assegnato.

Entro il mese di aprile i dirigenti concludono il processo di valutazione della performance individuale.

La valutazione dei destinatari di posizione organizzativa avviene contestualmente alla valutazione del restante personale, secondo specifici criteri.

L'esito della valutazione viene espresso in una scheda firmata dal Valutatore (Segretario Generale o Avvocato Distrettuale) che viene consegnata agli interessati, i quali hanno facoltà di chiederne il riesame entro 10 giorni, come precisato al paragrafo 10.

## 7.2. La valutazione dei destinatari di posizione organizzativa.

Annualmente, con circolare del Segretario Generale, vengono assegnati alle strutture dell'Avvocatura dello Stato gli obiettivi operativi da realizzare, già individuati, con i relativi target e indicatori, nel Piano della Performance.

Sulla base degli obiettivi assegnati alle strutture, il dirigente competente (Segretario Generale o Avvocato Distrettuale) assegna ai funzionari titolari di posizione organizzativa specifici compiti da realizzare.

La modalità di esecuzione di tali compiti è oggetto di valutazione da parte del dirigente (Segretario Generale o Avvocato Distrettuale).

La valutazione dirigenziale dei titolari di incarichi di posizione organizzativa è effettuata in relazione:

- a) al contributo assicurato alla performance organizzativa della struttura (ufficio, servizio, struttura di staff) di diretta responsabilità;
- b) ai comportamenti organizzativi dimostrati.

È preceduta da una relazione scritta nella quale il funzionario incaricato espone le attività svolte in rapporto a quelle assegnate, le modalità di svolgimento, i risultati conseguiti e le eventuali criticità. Sulla base della relazione fornita, della conoscenza diretta del lavoro svolto dal funzionario e, in casi di incertezza, sulla base di un colloquio con il medesimo, il dirigente assegna un punteggio, sulla base di una apposita scala di misurazione<sup>1</sup>, ed esprime il giudizio per il contributo assicurato alla struttura di diretta responsabilità (**lett. a**) e per le capacità dimostrate (**lett. b**).

La valutazione individuale del titolare di posizione organizzativa sarà pertanto:

$$V_{po} = A + B$$

<sup>1</sup> v. paragrafo 8 “Comportamenti organizzativi” e Allegato 1 “Scheda di valutazione della performance individuale (posizione organizzativa)”.



(ove A è il punteggio per il contributo individuale alla struttura di diretta responsabilità e B è il punteggio per le capacità dimostrate)

### **7.3. La valutazione del personale appartenente alle aree.**

La valutazione della performance individuale è effettuata dal dirigente competente (Segretario Generale o Avvocato Distrettuale), che può avvalersi delle indicazioni dei preposti agli Uffici/servizi, che hanno una conoscenza diretta del personale loro assegnato.

È effettuata in relazione a:

- a) contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (Avvocatura Generale/Avvocatura distrettuale);
- b) comportamenti organizzativi dimostrati.

Il dirigente esprime il giudizio, dopo avere assegnato un punteggio sulla base di una apposita scala di misurazione<sup>2</sup> per il contributo che il dipendente ha assicurato alla struttura organizzativa in cui è inserito e per le capacità dimostrate (**lett. b**).

La valutazione individuale sarà pertanto:

$$V_i = A + B$$

(ove A è il punteggio per il contributo individuale e B è il punteggio per i comportamenti dimostrati)

## **8. I comportamenti organizzativi e il contributo assicurato alla struttura**

---

<sup>2</sup> v. paragrafo 8 “Comportamenti organizzativi” e Allegato 2 “Scheda di valutazione della performance individuale”.

I comportamenti organizzativi sono le capacità dimostrate nello svolgimento del lavoro affidato. A questi si associa il contributo che ciascun dipendente assicura alla performance organizzativa.

Detti fattori sono misurati da una apposita scala di misurazione, che determina, in fase di valutazione della performance individuale, specifici punteggi.

La somma dei punteggi conseguiti da ciascun valutato, per un massimo di 20 punti, individua la qualità della prestazione, secondo i seguenti livelli:

prestazione ottima (punteggio da 19 a 20);

prestazione buona (punteggio da 15 a 18),

prestazione adeguata (punteggio da 10 a 14),

prestazione non adeguata (punteggio inferiore a 10).

#### I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI TITOLARI DI INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Sono afferenti a capacità manageriali e riguardano, specificatamente:

- la capacità di analisi e di risoluzione dei problemi

[rappresenta la capacità di individuare e gestire le priorità e le situazioni problematiche, adottando interventi per assicurarne la risoluzione];

- la capacità gestionale e organizzativa

[rappresenta la capacità di gestire e valorizzare le risorse umane orientandole al risultato, nonché capacità di iniziativa e di contribuire al miglioramento dell'organizzazione];

- la capacità di relazione e coordinamento.

[rappresenta la capacità di comunicare e di rapportarsi con i collaboratori in funzione degli obiettivi di performance dell'ufficio-servizio, struttura di staff, nonché la capacità di risolvere i conflitti]

Ciascun comportamento è misurato da una scala il cui valore varia da 1 a 4, ove 1 rappresenta la qualità minima della prestazione e 4 la qualità massima.

I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE APPARTENENTE ALLE AREE.

Sono afferenti alle capacità di svolgere al meglio il lavoro assegnato e riguardano, specificatamente:

- la capacità professionale

[rappresenta la capacità di acquisire ed applicare le conoscenze necessarie per lo svolgimento e il miglioramento del lavoro affidato];

- la capacità di adattamento e di relazione

[rappresenta la capacità di adeguarsi ai cambiamenti organizzativi e di intrattenere rapporti positivi con colleghi e con utenti];

- la continuità ed affidabilità della prestazione.

[rappresenta la rispondenza del lavoro prodotto alle direttive impartite, secondo criteri di accuratezza, efficacia e rispetto delle scadenze].

Ciascun comportamento è misurato da una scala il cui valore varia da 1 a 5, ove 1 rappresenta la qualità minima della prestazione e 5 la qualità massima.

Ai comportamenti organizzativi si aggiunge, come si è detto, il contributo assicurato alla performance organizzativa (ufficio/servizio o struttura di staff di diretta responsabilità per il personale titolare di posizione organizzativa e Avvocatura di appartenenza per il restante personale).

Per il personale titolare di incarico di posizione organizzativa il contributo individuale, in ragione della responsabilità che tale personale riveste, ha un peso maggiore rispetto a quello degli altri fattori ed è misurato in base ad una scala che varia da 2 a 8, ove 2 rappresenta un contributo minimo e 8 un contributo massimo.

Viene così descritto:

contributo che il titolare di posizione organizzativa ha fornito nel conseguimento dei risultati di performance organizzativa della struttura (ufficio, servizio, struttura di staff) di diretta responsabilità.

Per il restante personale il contributo individuale è misurato, al pari dei comportamenti organizzativi, da una scala il cui valore varia da 1 a 5.

Viene così descritto:

contributo che il dipendente ha fornito ai risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale o Avvocatura Distrettuale).

## 9. La calibrazione dei giudizi

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal D.lgs. 150/2009 (artt. 9 e 14).

I dirigenti responsabili assicurano una corretta adesione al principio della differenziazione dei giudizi, anche al fine di consentire l'applicazione del disposto contrattuale (art. 78 CCNL Funzioni Centrali 12 febbraio 2018).

I dirigenti garantiscono altresì il rispetto delle indicazioni di cui agli artt. 37, co. 10, e 44, co. 2 del medesimo CCNL.<sup>3</sup>

Al fine di assicurare l'armonizzazione dei giudizi, alla conclusione del processo di valutazione individuale (**30 aprile**) il Nucleo di Valutazione acquisisce dai dirigenti responsabili un prospetto contenente il numero di persone valutate per ogni livello

---

<sup>3</sup> **Art. 37, co. 10, lett e):** *“I trattamenti accessori correlati alla performance dell'anno competono...omissis .se e nella misura in cui si sia valutato un positivo apporto del dipendente ai risultati, per effetto dell'attività svolta nel corso dell'anno, durante le giornate lavorate, secondo un criterio non necessariamente proporzionale a queste ultime”*

**Art. 44, co.2:** *Nel periodo di congedo per maternità e per paternità, di cui agli artt. 16,17 e 28 del D.lgs. 151 del 2001, alla lavoratrice o al lavoratore spettano...omissis...nonché i premi collegati alla performance secondo i criteri previsti dalla contrattazione integrativa ed in relazione all'effettivo apporto partecipativo del dipendente, con l'esclusione dei compensi per lavoro straordinario e delle indennità per prestazioni disagiate, pericolose o dannose per la salute”*

di giudizio e, in caso riscontri eccessive discordanze, richiede informazioni e suggerisce eventuali correttivi.

## **10. Il riesame**

Il dipendente (sia titolare che non titolare di incarico di posizione organizzativa) al quale è stata notificata la valutazione della prestazione ha facoltà di chiedere – entro dieci giorni – con istanza scritta e motivata, il riesame della medesima e, a tal fine, può altresì richiedere di essere sentito, secondo la rispettiva competenza, dal Segretario Generale o dall'Avvocato distrettuale o da un loro delegato, 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, l'Amministrazione 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 dirigente esprime la valutazione definitiva con provvedimento motivato.

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

## **11. La contrattazione integrativa e l'erogazione dei premi**

La contrattazione integrativa nazionale determina i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance; definisce le quote del Fondo Risorse Decentrate destinate a premi e trattamenti economici collegati, rispettivamente, alla performance organizzativa (in rapporto agli esiti del processo di valutazione inerente alla struttura di appartenenza) e alla performance individuale (in rapporto agli esiti della valutazione individuale); determina altresì l'ammontare delle quote di detti premi e trattamenti economici da corrispondere tramite contrattazione di posto di lavoro; valuta, ai sensi dell'art. 78 CCNL Funzioni centrali vigente, la maggiorazione del premio a favore dei dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, previa determinazione della quota massima di personale destinatario di tale maggiorazione.

## *Avvocatura dello Stato*

Scheda di valutazione individuale (incaricato di posizione organizzativa) Anno

UFFICIO/SERVIZIO
------------------

NOME DIPENDENTE
-----------------

INCARICO ASSEGNATO PER
------------------------

<b>Risultati conseguiti dalla struttura organizzativa di appartenenza (Performance organizzativa)</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Valutazione attribuita dal Nucleo di Valutazione</b>	<b>P</b>

<b>A –Contributo individuale</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Contributo assicurato alla performance dell’Ufficio-Servizio di appartenenza</b>	<b>P</b>

<b>B-Comportamenti organizzativi</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Fattore 1</b> (capacità di analisi e di risoluzione dei problemi)	
<b>Fattore 2</b> (capacità gestionale e organizzativa)	
<b>Fattore 3</b> (capacità di relazione e coordinamento)	
<b>Totale punteggio B</b> =	<b>P</b>

<b>Valutazione individuale (A+ B)</b> =	<b>P</b>
<b>Corrispondente a prestazione: ottima, buona, adeguata, non adeguata.</b>	_____

Sede,

II SEGRETARIO GENERALE o  
L’AVVOCATO DISTRETTUALE

per presa visione IL DIPENDENTE

La valutazione della prestazione è comunicata al dipendente, il quale ha facoltà di chiedere – entro dieci giorni – con istanza scritta e motivata, il riesame della medesima e, a tal fine, può altresì richiedere di essere sentito dal Segretario Generale o dall’Avvocato distrettuale o da un loro delegato, 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, l’Amministrazione 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 dirigente esprime la valutazione definitiva con provvedimento motivato.

**Misurazione del contributo individuale e dei comportamenti organizzativi del personale destinatario di posizione organizzativa.**

Fattore	Descrizione	VALUTAZIONE (grado del contributo offerto)			
		P.2	P. 4	P. 6	P. 8
Contributo assicurato alla performance organizzativa	<i>Rappresenta il contributo che il titolare di posizione organizzativa ha fornito nel conseguimento dei risultati di performance dell'Ufficio,- Servizio, struttura di staff di appartenenza</i>	○	○	○	○

*N.B.- scala di valore: 2 rappresenta il contributo minimo e 8 il contributo massimo; 4 e 6 rappresentano i valori intermedi.*

Fattore	Descrizione	VALUTAZIONE (grado delle capacità espresse)			
		P. 1	P. 2	P. 3	P. 4
Capacità di analisi e di risoluzione dei problemi	<i>Rappresenta la capacità di individuare e gestire le priorità e le situazioni problematiche</i>	○	○	○	○
Capacità gestionale e organizzativa	<i>Rappresenta la capacità di gestire e valorizzare le risorse umane, orientandole al risultato, nonché la capacità di iniziativa e di contribuire al miglioramento dell'organizzazione</i>	○	○	○	○
Capacità di relazione e coordinamento	<i>Rappresenta la capacità di comunicare e di rapportarsi con i collaboratori in funzione degli obiettivi di performance dell'Ufficio/Servizio, nonché la capacità di risolvere i conflitti</i>	○	○	○	○

*N.B.- scala di valore: 1 rappresenta la qualità minima della prestazione e 4 la qualità massima; 2 e 3 rappresentano i valori intermedi*

**Totale P. \_\_\_\_\_**

**corrispondente a livello di prestazione (ottimo, buono, adeguato, non adeguato):**

\_\_\_\_\_

*Prestazione ottima: da p. 19 a p. 20; prestazione buona: da p. 15 a p. 18; prestazione adeguata: da p. 10 a p.14; prestazione non adeguata: inferiore a p. 10.*



## *Avvocatura .....dello Stato*

Scheda di valutazione della performance individuale – Anno .....

UFFICIO/SERVIZIO
------------------

NOME DIPENDENTE
-----------------

AREA	FASCIA RETRIBUTIVA
------	--------------------

PROFILO PROFESSIONALE
-----------------------

<b>Risultati conseguiti dalla struttura organizzativa (Performance organizzativa)</b>	<b>Punteggio</b>
Valutazione attribuita dal Nucleo di Valutazione	<b>P</b>

<b>A –Contributo individuale</b>	<b>Punteggio</b>
Contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza	<b>P</b>

<b>B –Comportamenti organizzativi</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Fattore 1</b> (capacità professionale)	
<b>Fattore 2</b> (capacità di adattamento e di relazione)	
<b>Fattore 3</b> (continuità e affidabilità della prestazione)	
<b>Totale punteggio B</b> =	<b>P</b>

<b>Valutazione individuale (A + B)</b> corrispondente a prestazione: <b>ottima, buona, adeguata, non adeguata.</b>	<b>P</b> <hr style="width: 100%;"/>
---	--

Sede,

II SEGRETARIO GENERALE o  
L'AVVOCATO DISTRETTUALE

per presa visione IL DIPENDENTE

La valutazione della prestazione è comunicata al dipendente, il quale ha facoltà di chiedere – entro dieci giorni – con istanza scritta e motivata, il riesame della medesima e, a tal fine, può altresì richiedere di essere sentito dal Segretario Generale o dall'Avvocato distrettuale o da un loro delegato, 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, l'Amministrazione 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 dirigente esprime la valutazione definitiva con provvedimento motivato.

**Misurazione del contributo individuale e dei comportamenti organizzativi del personale appartenente alle aree.**

Fattore	Descrizione	VALUTAZIONE (grado del contributo offerto e delle capacità espresse)				
		P.1	P.2	P.3	P.4	P.5
Contributo individuale	<i>Rappresenta il contributo che il dipendente ha fornito per i risultati di performance della alla struttura di appartenenza (A.G.S-A.D.S)</i>	○	○	○	○	○
Capacità professionale	<i>Rappresenta la capacità di acquisire ed applicare le conoscenze necessarie per lo svolgimento e il miglioramento del lavoro affidato.</i>	○	○	○	○	○
Capacità di adattamento e di relazione	<i>Rappresenta la capacità di adeguarsi ai cambiamenti organizzativi e di intrattenere rapporti positivi con i colleghi e con gli utenti</i>	○	○	○	○	○
Continuità ed affidabilità della prestazione	<i>Rappresenta la rispondenza del lavoro prodotto alle direttive impartite, secondo criteri di accuratezza, efficacia e rispetto delle scadenze.</i>	○	○	○	○	○

*N.B.- scala di valore: 1 rappresenta la qualità minima della prestazione e 5 la qualità massima; 2,3 e 4 rappresentano i valori intermedi.*

**Totale P. \_\_\_\_\_**

**corrispondente a livello di prestazione (ottimo, buono, adeguato, non adeguato):**

\_\_\_\_\_

*Prestazione ottima: da p. 19 a p. 20; prestazione buona: da p. 15 a p. 18; prestazione adeguata: da p. 10 a p.14; prestazione non adeguata: inferiore a p. 10.*