



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. 29 ottobre 2021, n. 214;

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;

Viste le Linee guida per la Relazione annuale sulla *performance*, n. 3, novembre 2018;

Viste le Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, n. 4, novembre 2019;

Viste le Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale, n. 5, dicembre 2019;

Visto il proprio decreto 1° aprile 2022, n. 63, con il quale è stato adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato;

Considerato che, con decreti del Segretario Generale in data 6 dicembre 2022 e 21 giugno 2023, sono stati conferiti, ai dirigenti amministrativi del ruolo del personale dell'Avvocatura dello Stato, incarichi di direzione degli Uffici dirigenziali di livello non generale di cui agli artt. 14 e 16 del d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, e che i dirigenti hanno assunto le funzioni di direzione dei rispettivi Uffici a partire dal 3 gennaio 2023;

Visto il decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 giugno 2023, n. 74 recante "Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche", con il quale - tra l'altro - l'Avvocatura dello Stato è stata autorizzata ad incrementare la propria dotazione organica con due dirigenti amministrativi di prima fascia;

Vista la nota 29 novembre 2023, prot. n. 743974, con la quale il Segretario Generale ha richiesto all'Organismo di Valutazione della *performance* dell'Avvocatura dello Stato di esprimere il parere necessario per continuare ad avvalersi del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato, di cui al d.A.G. n. 63/2022 innanzi citato, per l'anno 2023 per il personale amministrativo e per adottare, sempre per l'anno 2023, un Sistema semplificato per il personale dirigente nell'attesa di implementazione, nell'anno 2024, di un Sistema adeguato al modificato assetto organizzativo dell'Istituto che risulterà dal nuovo Regolamento, di disciplina dell'organizzazione e del funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato in attuazione del D.L. 22 aprile 2023, n. 44, recante "Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche", convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2023, n. 74, il cui *iter* è in via di definizione;

Vista la nota del 7 dicembre 2023, con la quale il Presidente dell'Organismo di Valutazione della *performance* comunica il parere dell'organo in termini favorevoli alle proposte di conferma del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura



L'Avvocato Generale dello Stato

dello Stato, di cui al d.A.G. n. 63/2022 innanzi citato, per l'anno 2023 per il personale amministrativo e di adozione, sempre per l'anno 2023, di un Sistema semplificato per il personale dirigente, nei termini indicati nel verbale in pari data;

Ritenuta la necessità di conformarsi alle osservazioni dell'Organismo di Valutazione della *performance*;

Ritenuto, pertanto, di confermare per l'anno 2023 la validità del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato adottato con il D.A.G. 1° aprile 2022, n. 63, e dei relativi allegati con la precisazione che, in tutti i passaggi nei quali è prevista la competenza del Segretario Generale o dell'Avvocato Distrettuale nella funzione di valutazione del personale appartenente alle aree, detta competenza deve intendersi attribuita ai Dirigenti quanto al personale assegnato ad uffici ad essi affidati;

Ritenuto, infine, di adottare, per l'anno 2023, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* dei dirigenti di livello non generale dell'Avvocatura dello Stato allegato al presente decreto nell'attesa di implementazione, per l'anno venturo, di un Sistema adeguato al modificato assetto organizzativo dell'Istituto che risulterà dal nuovo Regolamento, il cui *iter* è in via di definizione;

Informate le Organizzazioni Sindacali, mediante invio della bozza di Sistema in data 17 novembre 2023;

Preso atto che non sono pervenute richieste di confronto da parte delle Organizzazioni Sindacali,

DECRETA

Art. 1

È confermata per il 2023 la validità del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato adottato con il D.A.G. 1° aprile 2022, n. 63, e dei relativi allegati con la precisazione che, in tutti i passaggi nei quali è prevista la competenza del Segretario Generale o dell'Avvocato Distrettuale nella funzione di valutazione del personale appartenente alle aree, detta competenza deve intendersi attribuita ai Dirigenti quanto al personale assegnato ad uffici ad essi affidati.

Art. 2

Ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è adottato, per l'anno 2023, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* dei dirigenti di livello non generale dell'Avvocatura dello Stato allegato al presente decreto.

Il presente decreto sarà pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale e nel sito Portale della *performance*.

L'AVVOCATO GENERALE





Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dei dirigenti di livello non generale dell'Avvocatura generale dello Stato

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dei dirigenti di livello non generale.

1.1. Introduzione

Con l'approvazione del D.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, "Regolamento recante norme per l'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato" è mutato l'assetto organizzativo dell'Avvocatura dello Stato che, per la prima volta, ha avuto la figura dei dirigenti, di livello non generale, nella propria dotazione organica.

I dirigenti, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.P.R. n. 214/2021, formulano proposte ed esprimono pareri al Segretario Generale e, in sede locale, all'Avvocato Distrettuale (lett. a); curano l'attuazione dei progetti e delle gestioni ad essi assegnati dal Segretario Generale, adottando i relativi atti e provvedimenti amministrativi ed esercitando i poteri di spesa e di acquisizione delle entrate delegati dal Segretario Generale, nell'ambito delle sue direttive e, in sede locale, di quelle dell'Avvocato Distrettuale (lett. b); 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 (lett. f). Essi, ai sensi dell'art. 7, comma 2 del D.P.R. n. 214/2021, sono responsabili del risultato dell'attività svolta dagli Uffici ai quali sono preposti, dell'attuazione delle direttive ad essi impartite dal Segretario Generale e, in sede locale, dall'Avvocato Distrettuale, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali ad essi assegnate.

Il conferimento degli incarichi dirigenziali ivi previsti è avvenuto con decorrenza 3 gennaio 2023. Pertanto, nelle more dell'adozione di un compiuto Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del personale dirigente, nonché del compimento del processo di riorganizzazione in atto, in relazione all'entrata in vigore del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, recante "*Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche*", convertito, con modificazioni, nella Legge 21 giugno 2023, n. 74, che ha previsto, tra l'altro, l'introduzione della figura dei dirigenti di livello generale per l'Avvocatura dello Stato, il presente documento si propone quale Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del personale dirigente (di seguito Sistema) transitorio, valido per la valutazione della *performance* dei dirigenti di livello non generale solo per l'anno 2023.

Il Sistema, adottato con Decreto dell'Avvocato Generale, è oggetto del parere dell'Organismo di valutazione della *performance* (istituito dall'art. 13 del suddetto D.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214).

1.2. L'integrazione con gli altri documenti di programmazione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* si raccorda con:

- Le prescrizioni sulla *Performance* nel Piano Integrato Attività e Organizzazione 2023-2025 (PIAO).

La Sezione *Performance* del PIAO 2023 - 2025 individua e assegna ai Dirigenti e alle strutture dell'Avvocatura dello Stato obiettivi – con correlati *target* e indicatori – da realizzarsi in un arco annuale e triennale e, a tali obiettivi, possono aggiungersi eventuali obiettivi individuali individuati dal Segretario generale e/o dall'Avvocato distrettuale. Si rinvia alla Scheda di cui all'Allegato 1 “Scheda di assegnazione obiettivi dirigente di livello non generale”.

Il perseguimento di tali obiettivi viene monitorato e verificato dall'Organismo di valutazione della *performance*, secondo la metodologia definita nel Sistema di cui al d.A.G. 1° aprile 2022, n. 63.

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

Il PIAO, nella sua parte inerente all'anticorruzione ed alla trasparenza, individua le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza; tali misure vengono trasfuse nella parte del PIAO inerente alla *Performance*, con i relativi *target* e indicatori, e costituiscono obiettivi di *performance* assegnati alle strutture, monitorati e verificati dall'Organismo di valutazione della *performance*, secondo la metodologia prevista dal Sistema di cui al d.A.G. 1° aprile 2022, n. 63.

1.3. Le dimensioni della *performance*

La *performance* è definita dall'insieme dei risultati attesi, misurati, monitorati, valutati e rendicontati in termini quantitativi mediante la definizione di appositi indicatori e target e dai contributi forniti da ciascun dirigente in termini di comportamenti organizzativi e professionali.

La *performance organizzativa* è misurata e valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi specifici, nella loro declinazione annuale, relativi all'amministrazione nel suo complesso, in ragione dell'inscindibilità dell'apporto eterogeneo da parte della struttura centrale e delle diverse strutture territoriali al conseguimento delle *performance*. A ciascun obiettivo vengono associati uno o più indicatori.

La *performance individuale* è l'insieme dei risultati raggiunti e dei contributi apportati (comportamenti organizzativi e professionali) da ciascun dirigente e consiste nel contributo fornito al conseguimento della *performance* complessiva dell'unità organizzativa alla quale il dirigente è assegnato.

Tra le esigenze organizzative di cui tenere conto emergono quelle del lavoro agile e della trasformazione digitale, che impongono la presenza e lo sviluppo di capacità di lavorare in autonomia, di comunicare adeguatamente, di organizzare il lavoro proprio e altrui utilizzando efficacemente le tecnologie digitali.

La **valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi** ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione. Tale valutazione ha, inoltre, funzione di "integrare" la valutazione dei risultati, per andare ad evidenziare efficacemente il contributo reso dai dirigenti al conseguimento della *performance* nel suo complesso. Si rinvia alla scheda Allegato 2 "Criteri per valutare i comportamenti dei dirigenti di uffici livello non generale".

In attuazione di quanto previsto dalle nuove Linee guida dell'Anac sul codice di comportamento, la comprovata violazione del codice di comportamento da parte dei dirigenti rileva in ordine alla valutazione della *performance*.

2. La valutazione della *performance*

2.1. 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 non generale deve 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'onnicomprensività.

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.

L'art. 7 del D.P.R. n. 214/2021 statuisce che i dirigenti esercitano i compiti e assumono le responsabilità previsti dal sopra menzionato d.lgs. n. 165/2001, ed in particolare il sistema di misurazione e valutazione della *performance* dirigenziale deve aderire alla cognizione nonché all'analisi valutativa sulle specifiche funzioni direttive che essi assumono, ai sensi della normativa di riferimento.

Se il comma 1 dell'art. 7 del D.P.R. n. 214/2021 dispone che i Dirigenti:

formulano proposte ed esprimono pareri al Segretario Generale e, in sede locale all'Avvocato Distrettuale (lett. a); curano l'attuazione dei progetti e delle gestioni ad essi assegnati dal Segretario Generale, adottando i relativi atti e provvedimenti amministrativi ed esercitando i poteri di spesa e di acquisizione delle entrate delegati dal Segretario Generale, nell'ambito delle sue Direttive; in sede locale di quelle dell'Avvocato Distrettuale (lett. b); svolgono tutti gli altri compiti ad essi delegati dal Segretario Generale (lett. c); dirigono, coordinano e controllano l'attività degli uffici ad essi affidati e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche esercitando i poteri sostitutivi in caso di inerzia ai sensi dell'art. 17, comma 1, lett. d), del d.lgs. n. 165/2001 (lett. d); provvedono alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnati agli uffici ad essi affidati (lett. e); 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 (lett. f); forniscono le risposte ai rilievi degli organi di controllo sugli atti di propria competenza (lett. g), di conseguenza, la misurazione e la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi nonché sulla diligente esplicazione di ciascuna delle suddette funzioni dirigenziali devono avere riguardo ai caratteri dei concreti obiettivi ed ai caratteri effettivi delle funzioni dirigenziali medesime.

La misurazione e la valutazione delle attività istituzionali e gestionali dei Dirigenti si adeguano anche alle esigenze prescrittive di cui al secondo comma dell'art. 7 del D.P.R. n. 214/2021, il quale dispone che i Dirigenti sono responsabili del risultato dell'attività svolta dagli uffici ai quali sono preposti, dell'attuazione delle Direttive ad essi impartite dal Segretario Generale e, in sede locale, dall'Avvocato Distrettuale, della gestione del personale nonché delle risorse finanziarie e strumentali ad essi assegnate, ed entro il 31 marzo di ogni anno presentano al Segretario Generale e, in sede locale, anche all'Avvocato Distrettuale, una relazione complessiva sull'attività svolta nell'anno precedente.

2.2. Ambito di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Ai sensi dell'art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti (e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità), secondo le modalità indicate nel SMVP, è collegata:

- a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Le Linee guida n. 5/2019 per la misurazione e valutazione della *performance* individuale pongono l'accento sulla necessità di tenere ben distinti i concetti di obiettivi della struttura (*performance* organizzativa) e obiettivi individuali del dirigente, in quanto:

- gli obiettivi di *performance* organizzativa rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;
- gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente (o al dipendente), il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi *ad personam*).

Tuttavia, per i dirigenti, l'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009 stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (*performance* organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della *performance* individuale del dirigente in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono.

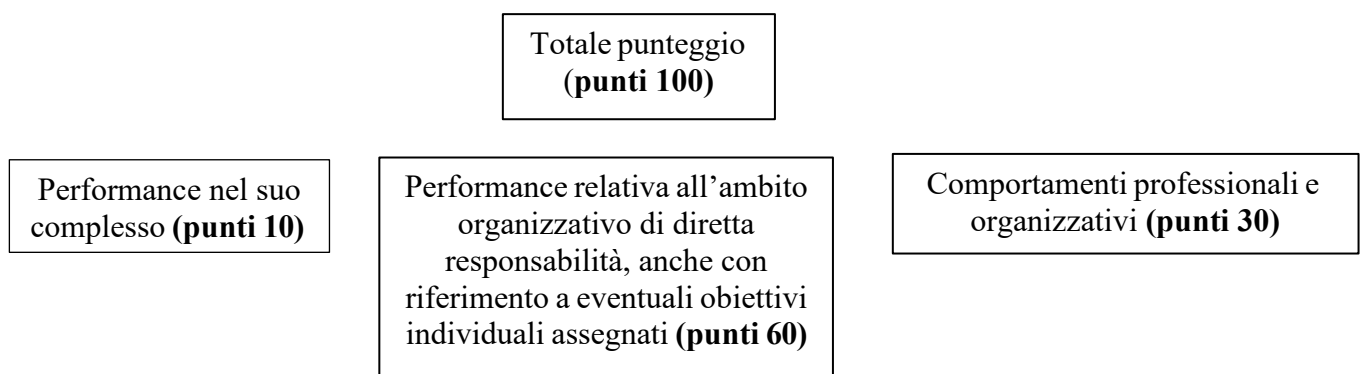
3. Valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi

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.

Il Segretario Generale valuta le prestazioni dei dirigenti alla stregua dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi annuali loro assegnati, di cui alla Sezione del PIAO 2023 - 2025 inerente alla *performance*.

La valutazione del dirigente preposto all'Ufficio amministrativo unico distrettuale di cui all'articolo 16 del D.P.R. n. 214/2021 è effettuata sentito l'Avvocato distrettuale competente.

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



A riguardo si rinvia all'Allegato 3 "Scheda valutazione Dirigente di livello NON generale", che si compone di tre Sezioni: Performance dell'Amministrazione nel suo complesso; Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati; Comportamenti professionali e organizzativi, nonché il criterio del calcolo del peso ponderale assegnato ad ogni obiettivo. Detta scheda è parte integrante e sostanziale del presente Sistema.

3.1. Casi particolari riferiti al valutato

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.

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

- cessazione dal servizio del dirigente per dimissioni;
- 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;
- partecipazione a concorsi, ove espressamente richiesto dai relativi bandi;
- modifica, anno in corso, del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale.

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.

3.2. 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.

3.3. Procedure di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio di valutazione della *performance* individuale, il 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. 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 predetti risultati.

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”*.

La soglia di punteggio minimo che definisce la suddetta “valutazione negativa” sulla base dell'art. 5-bis del d.lgs. n. 150/2009 e che rileva ai fini della responsabilità dirigenziale, è rappresentata dall'ottenimento di un punteggio complessivo (risultati e comportamenti) inferiore o uguale a **50/100**.

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 soprattutto in caso di valutazione negativa.



SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DIRIGENTE DI LIVELLO NON GENERALE

Anno:

Ufficio:

Dirigente:

Sez.1 - Obiettivi di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ed eventuali obiettivi individuali *

Obiettivi (a)	Peso obiettivi (b)		Indicatori	Peso indicatori	Target
	b1)	b2)			
es. Ob. 1					
es. Ob. 2					
Totale	max (100)	max (60)			

(a) inserire la descrizione degli obiettivi specifici assegnati da Piano performance 2023-2025;

(b) inserire il peso assegnato a ciascun obiettivo; b1) inserire il peso calcolato su base 100; b2) inserire il peso calcolato su base 60.

* inserire le informazioni richieste come eventualmente risultanti dal Piano della performance

Sez.2 - Comportamenti professionali e organizzativi

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 dell'organizzazione (max 6 pt.)
5. Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori (max 6 pt.)

Firma Segretario generale

Firma dirigente

CRITERI PER VALUTARE I COMPORTAMENTI DEI DIRIGENTI DI UFFICI LIVELLO NON GENERALE

Cat	Criteri	Livello alto (5-6)	Livello medio (3-4)	Livello basso (0-2)
n. 1	ORIENTAMENTO AL RISULTATO E ORGANIZZAZIONE (max 6)	Individua esattamente le attività da svolgere e le modalità operative più efficienti ed efficaci in rapporto ai risultati attesi, dimostrando ottime conoscenze e competenze e tenendo conto delle risorse disponibili e dei tempi previsti. Individua in modo efficace le priorità d'azione. Gestisce efficacemente i collaboratori, coinvolgendoli sistematicamente in incontri finalizzati a rendere comprensibili e compatibili le aspettative individuali e le attese dell'Amministrazione. Nel rapporto con i collaboratori, assume un ruolo di guida e di supporto, favorendone la valorizzazione e la crescita professionale.	Individua le attività da svolgere e le modalità operative in rapporto ai risultati attesi, dimostrando adeguate conoscenze e competenze e tenendo conto delle risorse disponibili e dei tempi previsti. Individua correttamente le priorità d'azione. Coinvolge i collaboratori nell'individuazione e nella gestione delle attività.	Individua le attività da svolgere e le modalità operative in modo non sempre adeguato ai risultati attesi, dimostrando una conoscenza formale delle principali attività e non tenendo sempre conto delle risorse disponibili e dei tempi previsti. Non sempre individua le priorità d'azione. Non sempre coinvolge i collaboratori nell'individuazione e nella gestione delle attività.
n. 2	PROBLEM SOLVING E INNOVAZIONE (max 6)	Affronta situazioni complesse e non ordinarie, dimostrando ottime capacità di soluzione dei problemi in maniera tempestiva e flessibile. Promuove nuove metodologie e l'impiego di sistemi informatizzati o comunque innovativi, idonei ad assicurare il pieno sviluppo delle attività di competenza, con particolare attenzione al funzionamento organizzativo dell'Ufficio.	Affronta situazioni complesse e non ordinarie, dimostrando idonee capacità di soluzione dei problemi. Si adegua alle nuove metodologie e all'impiego di sistemi informatizzati o comunque innovativi.	Affronta situazioni complesse e non ordinarie dimostrando di non risolvere sempre i problemi adeguatamente. Non adotta sempre nuove metodologie o sistemi informatizzati o comunque innovativi.

<p>n. 3</p>	<p>MANAGEMENT, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (max 6)</p>	<p>Programma il lavoro, anche in modalità agile, con ottime capacità decisionali, promuovendo il miglioramento continuo. Gestisce in modo eccellente i piani e i programmi, orientandoli all'efficiente conseguimento dei risultati attesi, inclusi gli obiettivi del Piano Organizzativo del lavoro agile, anche attraverso l'uso ottimale di tutte le risorse disponibili e il monitoraggio dello stato di avanzamento dei risultati con efficaci sistemi di controllo, Offre un eccellente contributo alla performance complessiva dell'Amministrazione.</p>	<p>Programma e organizza il lavoro, anche in modalità agile, con capacità decisionali idonee al raggiungimento dei risultati. Gestisce i piani e i programmi, orientandoli al conseguimento dei risultati attesi, inclusi gli obiettivi del Piano Organizzativo del lavoro agile. Monitora lo stato di avanzamento dei risultati, Offre un discreto contributo alla performance complessiva dell'Amministrazione.</p>	<p>Programma e organizza il lavoro dell'Ufficio, anche in modalità agile, in maniera non sempre adeguata rispetto ai risultati attesi, inclusi gli obiettivi del Piano Organizzativo del lavoro agile. Le decisioni assunte sono a volte un adempimento formale e non contribuiscono alla performance complessiva dell'Amministrazione.</p>
<p>n. 4</p>	<p>RELAZIONI E INTEGRAZIONI NELL'ORGANIZZAZIONE (max 6)</p>	<p>Intrattiene ottime relazioni con colleghi, superiori e collaboratori per il raggiungimento dei risultati. Comprende le opinioni e le esigenze diverse nelle relazioni interpersonali e organizzative. Gestisce efficacemente i rapporti interpersonali ed organizzativi, sfrutta ogni occasione ed opportunità che gli si presenta. Favorisce la massima circolazione delle informazioni come principale strumento di comunicazione e di integrazione con il contesto interno ed esterno e valorizza i rapporti puntando sui feedback di riscontro comunicativo.</p>	<p>Intrattiene relazioni con colleghi, superiori e collaboratori adeguate al raggiungimento dei risultati. Rileva opinioni ed esigenze dei propri interlocutori e realizza rapporti interpersonali e/o organizzativi sufficienti per essere in sintonia con gli altri.</p>	<p>Non sempre intrattiene buone relazioni con colleghi, superiori e collaboratori, rendendo a volte difficoltoso il raggiungimento dei risultati. Non favorisce la circolazione delle informazioni.</p>

n. 5	CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DIFFERENZIATA DEI COLLABORATORI (max 6)	<p>Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'attenta analisi del contesto e finalizzando la valutazione stessa a motivarli verso un miglioramento professionale.</p> <p>Analizza periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze, valorizzandone le competenze.</p> <p>Analizza il processo di lavoro, proprio o di altri, adottando strategie di lavoro che valorizzino i contributi di tutti i collaboratori per conseguire i risultati attesi, favorendo sempre l'integrazione delle persone nei processi organizzativi.</p>	<p>Valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata, basandosi su un'analisi del contesto.</p> <p>Si impegna nella verifica dell'adeguatezza del livello professionale dei collaboratori rispetto alle esigenze per valorizzarne le competenze.</p> <p>Si impegna nell'analisi del processo di lavoro con una adeguata integrazione delle persone nei processi organizzativi.</p>	<p>Non sempre valuta i collaboratori in maniera personalizzata e differenziata.</p> <p>Non sempre verifica l'adeguatezza del livello professionale dei collaboratori e non sempre valorizza le loro competenze.</p> <p>Non sempre individua soluzioni operative che valorizzino il contributo dei collaboratori.</p>
-------------	--	--	---	--

La presente griglia definisce i criteri per l'attribuzione dei punteggi per quanto riguarda i comportamenti organizzativi e professionali dei Dirigenti di Uffici livello non generale.

Sono individuati 5 criteri, ad ognuno dei quali è possibile assegnare un punteggio da 0 a 6:

- 1) COMPETENZE**
- 2) *PROBLEM SOLVING***
- 3) *MANAGEMENT***
- 4) RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE**
- 5) CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DIFFERENZIATA DEI COLLABORATORI**

Con riferimento ai suddetti 5 criteri, considerata la complessità e la specificità delle attività dei Dirigenti degli Uffici di livello NON generale dell'Amministrazione, al fine di rendere efficace la valutazione, il Valutatore ha facoltà di acquisire evidenze utili ad esprimere la valutazione dei comportamenti.



Scheda valutazione Dirigente di livello NON generale

Anno:

Ufficio:

Dirigente:

Risorse disponibili

Umane (a)	Finanziarie	Materiali	a) elencare le risorse per livello o classe di appartenenza
------------------	--------------------	------------------	--

Sez. 1 - Performance dell'Amministrazione nel suo complesso

Punteggio

TOTALE PUNTEGGIO SEZ. 1 (max punti 10)

Sez. 2 - Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati

Obiettivi operativi (a)*	Peso obiettivi (b)*		Indicatori*	Peso indicatori*	Target*	Proposta di misurazione del raggiungimento target	Valutazione	Punteggio
es: ob. operativi 1	(b1)	(b2)						
Descrizione sintetica delle attività svolte, al fine di illustrare i risultati della gestione amministrativa e le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento dell'obiettivo assegnato (max 1000 caratteri, spazi inclusi)								
es: ob. operativi 2								
Descrizione sintetica delle attività svolte, al fine di illustrare i risultati della gestione amministrativa e le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento dell'obiettivo assegnato (max 1000 caratteri, spazi inclusi)								
Totale	max (100)	max (60)						
TOTALE PUNTEGGIO OTTENUTO PER I RISULTATI RAGGIUNTI (max punti 60)								

(a) inserire la descrizione degli obiettivi assegnati come da Piano Performance 2023-2025;

(b) inserire il peso assegnato a ciascun obiettivo: b1) il peso è quello risultante dal Piano della performance 2023-2025, su base 100; b2) il peso è calcolato su base 60;

* inserire le informazioni richieste come risultanti dal Piano della performance

Sez. 3 Comportamenti professionali e organizzativi (assegnare il punteggio per ciascuna categoria di comportamento sulla base dei descrittori di cui all'allegato al SMVP 2021)

	Punteggio		
	basso	medio	alto
1. Orientamento al risultato e organizzazione (max 6)			
2. Problem solving e innovazione (max 6)			
3. Management, programmazione e controllo (max 6)			
4. Relazioni e integrazione dell'organizzazione (max 6)			
5. Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori (max 6)			
TOTALE PUNTEGGIO SEZ. 3 (max punti 30)			

TOTALE PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max punti 100)	
---	--

Firma valutatore

Firma valutato