



# 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;

**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;

**Viste** le Linee guida sul Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di *performance*, 9 dicembre 2020;

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

**Visto** il proprio decreto 4 marzo 2019, n. 22, di adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato avente validità a decorrere dal processo di misurazione e valutazione 2019;

**Visto** il D.A.G. 185/2019 con il quale la validità del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato di cui al D.A.G. n. 22/2019 è stata confermata per il 2020;

**Ritenuto** di adottare un aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato, in linea con le esigenze migliorative dei processi di misurazione e valutazione, nonché in armonia con il Piano Organizzativo del lavoro agile;

**Sentito** il Segretario Generale dell'Avvocatura dello Stato;

**Vista** la nota 8 luglio 2021 con la quale il Presidente del Nucleo di Valutazione, di cui all'art. 11 del D.P.R. 5 luglio 1995, n. 333, comunica la positiva valutazione delle modifiche proposte al SMVP;



# L'Avvocato Generale dello Stato

**Dato atto** che il Comitato Unico di Garanzia dell'Avvocatura dello Stato e le Organizzazioni sindacali rappresentative, informati in data 22 luglio 2021 in ordine all'adozione dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance*, rispettivamente con note n. 451110 e n. 451138, non hanno fatto pervenire osservazioni in merito;

## DECRETA

Ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è adottato l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato che è allegato al presente decreto e sostituisce, a decorrere dal processo di misurazione e valutazione 2021, le precedenti discipline di cui ai DD.A.G. 22/2019 e 185/2019.

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

L'AVVOCATO GENERALE



Avvocatura dello Stato

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

## SOMMARIO

1. Introduzione.....	3
2. L'integrazione con gli altri documenti di programmazione.....	4
3. Il processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> nel raccordo con i documenti di programmazione.....	4
4. Soggetti/strutture responsabili nel processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> .....	7
5. Gli <i>stakeholder</i> .....	9
6. La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	11
6.1. Principi generali della misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	11
6.2. Dimensioni della <i>performance</i> organizzativa nell'Avvocatura dello Stato .....	12
6.3. Livelli e finalità della misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	12
6.4. Ciclo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	13
1. MISURAZIONE .....	14
2. VALUTAZIONE .....	15
7. La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	17
7.1. Principi generali della misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....	17
7.2. Il processo di valutazione individuale.....	19
7.3. La valutazione dei destinatari di posizione organizzativa .....	19
7.4. La valutazione del personale appartenente alle aree.....	20
8. I comportamenti organizzativi e il contributo assicurato alla struttura.....	21
9. La calibrazione dei giudizi.....	24
10. Il riesame.....	25
11. La contrattazione integrativa e l'erogazione dei premi.....	25
12. La valutazione partecipativa.....	26

## 1. Introduzione

Il presente aggiornamento al “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”, riguardante le strutture amministrative e il personale contrattualizzato dell’Avvocatura dello Stato, tiene in considerazione l’esperienza applicativa del Sistema precedente, le proposte di miglioramento suggerite dal Nucleo di Valutazione nonché le osservazioni dell’Ufficio per la valutazione della *performance* (Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica) formulate nel documento “Analisi Relazione annuale sulla *performance* 2019 dell’Avvocatura Generale dello Stato – AVVST Report di sintesi”, che – sebbene rilevate in sede di Relazione consuntiva del ciclo della *performance* – riflettono alcune carenze nella progettazione delle fasi precedenti del ciclo, inerenti al Sistema e al Piano della *performance*, che occorre colmare.

Il Sistema, inoltre, come previsto dalle Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile, approvate con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 9 dicembre 2020, deve tener conto dell’esigenza di adeguamento alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati e integrando quelli relativi ai comportamenti organizzativi.

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” N. 2-Dicembre 2017 e delle “Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale” N. 5-Dicembre 2019 emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della *performance*.

Ai sensi dell'art. 7 d.lgs. n. 150/2009, novellato dal d.lgs. n. 74/2017, il Sistema 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 settembre 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 **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.

**I)** 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, l'Ufficio Trattamento Economico e di quiescenza Avvocati e Procuratori dello Stato e l'Ufficio Trattamento economico e di quiescenza Personale amministrativo che rilevano 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.

Area/Processo	Stakeholder interni	Stakeholder esterni
<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>Area/Processo</b>	<b>Stakeholder interni</b>	<b>Stakeholder esterni</b>
<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**

### **6.1. Principi generali della 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 *performance* organizzativa deve tener 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 Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA) o comunque connessa alla situazione di emergenza epidemiologica e alla necessità di adeguamento dettata dall'evoluzione normativa e regolamentare in materia, allo scopo di verificarne l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nella considerazione 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.

Da questa previsione consegue che la verifica della promozione del lavoro agile impatta necessariamente sul sistema di misurazione e valutazione delle amministrazioni, richiedendo un adeguamento dei sistemi di monitoraggio, specifici indicatori per la verifica dell'impatto del lavoro svolto al di fuori dell'ufficio e l'individuazione di opportuni obiettivi organizzativi, individuali e/o di gruppo.

In tale prospettiva il Sistema di misurazione e valutazione valorizza l'organizzazione del lavoro secondo modelli incentrati sul conseguimento dei risultati e consente di monitorare l'impatto del lavoro agile sulla *performance* organizzativa.

## **6.2. 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) 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;
- 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;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

## **6.3. 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 nel Piano della *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 strutture amministrative (Avvocatura Generale e Avvocature Distrettuali).**

Rappresenta il risultato dell'attività realizzata da ciascuna unità organizzativa in obiettivi operativi pluriennali, comuni a tutte le strutture amministrative dell'Istituto, coerenti con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire, per i quali il Piano della *performance* stabilisce i risultati attesi per l'anno di riferimento, (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.

I 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 nel Piano della *performance* che ne definisce l'ambito di intervento e i risultati attesi.

#### **6.4. 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 dal

Nucleo di Valutazione ed è attuata attraverso la verifica del raggiungimento dei valori di risultato previsti dal Piano della *performance*.

A tal fine il Nucleo:

- entro il **15 settembre** 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;
- 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.

## 1. MISURAZIONE

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 (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:

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

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 il Nucleo 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. VALUTAZIONE

Nella fase di valutazione il Nucleo 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, 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, il Nucleo 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.

La valutazione per ciascuna Avvocatura Distrettuale prende a riferimento la media dei risultati conseguiti per gli obiettivi assegnati; la valutazione per l'Avvocatura Generale prende a riferimento la media dei risultati conseguiti dai singoli Uffici negli obiettivi comuni a tutte le sedi; 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.

In base al grado di raggiungimento degli obiettivi rilevato e dell'esito della valutazione viene attribuito alla *performance* organizzativa di ciascuna Sede – di cui al paragrafo 6.3. b) - un punteggio, secondo quanto indicato nella tabella che segue:

Realizzazione dell'obiettivo da 91% a 100%	<b>Da p. 17 a p. 20</b>
Realizzazione dell'obiettivo da 76% a 90%	<b>Da p. 15 a p. 18</b>
Realizzazione dell'obiettivo da 40% a 75%	<b>Da p. 14 a p. 10</b>
Realizzazione dell'obiettivo inferiore al 40%	<b>Da p. 4 a p. 9</b>

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

Il Nucleo di valutazione prenderà in esame eventuali istanze di rivalutazione del punteggio soltanto se pervenute entro i 10 giorni successivi alla 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 indicati 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 dal Nucleo di Valutazione.

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

### 7.1. Principi generali della misurazione e valutazione della *performance* individuale

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, alla qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed 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/funzionario responsabile monitora l'andamento delle attività dell'Ufficio, riferite sia alle ordinarie incombenze sia agli obiettivi indicati nel Piano della *performance*, 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/responsabile 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 può essere 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.

Per quanto riguarda i dirigenti/funzionari responsabili (al momento Preposti titolari di posizione organizzativa), ai quali sono affidati compiti di responsabilità e coordinamento, devono essere previsti profili di comportamenti e competenze, oggetto di specifica valutazione, correlati alla capacità di direzione, programmazione e controllo basate non sulla verifica della presenza e della esecuzione puntuale di compiti specifici assegnati di volta in volta, ma sulla fiducia e la responsabilizzazione sui risultati.

Alle figure direttive sono richieste competenze e capacità relazionali per il coordinamento proficuo di gruppi di lavoro misti di collaboratori in lavoro agile e collaboratori in presenza, per la riorganizzazione e la digitalizzazione dei processi di lavoro, per la rilevazione delle esigenze di formazione a supporto delle competenze del personale addetto e per il ripensamento della logica di valutazione dall'adempimento al risultato.

## **7.2. 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.

## **7.3. 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) Alla qualità del contributo assicurato dal funzionario alla *performance* dell'unità organizzativa (ufficio, servizio, struttura di staff) di diretta responsabilità e alla

*performance* organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale/Avvocatura Distrettuale);

**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 dalla u.o. di diretta responsabilità alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza (**lett. a**) e per le capacità dimostrate (**lett. b**).

La valutazione individuale del titolare di posizione organizzativa sarà pertanto:

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

(ove A è il punteggio per il contributo individuale alla *performance* organizzativa e B è il punteggio per le capacità dimostrate)

#### 7.4. 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)** Alla qualità del contributo assicurato alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale/Avvocatura Distrettuale);

---

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

**b)** Ai 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**

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).

---

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

## 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 iniziativa e di contribuire al miglioramento della *performance* interpretando le esigenze di razionalizzazione dei processi in funzione di un approccio agile all'organizzazione; di gestire e valorizzare le risorse umane orientandole al risultato, anche attraverso una gestione equilibrata del gruppo di lavoro ibrido non creando disparità tra lavoratori agili e lavoratori in presenza; di monitorare lo stato di avanzamento delle attività del gruppo e dei singoli dipendenti];

- la capacità di relazione e coordinamento.

[rappresenta la capacità di comunicare efficacemente, attraverso tutti i canali utili allo scopo, e di rapportarsi con i collaboratori in funzione della definizione e dell'assegnazione degli obiettivi di *performance* dell'ufficio-servizio, struttura di staff, singoli collaboratori, nonché la capacità di prevenire o risolvere i conflitti anche attraverso l'ascolto dei colleghi]

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 e applicare le conoscenze necessarie per lo svolgimento e il miglioramento del lavoro affidato; di autorganizzare i tempi di lavoro e di interpretare correttamente gli ambiti di autonomia; di utilizzare proficuamente le tecnologie e gli applicativi gestionali necessari per la propria attività; di curare la formazione secondo le indicazioni dell'amministrazione];

- la capacità di adattamento e di relazione

[rappresenta la capacità di adeguarsi ai cambiamenti organizzativi, di contribuire a un clima organizzativo favorevole all'interno del gruppo di lavoro, a maggior ragione se ibrido (con lavoratori in presenza e lavoratori agili), di mostrare disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo e di intrattenere rapporti positivi con colleghi e utenti];

- la continuità ed affidabilità della prestazione

[rappresenta la rispondenza del lavoro prodotto alle direttive impartite, secondo criteri di accuratezza, efficacia e rispetto dei tempi e delle scadenze, il rispetto delle fasce di contattabilità, la continuità della comunicazione con l'ufficio, la disponibilità ad evadere velocemente richieste urgenti].

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:

qualità del contributo assicurato dal funzionario alla *performance* dell'unità organizzativa (ufficio, servizio, struttura di staff) di diretta responsabilità e alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale/Avvocatura Distrettuale)

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:

qualità del contributo che il dipendente ha fornito ai risultati di *performance* organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale/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 di

<sup>3</sup> **Art. 37, co. 10, lett e):** *“I trattamenti accessori correlati alla performance dell'anno competono...omissis...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”*

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.

## 12. La valutazione partecipativa

Il 28 novembre 2019 sono state pubblicate le Linee guida n. 4/2019 sulla valutazione partecipativa di cittadini e utenti, adottate dal Dipartimento della funzione pubblica per fornire 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. 150/2009, modificato dal d.lgs. 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 residui 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 partecipata potrebbe trovare una residuale applicazione alle attività strettamente amministrative e da parte di una utenza molto circoscritta.

“Le sostanziali difformità rispetto al modello stabilito dal d.lgs. n.150/2009” rilevate dal Consiglio di Stato nel parere 2933/2010, nel quale si evidenziava come la *performance* oggetto di valutazione “riguardi l’attività di uffici i cui effetti si esauriscono all’interno del plesso organizzativo”, emergono tanto più con riguardo alla valutazione partecipata.

Se è vero che il parere è anteriore alle modifiche introdotte dal d.lgs. n. 74/2017, e in particolare all’aggiunta dell’art. 19 bis, occorrerà comunque considerare l’opportunità di proporre la valutazione partecipativa dei soli servizi strumentali e di supporto, tenendo conto che questi sono residuali rispetto alle prestazioni e ai servizi nei quali trova attuazione il mandato istituzionale dell’Avvocatura dello Stato e ai quali sono destinate le preminenti risorse ed energie dell’Istituto.

Ulteriori valutazioni saranno espresse allorquando sarà divenuto operativo il nuovo assetto organizzativo della struttura amministrativa dell’Avvocatura dello Stato, con la previsione di uffici di livello dirigenziale non generale, e saranno conseguentemente ridisegnati i processi e le attività a cui riferire gli *stakeholder* da coinvolgere nella valutazione partecipativa.

## **Avvocatura dello Stato**

Scheda di valutazione individuale (incaricato di posizione organizzativa) Anno

UFFICIO/SERVIZIO

NOME DIPENDENTE

INCARICO ASSEGNATO:

<b>Valutazione della performance della struttura organizzativa di appartenenza (Avvocatura Generale/Avvocature distrettuale)</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Valutazione attribuita dal Nucleo di Valutazione</b>	<b>P</b>

<b>A –Contributo individuale</b>	<b>Punteggio</b>
Qualità del contributo assicurato dal funzionario alla performance dell'unità organizzativa (ufficio, servizio, struttura di staff) di diretta responsabilità e alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale/Avvocatura distrettuale)	<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,

IL 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
<b>Contributo assicurato alla performance organizzativa</b>	<i>Rappresenta la qualità del contributo assicurato dal funzionario alla performance dell'unità organizzativa (ufficio, servizio, struttura di staff) di diretta responsabilità e alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale Avvocatura distrettuale)</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
<b>Capacità di analisi e di risoluzione dei problemi</b>	<i>Rappresenta la capacità di individuare e gestire le priorità e le situazioni problematiche, adottando interventi per assicurarne la risoluzione</i>	○	○	○	○
<b>Capacità gestionale e organizzativa</b>	<i>Rappresenta la capacità di iniziativa e di contribuire al miglioramento della performance interpretando le esigenze di razionalizzazione dei processi in funzione di un approccio agile all'organizzazione; di gestire e valorizzare le risorse umane orientandole al risultato, anche attraverso una gestione equilibrata del gruppo di lavoro ibrido non creando disparità tra lavoratori agili e lavoratori in presenza; di monitorare lo stato di avanzamento delle attività del gruppo e dei singoli dipendenti</i>	○	○	○	○
<b>Capacità di relazione e coordinamento</b>	<i>Rappresenta la capacità di comunicare efficacemente, attraverso tutti i canali utili allo scopo, e di rapportarsi con i collaboratori in funzione della definizione e dell'assegnazione degli obiettivi di performance dell'ufficio-servizio, struttura di staff, singoli collaboratori, nonché la capacità di prevenire o risolvere i conflitti anche attraverso l'ascolto dei colleghi</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 prestazione (ottima, buona, adeguata, non adeguata):** \_\_\_\_\_

*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>Valutazione della performance della struttura organizzativa di appartenenza (Avvocatura Generale/Avvocatura distrettuale)</b>	<b>Punteggio</b>
Valutazione attribuita dal Nucleo di Valutazione	<b>P</b>

<b>A –Contributo individuale</b>	<b>Punteggio</b>
Qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale/Avvocatura distrettuale)	<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: ottima, buona, adeguata, non adeguata.	<b>P</b> _____
--	-------------------

Sede,

IL 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
<b>Contributo individuale</b>	<i>Rappresenta la qualità del contributo che il dipendente ha fornito ai risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale/Avvocatura Distrettuale)</i>	○	○	○	○	○
<b>Capacità professionale</b>	<i>Rappresenta la capacità di acquisire e applicare le conoscenze necessarie per lo svolgimento e il miglioramento del lavoro affidato; di autorganizzare i tempi di lavoro e di interpretare correttamente gli ambiti di autonomia; di utilizzare proficuamente le tecnologie e gli applicativi gestionali necessari per la propria attività; di curare la formazione secondo le indicazioni dell'amministrazione</i>	○	○	○	○	○
<b>Capacità di adattamento e di relazione</b>	<i>Rappresenta la capacità di adeguarsi ai cambiamenti organizzativi, di contribuire a un clima organizzativo favorevole all'interno del gruppo di lavoro, a maggior ragione se ibrido (con lavoratori in presenza e lavoratori agili), di mostrare disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo e di intrattenere rapporti positivi con colleghi e utenti</i>	○	○	○	○	○
<b>Continuità ed affidabilità della prestazione</b>	<i>Rappresenta la rispondenza del lavoro prodotto alle direttive impartite, secondo criteri di accuratezza, efficacia e rispetto dei tempi e delle scadenze, il rispetto delle fasce di contattabilità, la continuità della comunicazione con l'ufficio, la disponibilità ad evadere velocemente richieste urgenti</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 prestazione (ottima, buona, adeguata, non adeguata):** \_\_\_\_\_

*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.*