



*Ministero della Giustizia*

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

**Proposta di aggiornamento predisposta ai sensi dell'art. 7, comma 1, del  
D.Lgs. n. 150 del 2009**



## Sommario

<b>Introduzione.....</b>	<b>3</b>
<b>Capitolo 1. Ministero della Giustizia: struttura e funzioni.....</b>	<b>7</b>
1.1 Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi....	10
1.2 Dipartimento per gli affari di giustizia .....	11
1.3 Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria.....	12
1.4 Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità .....	13
1.5 Direzione per il coordinamento delle politiche di coesione .....	14
1.6 Uffici di diretta collaborazione .....	14
1.7 Organismo Indipendente di Valutazione.....	14
<b>Capitolo 2. Specificità del Ministero della Giustizia .....</b>	<b>16</b>
2.1 Specificità legate alle competenze in materia di polizia e di giustizia ed evoluzione dei soggetti titolari della funzione di valutazione .....	17
2.2 Specificità legate alla doppia dirigenza degli Uffici Giudiziari .....	20
<b>Capitolo 3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....</b>	<b>23</b>
3.1 Il contesto .....	23
3.2 Il ciclo della performance.....	24
3.3 La programmazione dei risultati .....	26
3.4 La programmazione negli uffici giudiziari .....	29
3.5 Il Piano e della performance e la Relazione sulla performance.....	30
3.6 Il monitoraggio della gestione .....	31
3.7 La valutazione esterna.....	33
3.8 La prevenzione della corruzione e la promozione della cultura della trasparenza e dell'integrità .....	35
<b>Capitolo 4. Misurazione e valutazione della performance individuale .....</b>	<b>36</b>
4.1 Obiettivi e funzioni.....	36
4.2 Principi della valutazione .....	38
4.3 Fattori critici di successo e soggetti coinvolti.....	38
4.4 Declinazione del concetto di valutazione.....	40
4.5 Facoltà di delega di attività istruttorie relative alla valutazione.....	41
<b>Capitolo 5. Valutazione dei Capi Dipartimento.....</b>	<b>42</b>
5.1 Gli elementi del sistema di valutazione.....	42
5.2 La valutazione dei risultati .....	43
5.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi .....	43
5.4 Il punteggio complessivo.....	46
5.5 Casi particolari .....	46
<b>Capitolo 6. Valutazione dei dirigenti di livello generale .....</b>	<b>47</b>
6.1 Gli elementi del sistema di valutazione.....	47
6.2 La valutazione dei risultati .....	48
6.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi .....	49
6.4 La valutazione della gestione.....	52
6.5 Il punteggio complessivo.....	53
6.6 Casi particolari .....	54
6.7 Procedura di conciliazione .....	55

<b>Capitolo 7. Valutazione dei dirigenti di livello non generale .....</b>	<b>56</b>
7.1 Gli elementi del sistema di valutazione.....	56
7.2 La valutazione dei risultati .....	57
7.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi .....	57
7.4 La valutazione del livello di soddisfazione degli utenti .....	58
7.5 La valutazione dei dati di gestione.....	59
7.6 Il punteggio complessivo.....	60
7.7 Casi particolari .....	61
7.8 La procedura di conciliazione .....	62
<b>Capitolo 8. Valutazione del personale non dirigente.....</b>	<b>63</b>
8.1 Il contesto normativo.....	63
8.2 Gli elementi del sistema di valutazione.....	64
8.3 La valutazione dei risultati.....	67
8.4 La valutazione dei comportamenti organizzativi .....	68
8.5 Il punteggio complessivo.....	70
8.6 La procedura di conciliazione .....	70
8.7 La valutazione del personale non dirigente in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione.....	70
8.8 La valutazione del personale non dirigente in servizio presso la struttura tecnica permanente di supporto all'OIV.....	72
<b>Allegati .....</b>	<b>73</b>
Allegato 1. Format per la redazione del programma annuale delle attività di cui all'art. 4 del Decreto legislativo n. 240 del 2006.....	74
Allegato 2. Prospetto per la valutazione dei risultati delle posizioni di livello generale.....	77
Allegato 3. Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti di livello generale.....	79
Allegato 4. Prospetto per la valutazione dei risultati delle posizioni di livello non generale.....	80
Allegato 5. Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti di livello non generale.....	82
Allegato 6. Prospetti per la ricognizione del livello di soddisfazione degli utenti.....	83
Allegato 7. Prospetto per la valutazione dei risultati dei dipendenti.....	85
Allegato 8. Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti.....	86
Allegato 9. Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti degli uffici di diretta collaborazione e della struttura tecnica permanente di supporto all'OIV .....	87

## Introduzione

Il processo di cambiamento della Pubblica Amministrazione richiede che ogni organizzazione accresca progressivamente la capacità di misurare e valutare il proprio livello di performance così da utilizzare le risorse disponibili in modo efficiente, efficace e trasparente. Il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, per fare fronte a questa esigenza, ha dettato una disciplina organica del ciclo della performance, oggetto di successivi aggiornamenti e di una revisione complessiva operata, da ultimo, dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), definito ai sensi dell'art. 7, comma 1, rappresenta lo strumento tramite il quale il Ministero della Giustizia disciplina il funzionamento del proprio ciclo della performance e lo integra nel quadro più ampio delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione.

La presente edizione costituisce il primo aggiornamento del SMVP, adottato in precedenza con Decreto ministeriale 10 gennaio 2011, e si pone il triplice obiettivo di apportare i miglioramenti necessari suggeriti dall'esperienza degli ultimi 7 anni, recepire le modifiche normative nel frattempo intervenute, implementare il richiamato principio di aggiornamento annuale.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento in materia, ha emanato nel corso degli ultimi mesi due Linee Guida aventi per oggetto il Piano della performance dei Ministeri (Linea Guida n. 1) e il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri (Linee Guida n. 2) che recano indicazioni metodologiche utili alla progettazione e revisione dei sistemi e hanno fornito indirizzi utili all'aggiornamento del Sistema del Ministero della Giustizia.

I principi e i criteri definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica delineano alcune modifiche al precedente quadro definito dalle delibere CiVIT/ANAC e in particolare sostituiscono, per i Ministeri, le delibere n. 89 del 2010, n. 104 del 2010, n. 114 del 2010 e n. 1 del 2012 e 6/2013, paragrafi 3.1 e 3.6.1.A.

Secondo le richiamate Linee Guida il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Il Sistema di misurazione e valutazione del Ministero della Giustizia si fonda sui seguenti **criteri generali**:

- Valorizzare i metodi e gli strumenti di supporto alle attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, ponendo particolare attenzione all'analisi degli scostamenti tra risultati attesi e conseguiti;
- Consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- Consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;

- Realizzare un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- Garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- Assicurare un'immediata e facile comprensione del livello di performance programmato e realizzato, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- Esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- Assicurare la trasparenza mediante indicazione dei soggetti responsabili.

Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Ministero della Giustizia intervengono i seguenti **attori**:

- Il Ministro (organo di indirizzo politico e amministrativo);
- L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV);
- I Capi Dipartimento, i Dirigenti di livello generale e non generale.

I successivi capitoli del SMVP identificano con maggiore dettaglio il ruolo dei soggetti ora richiamati nelle diverse fasi del Ciclo della performance. In questa sede si richiama quanto previsto dalla normativa di riferimento.

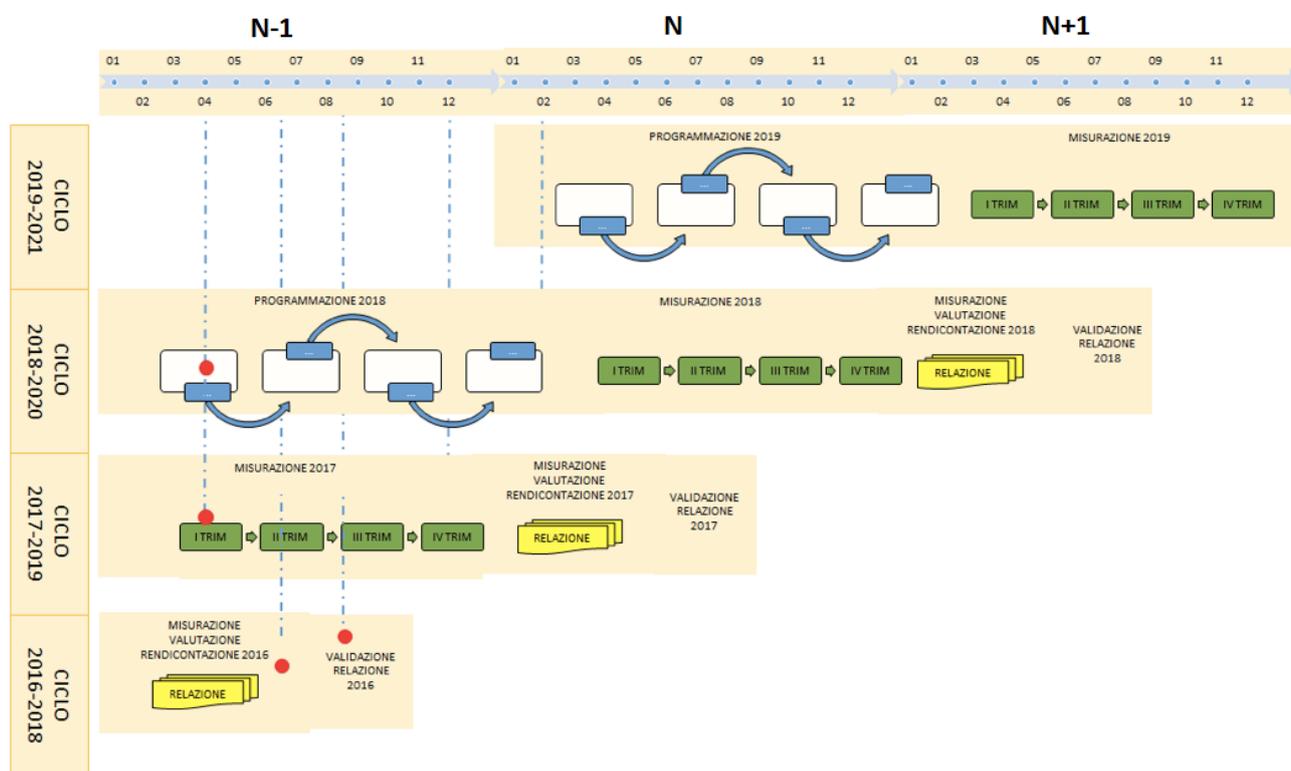
Il Ministro, in quanto organo di indirizzo politico-amministrativo, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità. A tal fine il Ministro emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, adotta in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione sulla Performance, verifica con il supporto dell'OIV il conseguimento degli obiettivi strategici, adotta il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dei richiamati documenti, valuta i dirigenti dell'amministrazione.

Nella figura, desunta dalle Linee Guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri, predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è rappresentata la sequenza temporale di tutte le fasi che compongono il **ciclo della performance**, assumendo a riferimento un orizzonte triennale. Sull'asse orizzontale è riportato il calendario relativo al triennio di riferimento (N-1 – N+1). Il posizionamento temporale delle fasi è indicativo e tiene conto della loro complessità, nonché del contesto normativo. L'asse verticale riporta invece la sequenza dei cicli a cui si riferiscono le singole attività realizzate. Le linee verticali tratteggiate consentono di visualizzare come le amministrazioni sono chiamate a svolgere in parallelo attività relative a cicli della

performance di anni diversi. La scansione temporale definita nella Figura costituisce un punto di riferimento cui tutti i Ministeri devono tendere, in coerenza con gli ulteriori cicli di Programmazione economico finanziaria e di bilancio.

Ad esempio, ad aprile 2017, è iniziata la fase di pianificazione riferita al ciclo 2018-2020; contestualmente sono state messe in atto le attività di monitoraggio/misurazione relative all'anno in corso (ciclo 2017-2019) e sono stati elaborati gli esiti delle misurazioni riferite al ciclo precedente (2016-2018) per la valutazione e la predisposizione della Relazione sulla performance relativa al 2016. I tre cicli sono connessi l'uno all'altro: i risultati, anche se preliminari, riferiti ad un anno influenzano la pianificazione relativa a quelli successivi.

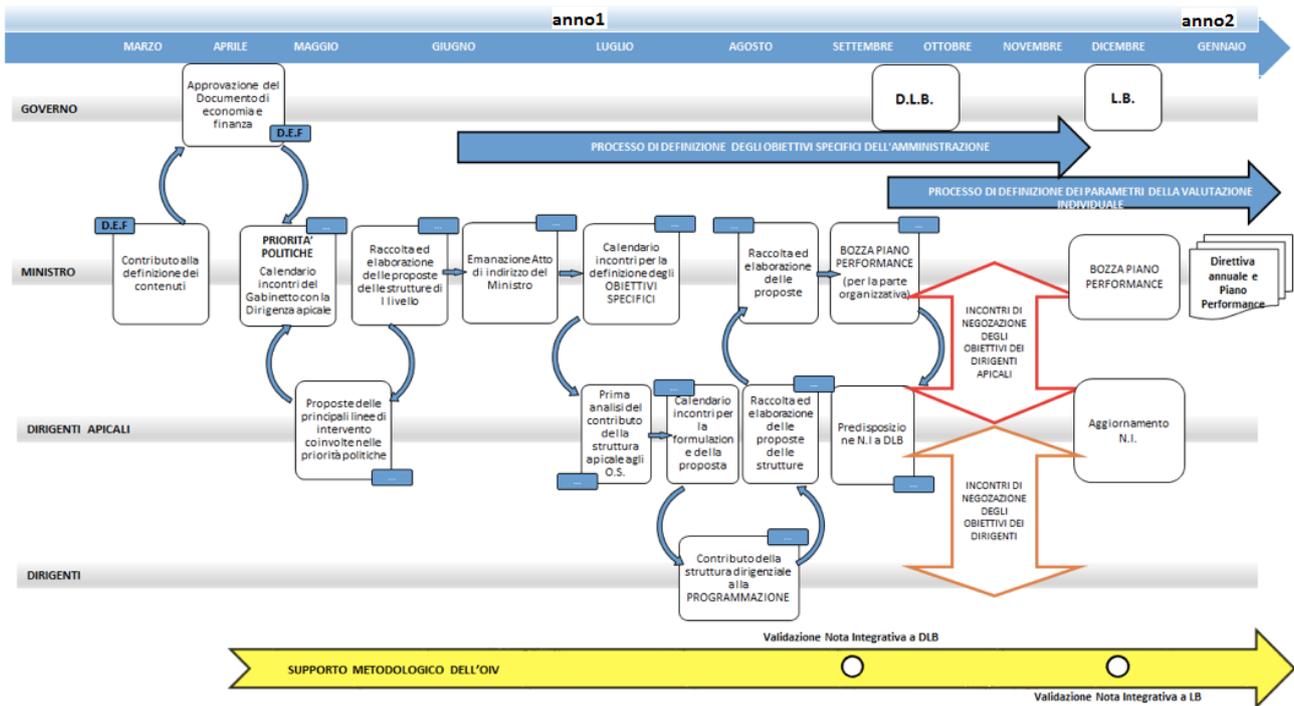
Figura 1. Sequenza temporale delle fasi del ciclo della performance



La seguente figura 2 entra invece nel dettaglio del **ciclo annuale di pianificazione e programmazione**, che si avvia dopo la presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (DEF) e termina con la pubblicazione del Piano della performance, entro il 31 gennaio dell'anno successivo. La figura mostra come, nell'arco temporale che va all'incirca da aprile dell'anno di riferimento (N) al mese di gennaio dell'anno successivo (N+1), i diversi soggetti interagiscono, a quale livello (organo di indirizzo politico, dirigenti apicali, dirigenti di II fascia/titolari di posizioni organizzative) e per la definizione di quali contenuti del Piano (obiettivi specifici, obiettivi annuali, obiettivi individuali, etc.). Inoltre, nella figura 2 sono evidenziati i diversi attori coinvolti.

Anche in questo caso la collocazione temporale delle attività è indicativa e finalizzata a fornire un riferimento per le diverse attività del ciclo della performance. Il seguente Capitolo 4 definisce con ulteriore dettaglio lo specifico flusso di attività nel Ministero della Giustizia.

Figura 2. Dettaglio della fase di pianificazione e programmazione del ciclo della performance



## **Capitolo 1. Ministero della Giustizia: struttura e funzioni**

L'art. 110 della Costituzione affida al Ministro della Giustizia l'organizzazione ed il funzionamento dei servizi relativi alla Giustizia.

Il Ministero dunque si occupa dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi occorrenti all'esercizio dell'attività giudiziaria, ed ha funzioni amministrative strettamente connesse alle funzioni giurisdizionali, sia nel campo civile che penale. Cura, inoltre, la gestione degli archivi notarili, la vigilanza sugli ordini e collegi professionali, l'amministrazione del casellario, la cooperazione internazionale in materia civile e penale, l'istruttoria delle domande di grazia da proporre al Presidente della Repubblica. Nel settore penitenziario, poi, il Ministero della giustizia svolge compiti di attuazione della politica dell'ordine e della sicurezza negli istituti e servizi penitenziari e nel trattamento dei detenuti, nonché di amministrazione del personale penitenziario e di gestione dei supporti tecnici necessari. Il Ministero ha inoltre competenza in materia di minori e di gestione del personale e dei beni relativi al settore della giustizia minorile e dell'esecuzione penale esterna.

Per l'esercizio delle suddette competenze, il Ministero è composto da quattro Dipartimenti, oltre che dagli uffici che supportano l'attività di indirizzo politico del Ministro. Nel Ministero della Giustizia è anche inserita l'amministrazione degli archivi notarili.

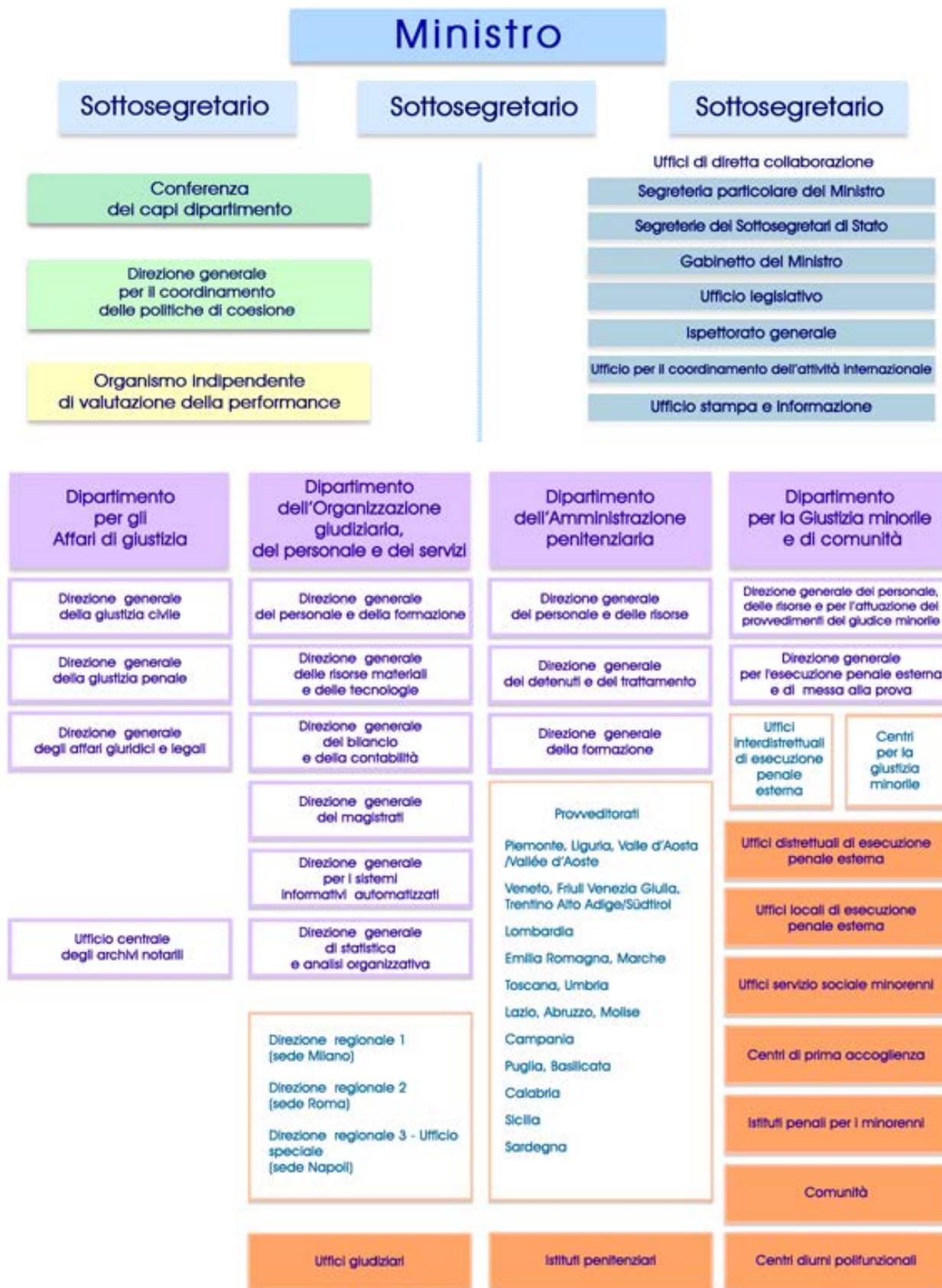
Ogni Dipartimento si occupa della gestione degli affari relativi a ciascuna delle grandi aree di competenza dell'amministrazione della giustizia, così come oggi regolamentata dal D.P.C.M. 15 giugno 2015, n. 84 recante "Regolamento di organizzazione del Ministero della giustizia e riduzione degli Uffici dirigenziali e delle dotazioni organiche" (pubblicato in G.U. n. 148 del 29 giugno 2015).

Il nuovo regolamento ha realizzato una riforma innovativa e funzionale, compiendo una profonda opera di ristrutturazione e semplificazione in grado di conciliare la necessaria riorganizzazione degli apparati amministrativi del ministero con il contenimento della spesa di gestione tramite il recupero di risorse e la razionalizzazione delle attività di servizio.

In particolare, nel Regolamento e con i successivi decreti attuativi viene ridisegnata la struttura del Ministero conformandola alle prescrizioni in materia di riduzione della spesa pubblica succedutesi dal 2006 ad oggi. Ad ogni dipartimento è preposto un Capo del dipartimento, al quale spettano, accanto alle funzioni di proposta e parere al Ministro nelle materie di competenza, la determinazione dei programmi attuativi degli indirizzi del Ministro, nelle funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale del dipartimento.

Il seguente schema costituisce l'Organigramma del Ministero della Giustizia alla luce della riorganizzazione avvenuta con il D.P.C.M. 84/2015.

d.p.c.m. 15 giugno 2015 n. 84



L'attuale configurazione dell'Amministrazione centrale prevede:

- **Il Ministro** che è l'organo di indirizzo politico e si avvale per l'esercizio delle sue funzioni degli Uffici di diretta collaborazione;
- **I sottosegretari di Stato** che coadiuvano il ministro, svolgono le funzioni ed i compiti ad essi delegati con decreto ministeriale e presiedono, su delega del ministro, il Consiglio di amministrazione. Ogni sottosegretario è coadiuvato da una Segreteria;
- **Gli Uffici di diretta collaborazione**, ciascuno nell'ambito di propria competenza, esercitano le funzioni di supporto all'organo di direzione politica e di raccordo tra questo e l'amministrazione, collaborando alla definizione degli obiettivi e all'elaborazione delle politiche pubbliche;
- **La Conferenza dei Capi Dipartimento**, istituita per il coordinamento delle attività dipartimentali e delle politiche del personale con compiti di programmazione, indirizzo e controllo;
- **L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, nominato in ogni amministrazione pubblica dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, per le cui funzioni si rimanda al §1.7.

A seguito dell'emanazione del regolamento di riorganizzazione di cui al DPCM n.84 del 15.6.2015 sono organi di amministrazione attiva:

**Il Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi**, con funzioni e compiti inerenti all'organizzazione ed ai servizi della giustizia, tra cui la gestione del personale amministrativo, dei mezzi e degli strumenti anche informativi necessari all'esercizio della funzione giudiziaria, le attività attribuite dalla legge alle competenze del Ministro in ordine alla carriera dei magistrati, lo studio e la proposta di interventi normativi nel settore di competenza.

**Il Dipartimento per gli affari di giustizia**, con funzioni e compiti inerenti alla gestione amministrativa dell'attività giudiziaria in ambito civile e penale, l'attività preliminare all'esercizio da parte del Ministro delle sue competenze in materia processuale, la gestione del casellario giudiziale, la cooperazione internazionale in materia civile e penale, lo studio e la proposta di interventi normativi nel settore di competenza.

**Il Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria**, deputato all'attuazione della politica dell'ordine e della sicurezza negli istituti e servizi penitenziari e del trattamento dei detenuti e degli internati, nonché dei condannati ed internati ammessi a fruire delle misure alternative alla detenzione; alla cura del coordinamento tecnico operativo, la direzione ed amministrazione del personale e dei collaboratori esterni dell'Amministrazione, nonché della direzione e gestione dei supporti tecnici per le esigenze generali del Dipartimento.

**Il Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità**, con il compito di assicurare l'esecuzione dei provvedimenti dell'autorità giudiziaria minorile, garantendo l'esecuzione della pena, la tutela dei diritti soggettivi dei minori e la promozione dei processi evolutivi adolescenziali in atto e favorendo il reinserimento sociale e lavorativo dei minori entrati nel circuito giudiziario penale e di esercitare, in virtù delle nuove attribuzioni deputate dal regolamento di riorganizzazione, le funzioni attribuite dalla legge al Ministero della Giustizia in materia di minori e quelle inerenti l'esecuzione penale esterna e la messa alla prova degli adulti. Il Dipartimento cura la gestione amministrativa del personale e dei beni ad esso relativi.

Infine, **l'Ufficio Centrale degli Archivi Notarili**, con compiti organizzativi e di direzione amministrativa degli archivi notarili distrettuali e sussidiari e degli ispettorati circoscrizionali.

Ai sensi dell'art. 16, co.2, del DPCM n. 84 del 2015 è stata istituita la **Direzione generale per il coordinamento delle politiche di coesione**, struttura temporanea, di livello dirigenziale generale, per il coordinamento delle attività nell'ambito della politica regionale, nazionale e comunitaria, che ha la responsabilità del coordinamento, gestione e controllo dei programmi e degli interventi volti, nell'ambito della politica di coesione, al perseguimento degli obiettivi del Ministero inerenti all'organizzazione del sistema giustizia. Tale struttura opera, ai sensi del richiamato art. 16, sotto la programmazione, indirizzo e controllo della conferenza dei capi dipartimento.

Per la descrizione delle attribuzioni di ogni singola direzione generale dei quattro dipartimenti sopra richiamati si rinvia al Regolamento di riorganizzazione del Ministero della giustizia di cui al D.P.C.M. 15 giugno 2015 n. 84 ed ai decreti ministeriali che individuano compiti e funzioni degli uffici di livello dirigenziale non generale del 17.11.2015 (Dipartimento della giustizia minorile e di comunità), del 14.12.2015 (Direzione generale delle risorse materiali e delle tecnologie del Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria), del 14.12.2015 (Direzione generale degli affari giuridici e legali del Dipartimento per gli affari di giustizia), del 19.1.2016 (Direzione generale dei sistemi informativi automatizzati del Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria), del 3.2.2016 (Dipartimento per gli affari di giustizia e Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria), del 2.3.2016 (Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria), del 17.6.2016 (Ufficio centrale archivi notarili), e successivi decreti modificativi o integrativi.

### **1.1 Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi.**

Il Dipartimento dell'Organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi esercita le funzioni e i compiti inerenti all'organizzazione ed ai servizi della giustizia secondo quanto disposto dall'art. 16, comma 3, lett. b), del d.lgs. n. 300 del 1999 e dall'art. 5 del D.P.C.M. n. 84 DEL 2015:

- Organizzazione e funzionamento dei servizi relativi alla giustizia;
- Gestione amministrativa del personale amministrativo e dei mezzi e strumenti anche informatici necessari;

- Attività relative alle competenze del Ministro in ordine ai magistrati;
- Studio e proposta di interventi normativi nel settore di competenza.

Il Dipartimento per lo svolgimento dei suoi compiti si avvale delle seguenti Direzioni generali:

- Direzione bilancio e contabilità;
- Direzione del personale e della formazione;
- Direzione statistica e analisi organizzativa;
- Direzione magistrati;
- Direzione sistemi informativi automatizzati;
- Direzione risorse materiali e delle tecnologie;
- Direzione per la gestione e manutenzione degli uffici ed edifici del complesso giudiziario di Napoli.

Sono uffici periferici del Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, inseriti nella struttura organizzativa della Direzione generale dei sistemi informativi automatizzati, gli Uffici dirigenziali di coordinamento territoriale denominati CISIA (Coordinamenti Interdistrettuali per i Sistemi Informativi Automatizzati).

Sul territorio, peraltro, sono dislocati gli Uffici Giudiziari delle seguenti tipologie:

- Organi giudicanti. Corte Suprema di Cassazione, Tribunale Superiore delle Acque Pubbliche, Tribunali Regionali delle Acque Pubbliche, Corti di Appello, Corti di Assise di Appello, Tribunali, Uffici notifiche, esecuzioni e protesti presso gli Uffici Giudiziari, Corti di Assise, Tribunali per i Minorenni, Tribunali e Uffici di Sorveglianza, Giudici di Pace;
- Organi requirenti. Procura Generale della Repubblica Presso la Corte Suprema di Cassazione, Procure Generali della Repubblica presso le Corti d'Appello, Procure della Repubblica presso i Tribunali, Procure della Repubblica presso i Tribunali per i Minorenni, Direzione Nazionale Antimafia, Direzioni Distrettuali Antimafia.

## **1.2 Dipartimento per gli affari di giustizia**

Il Dipartimento per gli affari di giustizia esercita le seguenti funzioni e compiti, inerenti ai servizi relativi all'attività giudiziaria: gestione amministrativa dell'attività giudiziaria in ambito civile e penale, attività preliminare all'esercizio da parte del Ministro delle sue competenze in materia processuale, casellario giudiziale, cooperazione internazionale in materia civile e penale, studio e proposta di interventi normativi nel settore di competenza.

Il Dipartimento comprende le seguenti Direzioni generali:

- Direzione generale degli affari giuridici e legali

- Direzione generale della giustizia civile
- Direzione generale della giustizia penale

Nell'ambito dell'attività di vigilanza e controllo esercitata dal Capo del Dipartimento per gli affari di giustizia opera l'**Ufficio Centrale degli Archivi Notarili**, articolazione connotata da autonomia e separatezza gestionale e finanziaria.

L'Ufficio Centrale degli Archivi Notarili ha compiti organizzativi e di direzione amministrativa degli uffici periferici: archivi notarili distrettuali, sussidiari e ispettorati circoscrizionali. L'Ufficio ha pertanto competenza in materia di affari generali e personale ed in materia di patrimonio e contabilità. Presso l'Ufficio centrale è collocata anche la sede del registro generale dei testamenti.

L'Ufficio Centrale degli Archivi Notarili coordina le attività degli archivi notarili e sovrintende alle attività di controllo sul notariato.

### **1.3 Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria**

Il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria istituito dall'art. 30 della Legge 395/1990, nell'ambito del Ministero della Giustizia, ha le seguenti competenze:

- Svolge i compiti relativi alla esecuzione delle misure cautelari, delle pene e delle misure di sicurezza detentive;
- Svolge i compiti previsti dalle leggi per il trattamento dei detenuti e degli internati;
- Cura la gestione amministrativa del personale e dei beni della amministrazione penitenziaria;

La riforma dell'assetto organizzativo del Dipartimento, prevista dal d.lgs. n. 300 del 1999, è stata progressivamente attuata con il D.lgs. 21 maggio 2000, n. 146, con il D.M. 22 gennaio 2002, con il D.M. 27 settembre 2007 e, infine, con il D.P.C.M. 15 giugno 2015, n. 84, e con il D.M. 2 marzo 2016 che hanno delineato l'attuale struttura dirigenziale.

Il Dipartimento comprende le seguenti Direzioni Generali:

- Direzione generale del personale e delle risorse;
- Direzione generale dei detenuti e trattamento;
- Direzione generale della formazione.

Ai sensi del nuovo regolamento l'attività di formazione e aggiornamento professionale viene svolta dalla Direzione generale della formazione del Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria, in raccordo, per le scelte gestionali, con il Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità.

Con l'emanazione del nuovo regolamento di organizzazione del Ministero della giustizia è stata ridefinita anche la composizione interna strutturale e funzionale del

Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria che, attualmente, è costituito da una sede amministrativa centrale, con sede a Roma, e dai seguenti uffici territoriali:

- Provveditorati regionali o interregionali che sono strutture amministrative intermedie di prossimità agli Istituti penitenziari della relativa circoscrizione;
- Istituti penitenziari (Case circondariali, Case di reclusione e Istituti per le misure di sicurezza detentive);
- Scuole di formazione.

#### **1.4 Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità**

Con il D.P.C.M. n. 84 del 2015 è stato istituito il nuovo Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità, che assorbe le funzioni del precedente Dipartimento per la giustizia minorile e della Direzione generale per l'esecuzione penale esterna del Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria. Esercita le funzioni attribuite dalla legge al Ministero della giustizia in materia di minori e quelli inerenti l'esecuzione penale esterna e la messa alla prova degli adulti, nonché la gestione amministrativa del personale e dei beni ad essi relativi.

L'Amministrazione centrale del Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità si compone di due Direzioni generali:

- Direzione generale del personale, delle risorse e per l'attuazione dei provvedimenti del giudice minorile;
- Direzione generale per l'esecuzione penale esterna e di messa alla prova.

Sul territorio nazionale operano per la Giustizia minorile e di comunità i seguenti uffici periferici:

- Centri per la giustizia minorile;
- Istituti penali per i minorenni;
- Uffici di servizio sociale per minorenni con le sezioni distaccate;
- Centri di prima accoglienza;
- Comunità;
- Centri diurni polifunzionali;
- Uffici inter-distrettuali di esecuzione penale esterna;
- Uffici distrettuali di esecuzione penale esterna;
- Uffici locali di esecuzione penale esterna con le sezioni distaccate.

Ai sensi del nuovo regolamento l'attività di formazione e aggiornamento professionale viene svolta dalla Direzione generale della formazione del Dipartimento

dell'amministrazione penitenziaria, in raccordo, per le scelte gestionali, con il Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità.

### **1.5 Direzione per il coordinamento delle politiche di coesione**

E' una struttura temporanea, di livello dirigenziale generale, per il coordinamento delle attività nell'ambito della politica regionale, nazionale e comunitaria, che ha la responsabilità del coordinamento, gestione e controllo dei programmi e degli interventi volti, nell'ambito della politica di coesione, al perseguimento degli obiettivi del Ministero inerenti all'organizzazione del sistema giustizia. Opera sotto il controllo e la vigilanza della Conferenza dei Capi Dipartimento.

### **1.6 Uffici di diretta collaborazione**

Gli uffici di diretta collaborazione, ciascuno nell'ambito di propria competenza, esercitano le funzioni di supporto all'organo di direzione politica e di raccordo tra questo e l'amministrazione, collaborando alla definizione degli obiettivi e all'elaborazione delle politiche pubbliche, nonché alla relativa valutazione e alle connesse attività di comunicazione, con particolare riguardo all'analisi dell'impatto normativo, all'analisi costi-benefici e alla congruenza tra obiettivi e risultati.

L'organizzazione degli uffici di diretta collaborazione è definita con decreto del Ministro su proposta del Capo di Gabinetto. Gli uffici di diretta collaborazione sono:

- Segreteria del ministro;
- Segreterie dei sottosegretari di Stato;
- Gabinetto del ministro;
- Ufficio legislativo;
- Ispettorato generale;
- Ufficio per il coordinamento dell'attività internazionale;
- Ufficio Stampa e informazione.

### **1.7 Organismo Indipendente di Valutazione**

La valutazione indipendente della performance è assicurata in ogni amministrazione pubblica dall'organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009. L'Organismo indipendente di valutazione della performance è istituito dal d.lgs. 150 del 27 ottobre 2009 e sostituisce i Servizi di controllo interno (SE.C.IN.), previsti dal d.lgs. 286 del 30 luglio 1999, esercitando, in piena autonomia, le attività di cui all'articolo 14 comma 4 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 nonché le attività di controllo strategico, e riferendo in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Presso l'Organismo indipendente di valutazione è costituita una **struttura tecnica permanente di supporto** per la misurazione della performance.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;

comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica; valida la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità; propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi; è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica; promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità; verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

L'organismo indipendente di valutazione svolge le funzioni e le attività di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150 del 2009 con l'obiettivo di supportare l'amministrazione sul piano metodologico e verificare la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Verifica, inoltre, che l'amministrazione realizzi nell'ambito del ciclo della performance un'integrazione sostanziale tra programmazione economico-finanziaria e pianificazione strategico-gestionale. Ai fini della valutazione della performance organizzativa, promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti.

L'OIV esercita i compiti richiamati, ed in particolare procede alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte da agenzie esterne di valutazione.

Nell'esercizio delle proprie funzioni l'OIV ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'OIV ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'OIV effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

## **Capitolo 2. Specificità del Ministero della Giustizia**

Il Ministro della Giustizia, per svolgere la funzione affidatagli dall'articolo 110 della Costituzione e dalla legge, si avvale di un'organizzazione articolata nei quattro Dipartimenti descritti nel precedente capitolo.

L'adozione del modello Dipartimentale rappresenta un tratto peculiare dell'organizzazione che nel tempo è andato incontro ad alcune evoluzioni. Le dimensioni, la complessità di struttura e le molteplici attività rendono estremamente complessa la gestione e il coordinamento delle attività.

L'attività del Dicastero, centro propulsore del "sistema giustizia" per quanto attiene l'aspetto organizzativo-gestionale nonché con riferimento all'attività propositiva in sede normativa, è quindi connotata da una peculiare attività al servizio degli uffici giudiziari, espletando funzioni amministrative strettamente connesse alla funzione giurisdizionale.

Con riferimento specifico alla misurazione e valutazione della performance, le richiamate peculiarità organizzative risultano rilevanti per almeno due ordini di motivi.

Il primo è che in tutti i Dipartimenti lavorano, all'interno degli stessi uffici, dipendenti in regime di diritto privato contrattualizzato e dipendenti in regime di diritto pubblico appartenenti a diverse categorie sottoposta, ciascuna, ad una particolare disciplina (magistrati, personale di Polizia penitenziaria, dirigenti penitenziari). Rileva precisare, al riguardo, che la Civit, con delibera n.122 del 2010 ha ritenuto che *“il differente status dei dipendenti non può precludere la valutazione della performance organizzativa, sia per la generalità delle previsioni degli artt. 7 e segg. del d.lgs. n. 150 del 2009, che per la connessione della valutazione individuale del personale contrattualizzato con quella della performance organizzativa.”*

Il secondo è che nell'ambito della gestione del Ministero della Giustizia si realizza un costante intreccio tra attività amministrativa e attività giurisdizionale. Ciò in particolare all'interno degli Uffici giudiziari con riferimento ai quali, in termini di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, sono presenti questioni tecniche e metodologiche del tutto estranee a qualsiasi altra Amministrazione e rispetto alle quali la ricerca di soluzioni è in continua evoluzione. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale dell'amministrazione della giustizia non può prescindere quindi dal contesto in cui essa si cala e cioè dall'attività giurisdizionale, che pur sfuggendo, per sua natura, ad una valutazione fondata su criteri certi e misurabili, costituisce comunque lo scopo principale dell'attività del personale del Ministero della giustizia.

Il processo di verifica dei risultati della gestione, previsto dall'art. 20 comma 2° del d.lgs. 3 febbraio 1993 n. 29 e dal d.lgs. 30 luglio 1999 n. 286 e regolamentato, con riferimento ai dipendenti del Ministero della Giustizia, dal D.M. Giustizia 8 giugno 1998 n. 279, si è sempre più concentrato sulla ricerca di metodi oggettivi e indicatori quantitativi, finalizzati alla valutazione della performance individuale del dirigente amministrativo.

Tale problematica è risultata ancor più avvertita dopo l'entrata in vigore del decreto 27 ottobre 2009, n.150, che ha profondamente innovato le disposizioni contenute nel d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, rafforzando l'esigenza di perseguire significativi parametri di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività amministrativa, di perfezionare i sistemi interni ed esterni di valutazione del personale, collegandoli al raggiungimento di standard internazionali di qualità e di livello di soddisfazione dell'utenza, in un'ottica garantista e di trasparenza dei sistemi di valutazione e di corresponsione di indennità, connesse al raggiungimento di obiettivi strategici prefissati, con la previsione di meccanismi premiali strettamente correlati anche ai poteri e responsabilità a loro volta connessi agli incarichi attribuiti ai dirigenti.

### **2.1 Specificità legate alle competenze in materia di polizia e di giustizia ed evoluzione dei soggetti titolari della funzione di valutazione**

Nel corso degli ultimi 20 anni il legislatore ha progressivamente innovato la disciplina delle attività di programmazione, controllo, misurazione e valutazione. Con riferimento peculiare alle attività di valutazione, la normativa ha riconosciuto e salvaguardato la specificità del Ministero della Giustizia, riservando alla competenza del titolare del Dicastero la disciplina e l'esercizio di alcune materie.

Per l'Amministrazione della giustizia vige, tra le altre, una particolare deroga, contenuta nell'art. 20 del d.lgs. 29/1993, nell'art. 10 comma 2 del d.lgs. 286/99 e nell'art. 20 del d.lgs. 165/2001 (anche dopo le modifiche apportate dal D.lgs. n. 150 del 2009) secondo cui le operazioni di verifica dei risultati sono effettuate dal Ministro, con termini e modalità di attuazione stabiliti con regolamento ministeriale.

Infatti, l'art. 20 del d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29 (Verifica dei risultati e responsabilità dirigenziali) prevede che nelle Amministrazioni Pubbliche vengano istituiti appositi Servizi di Controllo Interno o Nuclei di Valutazione con il compito di verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità e l'andamento dell'azione amministrativa. Il comma 8 del medesimo articolo precisa, in particolare, che "per la Presidenza del Consiglio dei ministri e per le amministrazioni che esercitano competenze in materia di difesa e sicurezza dello Stato, di polizia e di giustizia, le operazioni di cui al comma 2 sono effettuate dal Ministro per i dirigenti e dal Consiglio dei Ministri per i dirigenti generali. I termini e le modalità di attuazione del procedimento di verifica dei risultati da parte del Ministro competente e del Consiglio dei Ministri sono stabiliti rispettivamente con regolamento ministeriale e con decreto del Presidente della Repubblica da adottarsi entro sei mesi, ai sensi dell'articolo 17 della legge 23 agosto 1988, n. 400".

Successivamente, il d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286 che contiene una disciplina organica dei controlli interni, ha provveduto ad individuare le diverse attività da demandare alle strutture di controllo, disciplinando i principi generali, nonché i compiti e le azioni dei vari soggetti coinvolti nel sistema di valutazione della performance.

L'articolo 10 di tale ultimo decreto, concernente l'abrogazione di norme e le disposizioni transitorie, prevede al comma 1 che <<Entro tre mesi dalla data di entrata in vigore del presente d.lgs. le amministrazioni statali, nell'ambito delle risorse disponibili, adeguano i loro ordinamenti a quanto in esso previsto. In particolare, gli organi di indirizzo politico provvedono alla costituzione degli uffici di cui all'articolo 6, nell'ambito degli uffici di cui all'articolo 14, comma 2, del decreto n. 29, e vigilano sugli adempimenti organizzativi e operativi che fanno carico agli uffici dirigenziali di livello generale per l'esercizio delle altre funzioni di valutazione e controllo.>>.

Il medesimo articolo, al comma 2, abroga le disposizioni incompatibili con il decreto, tra le quali l'art. 20 del d.lgs. n. 29 del 1993, ad eccezione del comma 8 sopra richiamato.

Inoltre, l'articolo 5, comma 5, del d.lgs. 286 del 1999, successivamente abrogato dal d.lgs. n. 150 del 2009, ha integrato il comma 8 dell'art. 20 prevedendo che "nel comma 8 dell'articolo 20 del decreto n. 29, sono aggiunte alla fine del secondo periodo le seguenti parole: ", ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli Ministri interessati". La disposizione da ultimo richiamata, quindi, ha attribuito al Ministro della Giustizia la valutazione anche dei dirigenti generali, fino alla data di entrata in vigore del decreto del Presidente della Repubblica che avrebbe dovuto disciplinare termini e modalità del procedimento di verifica dei risultati di questi ultimi da parte del Consiglio dei Ministri.

L'art. 20 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ha confermato la disciplina precedente, prevedendo che "Per la Presidenza del Consiglio dei Ministri e per le amministrazioni che esercitano competenze in materia di difesa e sicurezza dello Stato, di polizia e di giustizia, le operazioni di verifica sono effettuate dal Ministro per i dirigenti e dal Consiglio dei Ministri per i dirigenti preposti ad ufficio di livello dirigenziale generale. I termini e le modalità di attuazione del procedimento di verifica dei risultati da parte del Ministro competente e del Consiglio dei Ministri sono stabiliti rispettivamente con regolamento ministeriale e con decreto del Presidente della Repubblica adottato ai sensi dell'articolo 17 della legge 23 agosto 1988, n. 400, e successive modificazioni ed integrazioni, ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli ministeri interessati".

Anche il d.lgs. 165 del 2001 ha, quindi, confermato l'attribuzione al Ministro della valutazione dei dirigenti generali, almeno fino all'emanazione del d.P.R. sopra richiamato che, allo stato, non è ancora intervenuta.

Il Ministro della Giustizia, con decreto 8 giugno 1998, n. 279 (recepito dall'art. 9 del d.P.R. 25 luglio 2001 n. 315), considerata la specificità dell'amministrazione della giustizia, ha istituito la Commissione di valutazione, oggi sostituita dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ed emanato il regolamento ministeriale che disciplina il procedimento di verifica dei risultati da parte del Ministro e, in particolare, i principi generali per il controllo e la valutazione dei dirigenti.

L'art. 9 del d.P.R. 25 luglio 2001 n. 315, sempre in applicazione dell'art. 20 del d.lgs. 30 marzo 2001, n.165, ha istituito il Servizio di Controllo Interno (per svolgere l'attività di valutazione e controllo strategico prevista dagli articoli 1, comma 1, lettera d, e 6 del d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286) ed ha stabilito che "presso il Servizio di Controllo Interno opera la Commissione per la valutazione dei dirigenti, che provvede all'espletamento dell'attività di cui al regolamento per la verifica dei risultati e della responsabilità dei dirigenti del Ministero, adottato con decreto del Ministro 8 giugno 1998, n. 279; la composizione, i compiti e i poteri della Commissione sono disciplinati dal medesimo regolamento".

In particolare, con riferimento al procedimento di verifica dei risultati, è opportuno evidenziare che l'art. 1 del citato decreto del Ministro della Giustizia n. 279 del 1998 stabilisce che "nei confronti dei dipendenti pubblici del Ministero di Grazia e Giustizia, incaricati di funzioni dirigenziali di livello non generale, il Ministro della Giustizia verifica, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la realizzazione degli obiettivi fissati a norma dell'articolo 14, comma 1 dell'indicato d.lgs., la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa".

L'art. 6 del medesimo decreto prevede, poi, che "La Commissione per la valutazione dei dirigenti, sulla base dei parametri di controllo e dei criteri di valutazione predisposti e approvati dal Ministro, procede annualmente, entro il termine del 31 dicembre, alla valutazione dell'attività svolta dagli incaricati di funzioni dirigenziali, esprimendo il relativo giudizio in relazione alle funzioni ed alle responsabilità specifiche stabilite con decreto ministeriale a norma dell'articolo 24, comma 1, del d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29".

Invero, il d.P.R. 315/01 esclude dalle competenze del Servizio di Controllo Interno la valutazione delle prestazioni del personale con qualifica dirigenziale prevista dagli artt. 1 commi 1, lett. c), e 5 del d.lgs. 30 luglio 1999 n. 286, limitatamente ai dirigenti di seconda fascia, riservando allo stesso l'attività di valutazione e controllo strategico prevista dagli articoli 1 comma 1, lett. d), e 6 del d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286. Ai sensi dell'art. 1, comma 2, lett. a), terzo periodo del d.lgs. citato, successivamente abrogato dal d.lgs. 150 del 2009, rientrava nella competenza del Servizio di Controllo Interno la valutazione dei dirigenti di prima fascia, in quanto destinatari delle direttive emanate dagli organi di indirizzo politico. Sia il Servizio di Controllo Interno che la Commissione per la valutazione dei dirigenti sono stati successivamente sostituiti dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, di attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, ha fatto salvo l'impianto normativo prima indicato, ed in particolare, resta in vigore la specificità del Ministero della Giustizia prevista:

1. dall'art. 6, comma 5, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, con riferimento alla "Organizzazione e disciplina degli uffici e dotazioni organiche";

2. dall'art. 19, comma 11, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, con riferimento agli "Incarichi di funzioni dirigenziali"
3. dall'art. 20 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, con riferimento alla "Verifica dei risultati"

Infatti, il D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 di attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15, non ha abrogato o modificato le disposizioni sopra richiamate.

Il Titolo II del d.lgs. n. 150 del 2009, in particolare, disciplina la materia della valutazione, già disciplinata dal D.lgs. 30 luglio 1999, n. 286, che resta in vigore ad eccezione dell'art.1 comma 2, lett. a), terzo periodo, dell'art.1, comma 6, dell'art. 5, dell'art.6, comma 2, dell'art.6, comma 3, dell'art.11, comma 3. Restano in vigore tutti gli altri articoli, tra i quali l'art. 10, comma 2, che ha fatto salva la disposizione dell'articolo 20, comma 8, del d.lgs. n. 29 del 1993, attualmente riprodotta dall'articolo 20 del d.lgs. 165 del 2001.

Pertanto, è tuttora in vigore la disciplina che, in materia di valutazione (strategica) e controlli, prevede una specificità per la Presidenza del Consiglio dei ministri e per le amministrazioni che esercitano competenze in materia di difesa e sicurezza dello Stato, di polizia e di giustizia, attribuendo al Ministro la valutazione dei dirigenti generali e di quelli di livello non generale.

## **2.2 Specificità legate alla doppia dirigenza degli Uffici Giudiziari**

Le richiamate disposizioni normative confermano in ogni caso che tra gli ambiti di valutazione della performance individuale del dirigente dell'Amministrazione della giustizia, rientra il contributo fornito al raggiungimento della performance organizzativa della struttura di riferimento.

Il criterio ora richiamato merita una peculiare riflessione con riferimento agli uffici giudiziari. Il capo dell'ufficio giudiziario, avendo la titolarità e la rappresentanza dell'ufficio ai sensi dell'articolo 1 del d.lgs. 25 luglio 2006 n. 240, è responsabile del "prodotto" della gestione amministrativa dell'ufficio (e non solo della organizzazione e dell'esercizio della giurisdizione), seppure non sia soggetto a valutazione ai sensi del decreto del Ministro della Giustizia n. 279 del 8 giugno 1998.

Al riguardo va precisato che il d.lgs. 25 luglio 2006 n. 240, nel delineare l'ambito delle competenze dei magistrati capi e dei dirigenti amministrativi degli uffici giudiziari prevede che – in presenza del dirigente amministrativo – al magistrato capo compete la titolarità dell'ufficio ed il potere di emettere atti di indirizzo, mentre al dirigente amministrativo compete la gestione del personale amministrativo, in coerenza con gli indirizzi del magistrato capo dell'ufficio e del programma delle attività annuali, e la gestione delle risorse finanziarie. La predisposizione del programma annuale delle attività, ai sensi dell'art. 4 del medesimo d.lgs., avviene unitamente da parte del magistrato capo dell'ufficio e del dirigente amministrativo.

Come previsto dalla circolare del Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria del 31.10.2006 n. 39434.U, "il dirigente amministrativo, tra l'altro: assegna il personale ai vari

servizi nell'ambito dell'ufficio, controlla l'attività lavorativa, controlla l'integrità e l'uso dei beni strumentali, controlla la malattia e l'idoneità fisica del lavoratore, esercita il potere disciplinare quando è prevista l'adozione dei provvedimenti disciplinari meno afflittivi (rimprovero verbale e censura), gestisce le cause di sospensione del rapporto (infortunio, malattia, cure termali, maternità e paternità, servizio militare), concede i permessi e le ferie. Anche la gestione delle risorse finanziarie e strumentali segue le finalità e le dinamiche complessive della riforma; pertanto, sebbene il dirigente dell'ufficio sia l'unico soggetto competente ad adottare provvedimenti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, la gestione in parola non è libera nel fine, ed anzi il dirigente amministrativo deve tenere conto di almeno due ordini di indirizzi: quello espresso dall'amministrazione centrale e dalle direzioni regionali e interregionali, e quello contenuto nel programma annuale delle attività. Dovrebbero anche aggiungersi i riflessi dell'indirizzo del capo dell'ufficio in ordine alla gestione del personale, che normalmente comporta l'impiego di dotazioni strumentali ed oneri retributivi”.

Le previsioni di legge, quindi, determinano differenti ambiti di attribuzioni ma comunque comportano un coinvolgimento del magistrato capo dell'ufficio giudiziario nella gestione complessiva dell'ufficio stesso. Ne deriva, quale naturale conseguenza, la necessità di delineare, con riferimento al complessivo ciclo della performance, i compiti e le responsabilità effettivamente ascrivibili al dirigente amministrativo e al magistrato titolare dell'ufficio.

Il dirigente amministrativo di un ufficio giudiziario è responsabile, unitamente al magistrato titolare, delle attività di programmazione, monitoraggio e rendicontazione della performance organizzativa nell'ambito del più ampio ciclo di gestione della performance del Ministero della Giustizia. A tal fine ogni ufficio giudiziario predispone il proprio Programma annuale anche tenendo conto delle indicazioni fornite nel successivo Capitolo 3. Il dirigente amministrativo è inoltre responsabile delle attività di valutazione del personale non dirigente in quanto soggetto valutatore, secondo la disciplina definita nel successivo capitolo 8.

Il magistrato titolare dell'ufficio giudiziario partecipa alle attività di programmazione, monitoraggio e rendicontazione della performance organizzativa. Svolge inoltre, nell'ambito della disciplina definita nel Capitolo 7 e secondo le indicazioni metodologiche fornite dall'OIV, le funzioni di valutatore del grado di raggiungimento dei risultati e dei comportamenti organizzativi nell'ambito della valutazione della performance individuale del dirigente amministrativo.

Alla luce delle interpretazioni condivise del d.lgs. 240/2006, il magistrato titolare dell'ufficio giudiziario accentra anche la titolarità dell'attività gestionale amministrativa, in caso di vacanza o mancanza del posto di dirigente amministrativo. Tale tesi è confortata dall'interpretazione del d.lgs. 240/2006 fornita dalla già richiamata circolare del Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria del 31.10.2006 n. 39434.U, integrata dalla circolare del 13 aprile 2007 n. 15484, con la quale, in virtù dei principi dell'unitarietà dell'Ufficio giudiziario e dell'efficienza dell'attività giudiziaria, ha assegnato al Capo dell'Ufficio giudiziario, in caso di vacanza, qualora non sia stato nominato apposito

reggente, o, infine, di mancata previsione della figura dirigenziale in pianta organica, la titolarità di tutte le competenze e funzioni alla stessa attribuite, ivi comprese quelle inerenti alla gestione del personale, delle risorse finanziarie e strumentali.

In tali casi, pertanto, sarà il magistrato capo dell'ufficio giudiziario, seppure non valutabile ai sensi del ricordato decreto ministeriale, ad individuare in via esclusiva il programma annuale delle attività, cui sarà rapportata la valutazione della performance organizzativa dell'ufficio. Sempre in tali casi, come ulteriormente disciplinato nel capitolo 8, spetterà al magistrato titolare dell'ufficio giudiziario svolgere le funzioni di valutatore del personale dipendente non dirigente, eventualmente con il supporto di funzionari delegati per le relative attività istruttorie.

## **Capitolo 3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

### **3.1 Il contesto**

La performance organizzativa del Ministero della Giustizia è definita dall'insieme dei risultati attesi, misurati, monitorati e rendicontati in termini quantitativi mediante la definizione di appositi indicatori e target. Lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, eventualmente articolato in relazione alle specificità che contraddistinguono ogni Dipartimento, deve:

- Considerare il funzionamento, le politiche di settore, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo dei ministeri;
- Essere misurabile in modo chiaro;
- Tenere conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- Avere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder.

Gli ambiti di misurazione, ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, comprendono:

- L'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;
- L'attuazione di piani e programmi;
- La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- L'efficienza nell'impiego delle risorse;
- La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione della performance organizzativa può essere riferita a diverse unità di analisi: l'amministrazione nel suo complesso; i Dipartimenti in cui l'amministrazione si articola; le Direzioni generali centrali e territoriali; gli Uffici in cui si articolano le Direzioni generali e gli Uffici Territoriali, eventuali articolazioni organizzative interne ai richiamati Uffici.

### **3.2 Il ciclo della performance**

In termini generali, il ciclo della performance del Ministero della Giustizia si articola nelle seguenti fasi.

**Programmazione.** L'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio – lungo e nel breve periodo. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

L'output della fase di programmazione non è unico, ma include diversi documenti di programmazione, anche in virtù delle diverse finalità degli atti di programmazione previsti dalle disposizioni normative vigenti, complementari l'uno all'altro in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione e programmazione.

Costituiscono documenti di programmazione del Ministero della Giustizia:

- **l'Atto di indirizzo**, che definisce le priorità politiche da realizzarsi ogni anno ad opera dei centri di responsabilità amministrativa, così avviando il processo di pianificazione strategica - in linea con l'iter di formazione del bilancio di previsione - come regolamentato dal d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286, dal d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150 e, da ultimo, dal decreto legge 24 giugno 2014, n. 90 e dal D.P.R. n. 105 del 9 maggio 2016;
- la **Nota integrativa allo stato di previsione della spesa** che, prevista dall'art. 21, comma 11, lettera a) della legge di riforma contabile 31 dicembre 2009, n. 196, completa e arricchisce le informazioni del Bilancio e costituisce lo strumento attraverso il quale ciascun Ministero, in coerenza con il quadro di riferimento socioeconomico e istituzionale nel quale opera e con le priorità politiche assegnate, illustra i criteri di formulazione delle previsioni finanziarie in relazione ai programmi di spesa, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per misurarli;
- la **Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione** e i collegati documenti di programmazione generale predisposti dai Capi Dipartimento che, al fine di assicurare il raccordo tra gli indirizzi di politica economica e la programmazione strategica affidata all'azione amministrativa del Ministero per il corretto e proficuo impiego delle risorse assegnate, definisce per l'anno in corso gli obiettivi nelle materie di competenza del Ministero della Giustizia, coerentemente con gli indirizzi di programmazione strategica contenuti nel Programma di Governo, nel Documento di Economia e Finanza, nella nota integrativa allo stato di previsione della spesa e nella legge concernente il bilancio di previsione dello Stato e il bilancio pluriennale, nonché con le priorità politiche come dettate nell'Atto di indirizzo.
- il **Piano della performance** che, in una prospettiva triennale, individua gli obiettivi specifici e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi

ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Come ulteriormente specificato nel successivo paragrafo, il Piano della Performance costituisce il cosiddetto punto di caduta e sintesi delle attività di programmazione del Ministero.

**Misurazione.** La fase di misurazione serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (performance organizzativa); i contributi individuali (performance individuali).

La misurazione può essere realizzata in momenti differenti in relazione alle esigenze dei diversi decisori. Tipicamente, infatti, i sistemi prevedono delle misurazioni intermedie ed una misurazione finale alla conclusione del periodo di riferimento, normalmente l'anno. La frequenza del monitoraggio può variare a seconda delle caratteristiche dei fenomeni oggetto di osservazione. In tutti i casi le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica.

Gli indicatori costituiscono lo strumento principale attraverso il quale l'amministrazione realizza la misurazione dello stato di avanzamento e del grado di raggiungimento dei diversi ambiti in cui si articola la performance organizzativa. L'OIV supporta l'amministrazione nell'attività di selezione di indicatori idonei a misurare e valutare la performance organizzativa.

**Valutazione.** Nell'ultima fase, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un giudizio complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Costituiscono documenti di rendicontazione del Ministero della Giustizia:

- La **Relazione sull'amministrazione della giustizia** che, in occasione dell'inaugurazione di ciascun Anno Giudiziario, riferisce in merito all'organizzazione e al funzionamento dei servizi relativi alla giustizia;
- La **Nota integrativa al rendiconto generale dello Stato** che illustra i risultati raggiunti e le relative risorse impiegate in relazione a quelle programmate e le motivazioni per gli scostamenti tra i risultati conseguiti e gli obiettivi fissati in fase di predisposizione del bilancio;
- La **Relazione sulla Performance** che, ai sensi dell'art. 4 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, costituisce il principale momento di verifica circa il raggiungimento degli obiettivi fissati nell'Atto di indirizzo politico istituzionale, nella Direttiva annuale del Ministro, nel Piano della Performance e negli altri documenti di programmazione dipartimentale.

Le attività di programmazione, misurazione e valutazione, nonché il complessivo funzionamento del sistema dei controlli interni, sono periodicamente monitorati dall'Organismo Indipendente di Valutazione che provvede alla predisposizione di una apposita Relazione nonché alla Validazione della Relazione sulla performance.

### 3.3 La programmazione dei risultati

La seguente Figura 3, tratta dalla Linee Guida predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica costituisce uno schema di riferimento per l'interpretazione del rapporto esistente tra i diversi documenti di programmazione previsti dall'attuale normativa e richiamati nel precedente paragrafo.

Figura 3. Processo di programmazione nei Ministeri



All'interno del ciclo della performance del Ministero della Giustizia sono identificati i seguenti livelli di programmazione:

**Livello strategico:** comprende i contenuti di programmazione riconducibili complessivamente ed in un orizzonte temporale pluriennale alla definizione dei risultati generali e degli impatti dell'amministrazione. Appartengono a tale livello gli obiettivi

generali e gli obiettivi specifici così come disciplinati dalla normativa in tema di misurazione e valutazione della performance, nonché gli obiettivi strategici e strutturali così come disciplinati dalle disposizioni relative alla programmazione di bilancio.

**Livello operativo:** comprende i contenuti di programmazione riconducibili alle specifiche articolazioni organizzative dell'amministrazione e ad un orizzonte temporale annuale. Tali obiettivi sono definiti secondo uno schema gerarchico, il cosiddetto albero della performance, che distingue tra:

- Obiettivi operativi di I livello, riconducibili alla responsabilità di uffici di livello generale, ad esempio le Direzioni Generali, o di più uffici operanti a livello centrale o sul territorio (cosiddetti obiettivi trasversali);
- Obiettivi operativi di II livello, riconducibili alla responsabilità di uffici di livello non generale.

Tale impostazione recepisce, in particolare, la distinzione operata dal d.lgs. 24 maggio 2017, n. 74, tra obiettivi generali ed obiettivi specifici. Nella prima categoria rientrano gli obiettivi che fanno riferimento ad atti di carattere generale quali, per esempio l'Atto di indirizzo della Presidenza del Consiglio dei Ministri emanato ai sensi del d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286. Nella seconda categoria sono ricompresi gli obiettivi rappresentativi dell'attività caratteristica del Ministero della Giustizia.

Il Ministero della Giustizia individua tre punti di snodo nel processo di programmazione.

Il Ministro, nella propria Direttiva annuale:

- Recepisce per le materie di competenza, i contenuti della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri (*obiettivi generali*);
- Definisce gli obiettivi dei Dipartimenti direttamente riconducibili all'attuazione delle priorità politiche come delineate nell'atto di indirizzo.

I Capi Dipartimento, nella propria Direttiva:

- Fanno propri gli obiettivi contenuti nella Direttiva del Ministro;
- Aggiungono gli ulteriori obiettivi del Dipartimento, di norma riguardanti le attività connesse ai compiti istituzionali;
- Definiscono gli obiettivi dei Vice-Capo Dipartimento, dei Direttori generali e dei Direttori degli uffici di supporto (*obiettivi operativi di risultato di I livello*).

I Direttori Generali, nell'impostare l'assegnazione gli obiettivi ai Dirigenti:

- Fanno propri gli obiettivi contenuti nella Direttiva del Ministro (*obiettivi operativi di risultato di I livello*);
- Aggiungono gli ulteriori obiettivi della Direzione generale, di norma riguardanti le attività connesse ai compiti istituzionali (*obiettivi operativi di risultato di I livello*);
- Identificano i risultati da realizzare e li assegnano alla responsabilità degli Uffici di livello non generale (*obiettivi operativi di risultato di II livello*).

Al fine di garantire la complessiva coerenza del processo e dei documenti di programmazione, i contenuti della programmazione (obiettivi) sono sviluppati in coerenza con i seguenti criteri:

- Gli obiettivi definiti dal Ministro nella Direttiva annuale per l'azione amministrativa e la gestione costituiscono obiettivi strategici e gli ulteriori obiettivi del Dipartimento identificati dai Capi Dipartimento nelle proprie Direttive indirizzate ai Direttori generali sono da questi ultimi declinati in obiettivi specifici nel Piano della Performance del Ministero della Giustizia;
- La realizzazione di detti obiettivi specifici è ricondotta alla responsabilità, individuale o condivisa, dei Vice-Capi Dipartimento e dei Direttori Generali competenti, ricomprendendo in modo organico gli stessi obiettivi specifici tra gli obiettivi operativi di risultato di I livello oggetto di valutazione;
- Tra gli obiettivi specifici sono ricompresi obiettivi di carattere trasversale definiti da ciascun Capo Dipartimento con la collaborazione dei Direttori Generali competenti, e destinati ad identificare nell'ambito della programmazione annuale ambiti di risultato il cui raggiungimento richiede il contributo congiunto delle diverse articolazioni organizzative che operano a livello centrale o sul territorio;
- Dette attività sono svolte in coerenza con i tempi definiti dalla normativa di riferimento in tema di pianificazione e comunque entro tempi che consentano lo svolgimento di una programmazione di secondo livello coerente e tempestiva.

Al fine di razionalizzare complessivamente le attività di programmazione e valutazione e garantire condizioni di omogeneità a livello metodologico, l'amministrazione adotta format a supporto della declinazione degli obiettivi specifici coerenti con i format in uso per la declinazione degli *obiettivi operativi di risultato di I livello* assegnati alla responsabilità dei Dirigenti di livello generale. La standardizzazione delle modalità di definizione degli obiettivi specifici, con particolare riferimento alla previsione di indicatori e target per ciascun obiettivo, costituisce una condizione utile al successivo sviluppo degli obiettivi operativi di risultato di II livello, assegnati alla responsabilità delle articolazioni organizzative e dei dirigenti di livello non generale.

La previsione di obiettivi di carattere trasversale è sollecitata dal presente Sistema nella prospettiva di rafforzare il sistema di misurazione e realizzare un maggiore livello di integrazione e coerenza tra attività di programmazione e attività di valutazione della performance individuale dei Dirigenti responsabili delle richiamate articolazioni organizzative. Gli obiettivi di carattere trasversale devono essere definiti prendendo in considerazione non il singolo ufficio ma ambiti di risultato comuni alle diverse articolazioni territoriali nel loro insieme (Uffici Giudiziari, Uffici territoriali degli archivi notarili, Provveditorati dell'amministrazione penitenziaria e istituti penitenziari, Uffici interdistrettuali di esecuzione penale esterna, Uffici distrettuali di esecuzione penale esterna, Uffici di esecuzione penale esterna, Centri per la giustizia minorile, Uffici

servizio sociale minorenni, Centri di prima accoglienza, Comunità, Istituti penali per i minorenni e Centri diurni polifunzionali).

Attraverso il rispetto dei richiamati criteri, la Direttiva annuale per l'azione amministrativa e la gestione e le Direttive adottate da ciascun Dipartimento si pongono quali strumenti di coordinamento del più complessivo sistema di misurazione e valutazione. Il seguente diagramma riassume in chiave grafica l'impostazione di fondo che caratterizza le presenti indicazioni metodologiche a supporto dell'integrazione tra programmazione e valutazione della performance.

### **3.4 La programmazione negli uffici giudiziari**

L'art. 4 del d.lgs. n. 240 del 2006 prevede che "entro trenta giorni dalle determinazioni adottate, per quanto di rispettiva competenza, dal direttore regionale o interregionale di cui all'articolo 8, dal direttore tecnico di cui all'articolo 5, per i distretti di Roma, Milano, Napoli e Palermo, o dagli organi dell'amministrazione centrale, a seguito dell'emanazione della direttiva del Ministro della Giustizia di cui all'articolo 14 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e, comunque non oltre il 15 febbraio di ciascun anno, il magistrato capo dell'ufficio giudiziario ed il dirigente amministrativo ad esso preposto redigono, tenendo conto delle risorse disponibili ed indicando le priorità, il programma delle attività da svolgersi nel corso dell'anno. Il programma può essere modificato, durante l'anno, su concorde iniziativa del magistrato capo e del dirigente, per sopravvenute esigenze dell'ufficio giudiziario".

Il Programma annuale costituisce uno strumento programmatico peculiare dell'amministrazione della giustizia che individua l'indirizzo prioritario dell'attività amministrativa, in coerenza con le direttive del Capo dell'ufficio giudiziario, finalizzato a disciplinare l'impiego "efficiente ed efficace" delle risorse umane e materiali disponibili nell'ufficio.

In tale ambito, appare anzitutto opportuno che tale livello di programmazione si inserisca nel più ampio ciclo della performance, prevedendo che le suddette attività, come peraltro evidenziato dal richiamato art. 4, si collochino entro un quadro consequenziale rispetto alla programmazione di livello nazionale o sub-nazionale. In secondo luogo, dal momento che il Programma annuale costituisce un contributo essenziale alla definizione della performance organizzativa di ciascun ufficio giudiziario, appare necessario identificare un format comune di redazione del documento che ne assicuri omogeneità e completezza.

Le indicazioni di seguito specificate tengono conto altresì dell'esigenza che i contenuti di programmazione siano collegati in modo logico e uniforme per l'amministrazione ai processi di valutazione della performance individuale del personale dirigente e non dirigente.

I risultati descritti nel Programma annuale costituiscono infatti obiettivi operativi di II livello, il contributo al cui raggiungimento rappresenta uno degli elementi di valutazione della performance individuale.

Costituiscono sezioni del Programma annuale le seguenti:

**Sezione I – Analisi del contesto.** Fornisce un quadro di riferimento dell'ufficio, illustrando complessivamente le risorse disponibili (umane, materiali e finanziarie), i principali fattori interni e/o esterni che hanno avuto o avranno conseguenze sulle attività e sul contesto dell'ufficio. Riporta una rendicontazione di verifica del livello di raggiungimento dei risultati (obiettivi) relativi all'anno trascorso, evidenziando, in caso negativo, le criticità e le difficoltà emerse o sopravvenute in fase di attuazione del precedente programma.

**Sezione II – Risultati.** Contiene gli obiettivi operativi presentati dall'ufficio per l'anno in corso, definiti in coerenza con i contenuti di programmazione nazionale ed, in particolare, con obiettivi operativi trasversali all'amministrazione. Al fine di uniformare le attività di programmazione a carico degli uffici e di assicurare il collegamento con le attività di valutazione della performance individuale, il format coincide con il prospetto dei risultati compilato a tal fine. Ogni ufficio provvede ad elencare gli obiettivi che intende portare a termine nel corso dell'anno/triennio e per ciascun obiettivo illustra in termini concreti il risultato di cui si propone il raggiungimento, i tempi di realizzazione, l'eventuale articolazione in fasi e i risultati intermedi, le collaborazioni con altre articolazioni ministeriali e con soggetti esterni, gli strumenti operativi individuati. Ogni obiettivo è monitorato semestralmente.

**Sezione III – Prevenzione della corruzione e trasparenza.** Contiene indicazione degli strumenti operativi individuati dall'ufficio per la realizzazione degli obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, definiti assumendo a riferimento il contenuto del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza. La sezione può contenere anche misure o condotte poste in essere nell'ufficio al fine di promuovere la cultura della trasparenza e la mitigazione del rischio di corruzione.

L'Allegato 1 contiene il format di Programma annuale proposto.

### **3.5 Il Piano della performance e la Relazione sulla performance**

Tutte le amministrazioni pubbliche redigono annualmente, entro il 31 gennaio un documento programmatico triennale, denominato **Piano della performance**, adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Nel quadro delle priorità politiche elaborate dal Ministro nell'Atto di indirizzo politico istituzionale, il Piano della – che contiene la Direttiva annuale con l'indicazione degli obiettivi strategici - ha quindi il compito di definire gli obiettivi che l'amministrazione intende raggiungere con le risorse che le sono state assegnate, i risultati che si propone di conseguire ed i relativi indicatori per la loro misurazione per

il triennio di riferimento. Il Piano è approvato dal Ministro e pubblicato entro il 31 gennaio

Ferma restando la possibilità di articolare i contenuti tenendo conto di specifici indirizzi espressi in merito dagli organi di vertice politico amministrativo, costituiscono contenuti minimi del Piano della Performance del Ministero della Giustizia:

- La presentazione dell'amministrazione anche mediante opportune illustrazioni sintetiche delle funzioni, dell'organizzazione e delle principali categorie di attività e servizi;
- La presentazione dei contenuti di pianificazione triennale declinata in obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio (obiettivi specifici) e risultati attesi;
- La presentazione dei contenuti di programmazione annuale declinata in obiettivi per l'anno di riferimento e risultati attesi definiti opportuni set di indicatori e target.
- L'illustrazione del collegamento tra performance organizzativa e performance individuale.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa sono documentati mediante reportistica appositamente definita dall'amministrazione e confluiscono nella **Relazione sulla performance** che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance redatta e pubblicata entro il 30 giugno. La Relazione deve essere approvata dal Ministro della Giustizia e validata dall'OIV.

L'OIV procede alla validazione tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche. La validazione della Relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III del d.lgs. n. 150/2009.

### **3.6 Il monitoraggio della gestione**

Le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa presuppongono strutturati sistemi di monitoraggio che garantiscano in corrispondenza dei diversi livelli decisionali, un efficace ritorno informativo per la gestione dei risultati. A tal fine i responsabili dei Dipartimenti e delle diverse articolazioni organizzative dell'amministrazione hanno il compito di organizzare le attività di controllo strategico e controllo di gestione, identificare idonee soluzioni organizzative e assicurare il coordinamento tra dette attività, le attività di valutazione e le attività degli uffici di bilancio e contabilità.

Tre le richiamate attività di controllo di gestione si collocano la definizione, l'aggiornamento e il monitoraggio dei report di gestione, allo stato impiegati nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale.

Il monitoraggio dei dati di gestione costituisce un'attività fondamentale che dovrebbe trovare attuazione mediante la selezione di un set di indicatori in ciascuna delle articolazioni organizzative rette da una figura dirigenziale, tanto a livello centrale quanto a livello territoriale, a prescindere dalla natura contrattuale di tale figura. Inoltre, monitoraggio dei dati di gestione si configura come attività che deve svolgersi necessariamente in modo integrato rispetto alle attività di controllo di gestione dell'amministrazione. Solo la rilevazione periodica e costante, nell'ambito di un processo strutturato di controllo, consente infatti di attribuire ai dati raccolti quelle caratteristiche di affidabilità e correttezza che costituiscono il presupposto all'impiego degli stessi nei processi valutativi in generale e nella valutazione individuale in particolare.

Il report di gestione riporta dati, indicatori e informazioni utili per comprendere l'efficienza e la qualità delle attività svolte da ciascun ufficio nonché gli impatti generati sulla gestione dal raggiungimento degli obiettivi programmati. Tale documento è sviluppato nel rispetto dei seguenti criteri.

**Copertura e periodicità.** Le attività di rilevazione dei dati di gestione sono impostate e realizzate da tutte le articolazioni organizzative centrali e territoriali affidate alla responsabilità di un dirigente. Le attività di monitoraggio devono essere strutturate in modo da fornire un riscontro periodico dei dati di gestione, almeno semestrale.

**Integrazione con i sistemi informativi e qualità delle informazioni.** La selezione dei dati e degli indicatori deve avvenire tenendo conto della presenza o della possibilità di sviluppo di adeguati sistemi informatici per la raccolta dei dati. I report di gestione contengono elenchi di dati e indicatori selezionati dall'amministrazione assumendo a riferimento il significato gestionale del valore assunto da tali grandezze. Il report di gestione comprende un breve referto a commento delle rilevazioni che da riscontro, in particolare delle motivazioni sottostanti le variazioni più rilevanti intervenute nel corso del periodo monitorato.

**Diffusione.** I report di gestione sono trasmessi periodicamente, all'interno di ogni Dipartimento e di ogni Direzione, ai dirigenti di livello generale e ai soggetti responsabili di coordinare le attività di controllo di gestione. Nell'ambito delle attività di valutazione della performance individuale.

All'interno del report di gestione trovano collocazione le seguenti tipologie di dati.

**Risorse.** Tale ambito comprende indicatori finalizzati a quantificare le diverse tipologie di risorse di cui l'ufficio dispone nel periodo preso a riferimento. Le risorse umane assumono certamente un particolare rilievo in tale ambito ma non rappresentano l'unica categoria di risorse che possono essere rilevate. Il quadro delle risorse deve inoltre dare indicazione del livello di scoperta delle stesse rispetto a quanto programmato in termini di pianta organica o di altri strumenti di programmazione. Ciascun ufficio può infine dare evidenza di risorse finanziarie, strumentali o di altro

genere la cui quantificazione sia utile a fornire indicazione del dimensionamento effettivo. I dati relativi alle risorse possono essere prese a riferimento al fine di valutare le condizioni operative in cui sono state svolte le attività.

**Dati caratteristici.** Nell'ambito dell'amministrazione della giustizia, ciascun ufficio opera all'interno di un sistema organizzativo che comprende il contributo di diversi soggetti e articolazioni organizzative. Tale contributo è finalizzato a produrre, insieme all'attività più direttamente svolta dall'ufficio, risultati destinati a interlocutori interni o esterni all'amministrazione. Il quadro relativo ai dati caratteristici rileva in termini quantitativi la dimensione delle risorse cui l'ufficio fa riferimento pur non avendone diretta responsabilità e la dimensione delle attività cui l'ufficio contribuisce direttamente o indirettamente ma che rientrano nella responsabilità di altri soggetti. I dati caratteristici consentono tra l'altro di comprendere il contesto entro il quale si svolge l'attività e di parametrare pertanto il volume delle risorse e delle attività svolte. Gli indicatori riferiti ai dati caratteristici comprendono:

- Statistiche giudiziarie / penitenziarie / dati di attività non direttamente riconducibili alla responsabilità dell'ufficio;
- Soggetti rilevanti (Magistrati, Notai, Consulenti, etc.);
- Altri dati caratteristici rilevanti.

**Attività.** Tale ambito comprende indicatori che rappresentano quantitativamente le diverse tipologie di attività svolte dall'ufficio. I diversi uffici si contraddistinguono per un diverso livello di attività ed anche per una diversa possibilità di dare rappresentazione quantitativa delle attività svolte. Gli indicatori di attività comprendono:

- Atti caratteristici dell'ufficio;
- Parametri di efficienza (comprendono gli indicatori che descrivono le attività espresse in termini assoluti o rapportate al numero degli addetti);
- Parametri di qualità (comprendono gli indicatori che descrivono alcune caratteristiche qualitative delle attività svolte e i tempi medi);
- Altri dati di attività rilevanti.

I tre ambiti ora richiamati si differenziano, oltre che il diverso oggetto di misurazione, anche per il diverso profilo di responsabilità dell'ufficio e del dirigente ad esso preposto.

### **3.7 La valutazione esterna**

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

Tale partecipazione può essere espressa in due modalità:

- In modo sistematico ed organico attraverso le indagini di *customer satisfaction* volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione. Le indagini devono essere personalizzate in ragione dello specifico contesto organizzativo, utilizzando il benchmark con altre amministrazioni come elemento di riferimento per il miglioramento;
- In modo diffuso ed aperto attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni agli OIV secondo modalità definite ad hoc per la raccolta di eventuali segnalazioni e/o valutazioni.

In considerazione della natura della maggior parte delle funzioni svolte dal Ministero della Giustizia, la partecipazione degli utenti alla valutazione mediante indagini di *customer satisfaction* appare riconducibili solo ad una porzione limitata di attività e servizi.

Lo strumento sistematico di partecipazione al processo di valutazione è rappresentato dal processo di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni realizzato all'interno della procedura di valutazione dei dirigenti di livello non generale secondo quanto previsto nel Capitolo 7. Tale rilevazione è curata annualmente dall'OIV che, relazionandosi con una selezione di utenti interni ed esterni mediante appositi format, raccoglie valutazioni strutturate relative al livello di performance organizzativa percepito ed elabora tali dati ai fini dell'attribuzione del punteggio complessivo di valutazione delle prestazioni rese dai dirigenti di livello non generale.

L'OIV rende tempestivamente disponibili gli esiti di tali indagini sul livello di soddisfazione affinché l'amministrazione ne possa tenere conto in sede di redazione della Relazione sulla performance.

Con l'obiettivo di favorire la convergenza fra i servizi erogati dall'amministrazione e bisogni dei cittadini e degli utenti, il Ministro della Giustizia identifica quelle attività per le quali la rilevazione del punto di vista degli utenti costituisce elemento rilevante, sia nella fase di progettazione delle caratteristiche qualitative dei servizi, sia in fase di misurazione e di valutazione dei risultati di performance organizzativa. Gli esiti di tale rilevazione sono pubblicati annualmente sul sito web con una rappresentazione chiara ed intellegibile.

L'OIV presidia l'applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti, verificando l'effettiva realizzazione delle indagini, l'adeguatezza del processo di interazione con l'esterno messo in atto nonché la pubblicazione dei dati. L'OIV inoltre valuta l'adeguatezza dei percorsi di ascolto promossi dall'amministrazione e fornisce eventuali suggerimenti anche in merito all'effettiva sostenibilità degli stessi.

### **3.8 La prevenzione della corruzione e la promozione della cultura della trasparenza e dell'integrità**

Le attività complessivamente rivolte alla definizione ed implementazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTCPT), introdotto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190, sono svolte con il contributo di tutte le articolazioni organizzative del Ministero della Giustizia ed in modo integrato con attività connesse al ciclo della performance.

Il percorso di integrazione tra gli strumenti del ciclo della performance e le misure di prevenzione e contrasto della corruzione, della trasparenza e integrità, comporta la previsione di obiettivi tanto di livello strategico quanto di livello operativo, previsti nel Piano della performance del Ministero e declinati nei diversi livelli di programmazione.

L'attuazione dei contenuti del PTCPT costituisce elemento di valutazione della complessiva performance organizzativa del Ministero e specifico elemento di valutazione della performance individuale per i dirigenti che siano responsabili di obiettivi ad esso collegati.

## **Capitolo 4. Misurazione e valutazione della performance individuale**

### **4.1 Obiettivi e funzioni**

La riforma operata dalla legge delega 4 marzo 2009, n. 15 e dal successivo d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, attribuisce al SMVP, con riferimento particolare alla performance individuale, i seguenti obiettivi prioritari:

- Evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- Chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- Supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance;
- Valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole; premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- Promuovere una corretta gestione delle risorse umane, rilevare e valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo;
- Favorire un processo di comunicazione tra uffici e dipendenti sulle aspettative e gli obiettivi del Ministero.

In ottemperanza all'art.2 del d.lgs. 150/2009, la misurazione e valutazione della performance individuale si applica, secondo quanto di seguito disciplinato, al personale di cui all'articolo 2, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

Di seguito vengono sintetizzate le funzioni generali che il Ministero della Giustizia attribuisce al processo di misurazione e valutazione della performance individuale. Tali funzioni costituiscono la prospettiva entro la quale le attività, di seguito disciplinate, contribuiscono al miglioramento complessivo della capacità di raggiungere risultati e assicurare il buon andamento della gestione.

**Supporto al cambiamento organizzativo.** La valutazione svolge un ruolo importante di leva per accelerare il processo di cambiamento. A tal fine è importante che essa avvenga in condizioni di trasparenza e sia sostenuta nel tempo da una efficace azione di comunicazione e formazione. La comunicazione svolge un ruolo importante di diffusione dei valori organizzativi che sorreggono il processo di valutazione, di omogeneizzazione del linguaggio e di attenzione a eventuali differenze e resistenze che accompagnano ogni intervento di cambiamento. La formazione agisce per diffondere le conoscenze delle finalità e delle tecniche messe a punto, per sviluppare le nuove abilità richieste (di programmazione, gestione, controllo e valutazione) e per orientare i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dei ruoli coinvolti.

**Rafforzamento della cultura organizzativa.** La valutazione, se correttamente intesa, genera e alimenta una forte cultura organizzativa. Aiuta gli attori ai diversi livelli dell'organizzazione a ragionare in termini di obiettivi, risultati, dati e fatti (indicatori). Alimenta la cultura della programmazione, dell'impiego delle risorse, delle verifiche. Supera la logica dell'autoreferenzialità a favore dell'apertura "all'utente", alla verifica, alla rimessa in discussione "positiva" con l'obiettivo di migliorare. Genera tensione ideale al miglioramento continuo ed alla forza del metodo per ottenerlo. Il "merito" diventa il nuovo riferimento e genera nuova spinta al miglioramento.

**Contributo allo sviluppo delle risorse umane.** Il vero valore della valutazione è di sviluppare nelle risorse dell'amministrazione le competenze (conoscenze, abilità, comportamenti, attitudini) necessarie ad attuare gli scopi istituzionali e a realizzare gli obiettivi attesi. Le attività connesse al ciclo della performance consentono ogni anno una verifica puntuale degli ostacoli organizzativi e delle esigenze delle risorse (umane) al fine di svolgere al meglio il ruolo richiesto. La valutazione, specie quando non del tutto positiva, dovrebbe concludersi con la definizione di un piano di azioni condiviso tra gli attori (dirigente, capo dell'ufficio e/o dirigente generale, direttore generale, vice capo dipartimento, capo dipartimento) finalizzate a migliorare l'apporto del dirigente e del dipendente. La valutazione supporta inoltre la transizione dall'amministrazione del personale allo sviluppo delle risorse umane.

**Focus sulla qualità del servizio.** Due cardini della strategia della qualità sono la soddisfazione del fruitore esterno o interno del servizio ("utente") ed il miglioramento continuo. Il sistema proposto considera tra gli elementi di valutazione la qualità del servizio erogato. Tale previsione contribuisce ad orientare le attenzioni di tutti anche e soprattutto all'esterno dell'amministrazione. I bisogni e le attese dei fruitori dei servizi entrano così all'interno per modellare i processi di lavoro e modificare i comportamenti. La definizione di standard di prestazione (numerici e quantificati) consente, infatti, di misurare il miglioramento continuo. La cultura del "dati e fatti" è propria della qualità, così come la tensione ideale verso il risultato. Questo è importante in un contesto nel quale è stata spesso preponderante la cultura dell'adempimento. Infine, consente di elevare le prestazioni di tutto il sistema verso l'alto attraverso un confronto (positivo e costruttivo) con le realtà migliori individuate attraverso le migliori prestazioni.

**Sviluppo delle capacità manageriali.** Tutto il SMVP è finalizzato all'obiettivo primario di valorizzare e rafforzare le capacità manageriali dei dirigenti. Non c'è dubbio che solamente una struttura dirigenziale competente, autorevole e professionale riesce a contribuire positivamente all'effettiva implementazione delle funzioni ora richiamate.

Il SMVP e tutti i suoi attori agiscono quindi per rafforzare nell'amministrazione, nei suoi dirigenti e dipendenti, le capacità di programmare, di gestire le risorse, di controllare la realizzazione degli obiettivi assegnati. A tal fine, la valutazione della performance individuale non può prescindere dalla programmazione delle attività, dove gli obiettivi sono esplicitati e "negoziati", dove la sequenza delle attività è ragionata, dove le risorse sono allocate in funzione dei risultati attesi e dove i punti di controllo ed i parametri di misura sono evidenziati. Così pure la valutazione stimola e

richiede l'azione di "autocontrollo" del dirigente, supportato inizialmente da un sistema di reporting anche semplice e grezzo, che via via si affina fino ad arrivare ad un vero e proprio sistema di controllo di gestione. Questa gestione consente al dirigente di avere piena visibilità sull'organizzazione della propria struttura, di individuare i "colli di bottiglia", di agire per eliminarli. Naturalmente questo genera effetti benefici a cascata sulle risorse umane assegnate le quali non potranno che apprezzare un responsabile che assegna chiaramente la rotta, che programma il lavoro, che le coinvolge, che migliora i processi di lavoro e che agisce nei loro confronti come un vero "allenatore".

#### **4.2 Principi della valutazione**

Il presente SMVP fa propri i seguenti principi generali:

- Valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- Differenziazione degli esiti della valutazione;
- Trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- Partecipazione del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- Diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;
- Miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;
- Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane;
- Cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

#### **4.3 Fattori critici di successo e soggetti coinvolti.**

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e dei dipendenti del Ministero della Giustizia deve tenere conto dei seguenti fattori critici di successo:

- Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- L'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;

- L'individuazione di ulteriori obiettivi, individuali o trasversali, che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione o di sue articolazioni organizzative;
- La valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali e manageriali manifestate. Tali competenze, che saranno definite dai dipartimenti secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni. Tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione.
- La capacità di valutazione dimostrata dai valutatori nei confronti dei soggetti valutati in termini di differenziazione delle valutazioni.

Come ulteriormente specificato nei successivi capitoli, la funzione di misurazione e valutazione della performance individuale è svolta:

- Dal Ministro della Giustizia, che, in considerazione delle specificità evidenziate nel Capitolo 2, svolge le funzioni di valutatore dei Capi di Dipartimento e adotta i provvedimenti di valutazione dei dirigenti di livello generale e non generale sulla base della Relazione proposta dall'OIV;
- Dall'OIV che, con il supporto della struttura tecnica permanente di supporto alla misurazione della performance, coordina, in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della performance individuale nel suo complesso, propone all'organo di indirizzo politico la valutazione individuale dei Capi Dipartimento e predisponde, mediante apposita Relazione, la proposta di valutazione dei dirigenti di livello generale e non generale;
- Dai Capi Dipartimento, che svolgono la funzione di valutatori dei Vice Capi di Dipartimento, dei dirigenti di livello generale, dei dirigenti degli uffici del Capo Dipartimento e, per il Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità, dei dirigenti non generali preposti agli organi del decentramento amministrativo (Centri per la giustizia minorile e Uffici interdistrettuali di esecuzione penale esterna);
- Dai Dirigenti di livello generale, che svolgono la funzione di valutatori dei dirigenti delle strutture organizzative incluse nelle rispettive Direzioni Generali e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
- Dai Capi degli uffici giudiziari che svolgono la funzione di valutatori dei dirigenti amministrativi;

- Dai Dirigenti di livello non generale, che svolgono la funzione di valutatori dei dipendenti delle proprie strutture organizzative, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

#### **4.4 Declinazione del concetto di valutazione**

La valutazione della performance individuale si propone di verificare i risultati conseguiti da un dirigente o un dipendente in un dato arco di tempo, sulla base della posizione organizzativa ricoperta, delle mansioni svolte ed in riferimento a obiettivi assegnati.

L'oggetto della valutazione della performance individuale è il processo di utilizzazione di conoscenze e capacità individuali messo in atto dal valutato ai fini del conseguimento dei risultati.

In sostanza il processo di valutazione della performance individuale prende le mosse dalla presa in esame da parte del valutatore dei risultati, prosegue quindi nella scomposizione analitica realizzata attraverso l'esame degli elementi di valutazione rendicontati, ed arriva infine alla formulazione di un giudizio complessivo sulla performance del valutato.

In altre parole, la valutazione della performance individuale rappresenta il momento diagnostico, in quanto ha, come proprio oggetto principale, l'analisi dei risultati conseguiti e del comportamento organizzativo del valutato.

La valutazione intende perciò ricostruire, a partire dal punto di arrivo, la strada percorsa, cioè le competenze e le capacità attivate nell'espletamento delle proprie mansioni per raggiungere gli obiettivi previsti.

La valutazione delle prestazioni dei dirigenti e dei dipendenti del Ministero della Giustizia assume a riferimento anzitutto due elementi:

- Il risultato (cosa è stato ottenuto);
- Il comportamento organizzativo (come è stato ottenuto il risultato).

Il peso relativo dei due elementi ora indicati, così come l'identificazione degli ulteriori elementi che concorrono al giudizio complessivo e dei relativi pesi, sono definite nei seguenti capitoli. L'aggiornamento periodico del presente SMVP ha l'ulteriore scopo di identificare eventuali modifiche nella composizione degli elementi di valutazione, definite in funzione di scelte organizzative dell'amministrazione a seconda che si voglia enfatizzare di più il risultato o il comportamento manageriale o i dati di gestione.

Il sistema di seguito descritto è delineato tenendo conto della disciplina del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e dei principi e dei criteri contenuti nella contrattazione collettiva. La contrattazione collettiva, in particolare, nell'art. 21 commi 5, 6 e 7 del CCNL 21 aprile 2006, considerata la previsione dell'articolo 29 del CCNL 12 febbraio 2010, prevede che le amministrazioni utilizzano dati oggettivi, le prestazioni sono valutate in base

meccanismi e strumenti rilevati ai dati del controllo di gestione, la valutazione avviene annualmente e a fine incarico. I criteri vengono dichiarati preventivamente.

#### **4.5 Facoltà di delega di attività istruttorie relative alla valutazione**

Il valutatore è chiamato a porre in essere un'attività che si compone di una successione di adempimenti che, in particolare per quanto riguarda il personale dipendente non dirigente, in ragione delle dimensioni rilevanti dell'ufficio o dello svolgimento di attività specialistiche da parte del valutato o della distanza spaziale tra valutatore e valutato (come nel caso di uffici dislocati sul territorio), potrebbe risultare particolarmente onerosa.

Il valutatore può dunque trovarsi nella necessità di ricorrere al contributo di personale non dirigente al fine di coordinare singole fasi della procedura di valutazione. A tal fine ed in riferimento esclusivo al processo di valutazione del personale non dirigente, è possibile che siano definite da parte del soggetto valutatore specifiche deleghe di carattere istruttorio avente ad oggetto il compimento di atti prodromici alla valutazione (raccolta di documenti od atti, colloqui, gestione di software, ecc.). Le deleghe devono in ogni caso contenere specifica indicazione del personale cui si riferiscono.

La soluzione è peraltro espressamente prevista dalle Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica che prevede la possibilità che il superiore gerarchico amplii le informazioni in suo possesso per la valutazione coinvolgendo anche figure intermedie a condizione che abbiano diretta visibilità sulla prestazione del valutato.

Il giudizio finale, comunque, rimane di competenza del valutatore.

## **Capitolo 5. Valutazione dei Capi Dipartimento**

### **5.1 Gli elementi del sistema di valutazione**

L'adozione di un sistema di valutazione dei Capi Dipartimento corrisponde all'esigenza di dare attuazione a specifiche disposizioni normative e contrattuali. A tal proposito l'articolo 14 comma 4 lett. e) del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 prevede che l'OIV propone all'organo politico amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui all'art. 3. La CIVIT, con delibera 114/2010, ha precisato che la richiamata disposizione deve intendersi applicabile ai Capi Dipartimento.

L'articolazione del processo di valutazione segue in maniera puntuale l'articolazione del ciclo della performance descritto nel capitolo 3. Le fasi operative che ne scandiscono tempi e modalità di attuazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di tre figure principali:

- Il Valutatore, coincidente con il Ministro;
- Il Valutato, coincidente con il Capo Dipartimento soggetto alla procedura di valutazione;
- L'OIV che svolge le attività istruttorie necessaria alla valutazione, di supporto al Ministro.

Il SMVP collega la valutazione della performance individuale dei Capi Dipartimento ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Il processo di valutazione, coordinato dall'OIV, si articola in tre fasi fondamentali:

- Valutazione dei risultati ottenuti nell'anno ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- Valutazione dei comportamenti organizzativi espressi nell'anno ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- Calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti) ed attribuzione al valutato di una classe di risultato.

A valle della conclusione del processo di valutazione, l'amministrazione procede all'attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

Il peso degli elementi di valutazione può subire variazioni a inizio anno in funzione di scelte organizzative dell'amministrazione, a seconda che si voglia enfatizzare di più il risultato o il comportamento manageriale.

## 5.2 La valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati. Rilevano a tal proposito gli obiettivi strategici che, in quanto considerati particolarmente rilevanti dal vertice politico, sono inseriti nella *Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione*.

**La definizione dei pesi.** A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

**La definizione del punteggio.** Gli obiettivi coincidono con gli obiettivi strategici inseriti nella *Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione*. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, derivando dall'aggregazione dei risultati dei sottostanti obiettivi operativi, è sempre espresso in forma di percentuale tra 0 e 100.

**Il calcolo del punteggio relativo ai risultati.** Il punteggio attribuito dal Ministro a ciascun Capo Dipartimento in relazione alla valutazione dei risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_r = (\sum p_i P_i) * 0,75$$

in cui:

- $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti
- $p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo  $i$ -esimo.

Il punteggio può, quindi, variare tra 0 ( $\sum p_i P_i = 0$ ) e 75 ( $\sum p_i P_i = 100$ ).

## 5.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal Capo Dipartimento con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- Dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno;
- Dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- Dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività di tipo relazionale (con altre strutture del Ministero, con altri Ministeri, con altri livelli di Governo, con altri soggetti).

A tale scopo, costituiscono oggetto di valutazione tre categorie di comportamenti organizzativi:

- **Problem solving:** capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;
- **Integrazione del personale nell'organizzazione:** programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;
- **Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse:** collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.

**La definizione del punteggio.** A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque possibili livelli di valutazione (da 1 a 5). Le tabelle nella pagina seguente comprendono una breve descrizione dei livelli proposti per i tre comportamenti organizzativi.

**La definizione dei pesi.** A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. In assenza di specifica definizione, i pesi dei comportamenti organizzativi sono considerati equivalenti tra loro. La somma dei pesi deve essere pari a 5.

**Il calcolo del punteggio.** Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione:

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

- $P_c$  è il punteggio relativo alle capacità organizzative possedute
- $p_i$  è il peso attribuito al comportamento  $i$ -esimo
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per il comportamento  $i$ -esimo.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

### Descrittori per la valutazione dei comportamenti organizzativi

Livello	Descrittori per il problem solving
5	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse del suo dipartimento, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.
4	
3	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti al suo dipartimento e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.
2	
1	Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti al suo dipartimento, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.

Livello	Descrittori per il contributo organizzativo
5	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace del proprio dipartimento. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno del dipartimento
4	
3	Il valutato ha organizzato il suo dipartimento in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.
2	
1	Il valutato ha organizzato il suo dipartimento in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno al dipartimento presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.

Livello	Descrittori per l'integrazione nell'organizzazione
5	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello ministeriale. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.
4	
3	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello ministeriale. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.
2	
1	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello ministeriale. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.

#### **5.4 Il punteggio complessivo**

Il punteggio complessivo è pari a

$$\mathbf{Ptot = Pr + Pc}$$

in cui

- Ptot è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato
- Pr è il punteggio relativo ai risultati conseguiti
- Pc è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi

#### **5.5 Casi particolari**

##### *Ridefinizione degli obiettivi*

Le priorità politiche, per cause non prevedibili, possono mutare, nel corso dell'anno, in maniera così significativa da indurre il Ministro a procedere, al verificarsi del mutamento, ad una ridefinizione degli obiettivi. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa. La ridefinizione è comunicata al Capo Dipartimento, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

##### *Reggenza di una posizione di Capo Dipartimento in corso d'anno*

La reggenza costituisce oggetto di una specifica valutazione che segue il processo già delineato per la valutazione della performance individuale modificandone esclusivamente le tempistiche. E' possibile che l'Amministrazione provveda alla copertura di una posizione di Capo Dipartimento in corso d'anno attribuendone la reggenza ad un altro Capo Dipartimento. Il Capo Dipartimento interessato:

- Riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- Partecipa al processo di assegnazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto, col supporto dell'OIV, delle fasi già conclusesi al momento della nomina.

##### *Termine dell'incarico di Capo Dipartimento in corso d'anno*

La valutazione è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

## **Capitolo 6. Valutazione dei dirigenti di livello generale**

### **6.1 Gli elementi del sistema di valutazione**

Le disposizioni che regolano la valutazione della performance individuale dei dirigenti di livello generale nell'ambito del Ministero della Giustizia sono le seguenti:

1) D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche);

2) I Decreti ministeriali attuativi:

- D.M. 2 marzo 2004 (modello sperimentale di valutazione dei dirigenti di prima fascia);
- D.M. 11 aprile 2006 (criteri per la definizione del valore delle posizioni organizzative);
- D.M. 11 aprile 2006 (nuovo modello sperimentale);
- D.M. 15 aprile 2008 (valutazione dei magistrati aventi funzioni di dirigenti di I fascia).

I decreti richiamati disciplinano la metodologia vigente per la valutazione dei dirigenti di livello generale. La metodologia predetta, salvo le modifiche apportate dal presente sistema per adeguarla al d.lgs. 150 del 2009, fa parte integrante di questo testo.

Per assentire compiutamente alla valutazione dei dirigenti delle categorie specificate è necessario definire per ciascuna Direzione Generale:

- Le dimensioni quantitative dell'organizzazione gestita;
- La complessità organizzativa e la rilevanza strategica della posizione;
- Il livello di responsabilità e l'entità della discrezionalità insita nella posizione.

Il livello di complessità dell'unità organizzative viene periodicamente definito con delibera dell'OIV recependo eventuali indicazioni fornite, in merito, dai Capi Dipartimento. In assenza di indicazioni, l'OIV assume che il livello di complessità di tutte le unità organizzative di livello generale sia equivalente.

Ciascun Capo Dipartimento fornisce all'OIV indicazione periodica e tempestiva:

- Dell'elenco dei vice capi dipartimenti e dei Direttori Generali da valutare;
- Degli obiettivi concordati con ciascun Direttore Generale e con i Vice Capo dipartimento.

Il SMVP collega la valutazione della performance individuale dei Dirigenti di livello generale ai risultati conseguiti, ai comportamenti organizzativi dimostrati e ai dati di gestione degli uffici coordinati dal valutato, in modo da collegare la performance individuale alla performance organizzativa e da attribuire un'incidenza al livello di complessità dell'unità operativa gestita e al livello di soddisfazione degli utenti.

Il processo di valutazione si articola in cinque fasi fondamentali:

- Valutazione da parte del Capo Dipartimento dei risultati ottenuti nell'anno ed attribuzione di un punteggio (max 55 punti);
- Valutazione da parte del Capo Dipartimento dei comportamenti organizzativi espressi nell'anno ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- Notifica dell'esito della valutazione dei risultati e dei comportamenti e controfirma per accettazione del soggetto valutato;
- Valutazione della gestione da parte dell'OIV ed attribuzione di un punteggio (max 20 punti);
- Calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti), formazione della graduatoria ed attribuzione al valutato di classe di risultato;
- Validazione da parte della Conferenza dei Capi Dipartimento.

A valle della conclusione del processo di valutazione, l'amministrazione procede all'attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della classe di risultato conseguita, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

Il peso degli elementi di valutazione e dei relativi elementi può subire variazioni a inizio anno in funzione di scelte organizzative dell'amministrazione a seconda che si voglia enfatizzare di più il risultato, il comportamento manageriale o i dati di gestione.

In relazione ai primi due elementi di valutazione, ogni Dirigente di livello generale predisponde annualmente una relazione auto-valutativa, contenente una relazione di sintesi relativa alle personali impressioni e valutazioni in merito al proprio vissuto nell'anno cui la valutazione si riferisce, sia da un punto di vista relazionale, sia dal punto di vista dei risultati conseguiti, con particolare riferimento alle motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati ed alle eventuali criticità dell'articolazione organizzativa diretta.

## **6.2 La valutazione dei risultati**

Il primo aspetto della valutazione è relativo ai risultati da conseguire: esso riguarda la verifica del completo raggiungimento degli obiettivi concordati con il capo Dipartimento all'inizio del periodo di riferimento. Nella definizione degli obiettivi particolare attenzione deve essere prestata all'individuazione del contributo alla realizzazione delle misure contenute nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L'Allegato 2 contiene il format di Prospetto per la valutazione dei risultati da compilare con riferimento a ciascun incarico di livello generale ricoperto. Per ogni obiettivo deve essere sviluppata un'apposita scheda contenente informazioni utili a supportare il monitoraggio e la valutazione.

**La definizione dei pesi.** A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

**La definizione del punteggio.** Il grado di raggiungimento degli obiettivi è sempre espresso in forma di percentuale tra 0 e 100.

**Il calcolo del punteggio.** Il punteggio attribuito dal Capo Dipartimento a ciascun dirigente di livello generale per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_r = (\sum p_i P_i) * 0,55$$

in cui:

- $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti
- $p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo  $i$ -esimo.

Il punteggio può, quindi, variare tra 0 ( $\sum P_i = 0$ ) e 55 ( $\sum P_i = 100$ ).

### 6.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

Il secondo aspetto della valutazione è relativo al comportamento organizzativo. A tale elemento il SMVP assegna un peso complessivo pari al 25 %.

L'attività del dirigente di livello generale non si esaurisce con la programmazione e la suddivisione delle responsabilità; egli deve essere in grado di coordinare attività e persone; per questo egli deve mantenere un contatto permanente con i propri collaboratori: in breve esprimere una buona propensione alla relazione. Ciò significa sapersi proporre ai propri collaboratori, saperli ascoltare, guidare e consigliare e di converso riuscire a far chiaramente loro capire le richieste operative e le relative finalità, instaurando una corretta ed efficace comunicazione interpersonale.

Per poter raggiungere i risultati negoziati con il Capo Dipartimento, il dirigente di livello generale deve saper adeguatamente motivare i propri collaboratori: si tratta di un'ulteriore competenza che, insieme a quelle sopra indicate, contribuirà a creare un buon clima interno di lavoro, in presenza del quale i risultati operativi non mancheranno di essere raccolti. Infine, il dirigente deve provvedere alla verifica dei risultati conseguiti dalla struttura organizzativa di cui egli è il responsabile.

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione. A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi:

- **problem solving:** capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;
- **integrazione del personale nell'organizzazione:** programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;

- **capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse:** collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.

**La definizione del punteggio.** A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque possibili livelli di valutazione (da 1 a 5).

Le tabelle nella seguente pagina comprendono una breve descrizione dei livelli proposti per i tre comportamenti organizzativi.

L'Allegato 3 contiene il format di Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti di livello generale da compilare con riferimento a ciascun incarico ricoperto.

**La definizione dei pesi.** A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. In assenza di specifica definizione, i pesi dei comportamenti organizzativi sono considerati equivalenti tra loro. La somma dei pesi deve essere pari a 5.

**Il calcolo del punteggio.** Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione:

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

- $P_c$  è il punteggio relativo alle capacità organizzative possedute
- $P_i$  è il peso attribuito al comportamento i-esimo
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

## I descrittori per la valutazione dei comportamenti organizzativi

Livello	Descrittori per il problem solving
5	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della sua articolazione organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.
4	
3	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua articolazione organizzativa e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.
2	Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua articolazione organizzativa, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.
1	

Livello	Descrittor per il contributo organizzativo
5	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria articolazione organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa.
4	
3	Il valutato ha organizzato la sua articolazione organizzativa in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della direzione.
2	Il valutato ha organizzato la sua articolazione organizzativa in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'articolazione organizzativa presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.
1	

Livello	Descrittori per l'integrazione nell'organizzazione
5	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.
4	
3	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.
2	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.
1	

#### **6.4 La valutazione della gestione**

Il terzo elemento della valutazione della performance individuale dei Dirigenti di livello generale è relativo alla gestione, pesa per il 20% e comprende elementi di valutazione relativi a:

- I dati di gestione degli Uffici componenti l'articolazione organizzativa di cui è responsabile il dirigente di livello generale, valutati secondo la metodologia definita nel Capitolo 7;
- La soddisfazione dei utenti.

Per la valutazione dei dati di gestione si utilizzano i seguenti dati:

a) per i Direttori generali, la media aritmetica dei punteggi già rilevati, nello stesso periodo, per la valutazione dei dirigenti di livello non generale, con riferimento a:

- livello di soddisfazione dei utenti interni ed esterni dei servizi resi dagli uffici dirigenziali di livello non generale coordinati dal dirigente di livello generale (peso 25);
- dati dei report di gestione relativi agli uffici dirigenziali di livello non generale coordinati dal dirigente di livello generale (peso 75);

I dati predetti dovranno essere rilevati anche nell'ipotesi in cui l'ufficio dirigenziale di livello non generale risulti privo di titolare. In caso di indisponibilità dei dati predetti, la relativa quota di punteggio, così come previsto per la valutazione dei dirigenti di livello non generale, sarà attribuita proporzionalmente (mediante parametrizzazione).

b) per i Dirigenti di direzioni generali, non articolate in uffici di seconda fascia, i punteggi saranno comunque rilevati, utilizzando per gli utenti ed il report di gestione la metodologia prevista per i dirigenti di livello non generale, con riferimento a:

- livello di soddisfazione dei utenti interni ed esterni (peso 25);
- dati dei report di gestione (peso 75). Il Report di Gestione, predisposto dal dirigente di intesa con il Capo Dipartimento, dovrà essere rappresentativo delle competenze e fornire dati e fatti utili per comprendere l'efficienza e la qualità della Direzione Generale;

In caso di indisponibilità dei dati predetti, la relativa quota di punteggio, così come previsto per la valutazione dei dirigenti di livello non generale, sarà attribuita proporzionalmente (mediante parametrizzazione).

c) per i Vice Capi Dipartimenti la gestione non ha incidenza nella valutazione e la valutazione dei risultati assume, conseguentemente, un peso pari al 75%.

**La definizione dei pesi.** Al livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni, al livello di complessità dell'unità operativa gestita ed ai dati del report di gestione è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essi si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 20.

**Il calcolo del punteggio.** Il punteggio attribuito per i dati di gestione è espresso dalla somma dei punteggi del livello di soddisfazione dei utenti interni ed esterni e dei dati del report di gestione, secondo la relazione:

$$P_g = \sum p_i P_i$$

in cui

- $P_g$  è il punteggio relativo ai dati di gestione
- $p_i$  è il peso attribuito al livello di soddisfazione dei utenti - dati del report di gestione
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per il livello di soddisfazione dei utenti - dati del report di gestione

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 20.

### **6.5 Il punteggio complessivo**

Il punteggio complessivo è pari a

$$P_{tot} = P_r + P_c + P_g$$

in cui

- $P_{tot}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato
- $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti
- $P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi
- $P_g$  è il punteggio relativo ai dati di gestione

L'OIV, sulla base degli elementi raccolti, effettua il calcolo del punteggio complessivamente attribuito al Valutato e ne riporta i risultati nella *proposta di valutazione finale*. I risultati della valutazione sono presentati individualmente, dal Valutatore al Valutato, entro la fine di maggio.

## **6.6 Casi particolari**

### ***Direzione generale per il coordinamento delle politiche di coesione***

In ragione della peculiare collocazione organizzativa, al di fuori dei Dipartimenti, la valutazione del livello di risultati e dei comportamenti organizzativi del Direttore generale della Direzione per il coordinamento delle politiche di coesione è svolta dalla Conferenza dei Capi Dipartimento.

### ***Ridefinizione degli obiettivi***

Gli obiettivi operativi di I livello, per cause non prevedibili, possono mutare, nel corso dell'anno, in maniera così significativa da indurre il Capo Dipartimento a procedere, al verificarsi del mutamento, ad una ridefinizione degli obiettivi. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa. La ridefinizione è negoziata con il Dirigente di livello generale, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

### ***Copertura di una posizione dirigenziale di livello generale in corso d'anno***

Nel caso in cui la titolarità o la reggenza di una direzione siano assegnate in corso d'anno, al fine di garantire la continuità nel conseguimento dei risultati, si assume in linea di principio che il dirigente generale subentrante, prosegua nel perseguimento degli obiettivi già assegnati a quella direzione, fatte salve eventuali integrazioni.

### ***Reggenza di una posizione dirigenziale di livello generale in corso d'anno***

I periodi di reggenza di posizione dirigenziale di livello generale priva di titolare dei quali è stata attribuita la responsabilità ad altro dirigente, in aggiunta e contestualmente alla titolarità dell'incarico principale, sono soggetti a valutazione. Per tali incarichi aggiuntivi, verrà attribuito un punteggio suppletivo (calcolato sul punteggio relativo alla gestione) pari al 2% per ciascun mese di reggenza, svolta, evidentemente, senza demerito.

La reggenza costituisce oggetto di una specifica valutazione che segue il processo già delineato per la valutazione della performance individuale modificandone esclusivamente le tempistiche. E' possibile che l'Amministrazione provveda alla copertura di una posizione di Dirigenza di livello generale in corso d'anno attribuendone la reggenza ad un altro Dirigente di livello generale. Il Dirigente di livello generale interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- partecipa al processo di assegnazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto, col supporto dell'OIV, delle fasi già concluse al momento della nomina

### *Termine dell'incarico in corso d'anno*

E' possibile che una posizione dirigenziale di livello generale sia abbandonata in corso d'anno. La valutazione è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

### **6.7 Procedura di conciliazione**

Qualora il dirigente di livello generale non condivida l'esito della valutazione dei risultati e/o dei comportamenti da parte del Capo Dipartimento, può presentare osservazioni, attivando la procedura di conciliazione entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione degli esiti della valutazione..

L'istanza di conciliazione va presentata alla Conferenza dei Capi Dipartimento. La procedura di conciliazione è definita con provvedimento motivato entro 15 giorni lavorativi dall'attivazione della stessa. Il valutato può peraltro, nello stesso atto con il quale attiva la conciliazione, chiedere di essere sentito, anche con l'assistenza di non più di una persona. Il Direttore generale della Direzione per il coordinamento delle politiche di coesione presenta istanza di conciliazione al Capo di Gabinetto.

## **Capitolo 7. Valutazione dei dirigenti di livello non generale**

### **7.1 Gli elementi del sistema di valutazione.**

La metodologia proposta dal SMVP per la valutazione della performance individuale dei dirigenti di livello non generale si inserisce con continuità nel quadro normativo descritto nel capitolo 2.

Il SMVP collega la valutazione della performance individuale dei Dirigenti di livello non generale ai risultati conseguiti, ai comportamenti organizzativi dimostrati, ai dati di gestione relativi all'ufficio, al livello di soddisfazione espresso da utenti interni e esterni.

Il processo di valutazione si articola in sei fasi fondamentali:

- Valutazione da parte del dirigente di livello generale, o del Capo Ufficio nel caso degli Uffici Giudiziari, e del Capo Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità nel caso dei dirigenti non generali preposti agli organi del decentramento amministrativo (Centri per la giustizia minorile e Uffici interdistrettuali di esecuzione penale esterna), dei risultati ottenuti nell'anno ed attribuzione di un punteggio (max 200 punti);
- Valutazione da parte del dirigente di livello generale, o del Capo Ufficio nel caso degli Uffici Giudiziari, e del Capo Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità nel caso dei dirigenti non generali preposti agli organi del decentramento amministrativo (Centri per la giustizia minorile e Uffici interdistrettuali di esecuzione penale esterna), dei comportamenti organizzativi espressi nell'anno ed attribuzione di un punteggio (max 100 punti);
- Notifica dell'esito della valutazione dei risultati e dei comportamenti e controfirma per accettazione del soggetto valutato;
- Rilevazione da parte dell'OIV del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni ed attribuzione di un punteggio (max 50 punti);
- Analisi da parte dell'OIV dei dati di gestione ed attribuzione di un punteggio (max 150 punti);
- Calcolo da parte dell'OIV del punteggio complessivo (max 500 punti), formazione della graduatoria ed attribuzione al valutato di una classe di risultato;
- Validazione da parte dei Capi Dipartimento.

A valle della conclusione del processo di valutazione, l'amministrazione procede all'attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della classe di risultato conseguita, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

In relazione ai diversi elementi di valutazione, ogni Dirigente di livello non generale predispone annualmente un prospetto dei risultati, un prospetto dei

comportamenti organizzativi e un report dei dati di gestione secondo le indicazioni metodologiche fornite dall'OIV.

Il processo di valutazione della performance individuale si raccorda strettamente al processo di pianificazione, programmazione e di controllo di gestione nell'ambito del più complessivo ciclo della performance descritto nel Capitolo 3.

## 7.2 La valutazione dei risultati

Anche per i dirigenti di livello non generale, il primo aspetto della valutazione è relativo ai risultati da conseguire: esso riguarda la verifica del completo raggiungimento degli obiettivi concordati con il dirigente di livello generale, o con il Capo dell'ufficio nel caso degli uffici giudiziari, all'inizio del periodo di riferimento. Nella definizione degli obiettivi particolare attenzione deve essere prestata all'individuazione del contributo alla realizzazione delle misure contenute nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L'Allegato 4 contiene il format di Prospetto per la valutazione dei risultati da compilare con riferimento a ciascun incarico di livello non generale ricoperto. Per ogni obiettivo deve essere sviluppata un'apposita scheda contenente informazioni utili a supportare il monitoraggio e la valutazione.

**La definizione dei pesi.** A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

**La definizione del punteggio.** Il grado di raggiungimento degli obiettivi è sempre espresso in forma scalare tra 1 e 5.

**Il calcolo del punteggio.** Il punteggio attribuito dal Direttore Generale/Capo Ufficio a ciascun dirigente di livello non generale per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_r = (\sum p_i P_i) * 40$$

in cui:

- $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti
- $p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo.

Il punteggio può, quindi, variare tra 40 ( $\sum p_i P_i = 1$ ) e 200 ( $\sum p_i P_i = 5$ ).

## 7.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

Per quanto riguarda il comportamento organizzativo i fattori considerati ai fini della valutazione dei dirigenti di livello non generale sono:

- **Organizzazione:** promozione e gestione del cambiamento; orientamento al risultato; efficienza; bilanciamento dei carichi di lavoro;
- **Gestione e sviluppo risorse umane:** motivazione; guida; leadership; sviluppo delle competenze; valutazione; clima interno;

- **Programmazione e controllo:** programmazione del lavoro, verifica periodica dei risultati, controllo e ritaratura obiettivi;
- **Qualità:** orientamento all'utente interno ed esterno; miglioramento continuo; logica di processo e integrazione;
- **Capacità di valutazione:** tempestività dei processi di valutazione del personale non dirigente e differenziazione delle valutazioni individuali.

**La definizione del punteggio.** A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque possibili livelli di valutazione (da 1 a 5):

- se il comportamento del valutato è descritto dal livello “basso”, ottiene un punteggio pari a 1 o 2;
- se il comportamento del valutato è descritto dal livello “medio”, ottiene un punteggio pari a 3;
- se il comportamento del valutato è descritto dal livello “alto”, ottiene un punteggio pari a 4 o 5.

L'Allegato 5 contiene il format di Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti di livello non generale da compilare con riferimento a ciascun incarico ricoperto.

**La definizione dei pesi.** I pesi dei comportamenti organizzativi sono considerati equivalenti tra loro e pari rispettivamente a 20.

**Il calcolo del punteggio.** Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione:

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

- $P_c$  è il punteggio relativo alle capacità organizzative possedute
- $p_i$  è il peso attribuito al comportamento  $i$ -esimo
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per il comportamento  $i$ -esimo.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 100.

#### **7.4 La valutazione del livello di soddisfazione degli utenti**

Per quanto riguarda gli “utenti esterni” (i fruitori del servizio) il SMVP prevede che l'OIV verifichi ogni anno la relativa soddisfazione circa il livello di servizio offerto dalle articolazioni organizzative del Ministero della Giustizia. L'OIV procede in tal senso mediante il supporto di questionari differenziati a seconda della tipologia di utente e di ufficio e trasmessi a utenti selezionati in una rosa individuata periodicamente da ciascun ufficio.

Per gli uffici giudiziari costituiscono utenti esterni i consigli dell'ordine degli avvocati. Per gli archivi notarili distrettuali costituiscono utente esterno i consigli notarili.

L'Allegato 6 contiene il format di Prospetto per la ricognizione del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

### **7.5 La valutazione dei dati di gestione**

Il Capitolo 3 identifica nel report di gestione lo strumento mediante il quale ciascuna articolazione organizzativa riporta dati, indicatori e informazioni utili per comprendere l'efficienza e la qualità dell'ufficio. La definizione richiamata attribuisce a tali documenti una finalità ampia nell'ambito della quale trova collocazione anche la valutazione ai fini della determinazione del livello di performance individuale dei dirigenti di livello generale e non generale.

Il report di gestione comprende elementi riconducibili a diversi livelli di responsabilità e non esclusivamente a quella manageriale del dirigente. L'approccio descritto nel Capitolo 3 si pone come obiettivo quello di rappresentare nel modo più completo il quadro delle attività che l'ufficio si trova a gestire. I tre ambiti richiamati in tale approccio si differenziano, oltre che per il diverso oggetto di misurazione, anche per il diverso profilo di responsabilità dell'ufficio e del dirigente ad esso preposto.

L'impiego dei report di gestione ai fini della valutazione della performance individuale dei dirigenti di livello non generale rende necessarie due considerazioni di carattere generale. In primo luogo, essendo il report di gestione lo strumento su cui avviene la valutazione individuale, l'inclusione in esso di elementi non direttamente riconducibili alla responsabilità del dirigente, richiede opportune modalità di esposizione di tali informazioni. In secondo luogo, non per tutti gli uffici dati e indicatori costituiscono lo strumento più efficace per descrivere le dinamiche di gestione e i risultati raggiunti e in questo caso devono essere identificate modalità opportune di rappresentazione di aspetti qualitativi che non risultino traducibili in termini quantitativi.

Al fine di assicurare processi valutativi che tengano conto delle considerazioni ora esposte, l'analisi dei report di gestione e la traduzione delle informazioni in essi contenute in punteggi è affidata all'OIV. Tale punteggio è determinato mediante una procedura articolata secondo i seguenti criteri generali:

- Selezione degli indicatori oggetto di valutazione;
- Per gli uffici "unici", per i quali non sono presenti articolazioni organizzative omogenee all'interno dell'amministrazione, comparazione temporale degli indicatori rispetto all'anno precedente;
- Per gli uffici "multipli", per i quali sono cioè presenti più articolazioni organizzative omogenee all'interno dell'amministrazione, comparazione organizzativa degli indicatori nell'anno oggetto di valutazione.

**La definizione del punteggio.** A ciascun indicatore sono associati cinque possibili livelli di valutazione (da 1 a 5):

- Per indicatori riferiti a uffici “singoli” il livello di valutazione è attribuito tenuto conto della dinamica temporale migliorativa o peggiorativa;
- Per indicatori riferiti a uffici “multipli” il livello di valutazione è attribuito tenuto conto della rispettiva distribuzione in quintili, previa normalizzazione dei dati.

**La definizione dei pesi.** I pesi dei singoli indicatori sono determinati dall'OIV in corrispondenza della fase di programmazione. Salvo diversa indicazione, a tutti gli indicatori selezionati dall'OIV è attribuito lo stesso peso.

**Il calcolo del punteggio.** Il punteggio attribuito per i dati di gestione è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli indicatori, secondo la relazione:

$$P_g = (\sum p_i P_i) * 30$$

in cui

- $P_g$  è il punteggio relativo ai dati di gestione
- $p_i$  è il peso attribuito all'indicatore  $i$ -esimo
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per l'indicatore  $i$ -esimo.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 150.

#### 7.6 Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

$$P_{tot} = P_r + P_c + P_u + P_g$$

in cui

- $P_{tot}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;
- $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;
- $P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi;
- $P_u$  è il punteggio relativo al livello di soddisfazione degli utenti interni e esterni;
- $P_g$  è il punteggio relativo ai dati di gestione.

Lo schema generale per l'attribuzione dei punteggi è il seguente:

Elementi per la valutazione		Punteggio massimo	Percentuale relativa
• del capo dell'Ufficio o dirigente generale	Risultati	200	40%
	Comportamenti organizzativi	100	20%
• dei utenti esterni		25	5%
• dei utenti interni		25	5%
• dei report di gestione		150	30%

<b>TOTALE</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>
---------------	------------	-------------

Costituiscono eccezione gli uffici di diretta collaborazione, in considerazione della peculiarità della posizione e del ruolo ricoperto, ove lo schema generale per l'attribuzione dei punteggi è il seguente:

<b>Elementi per la valutazione</b>		<b>Punteggio massimo</b>	<b>Percentuale relativa</b>
• del capo dell'Ufficio o dirigente generale	Risultati	100	20%
	Comportamenti organizzativi	200	40%
• degli utenti esterni		25	5%
• degli utenti interni		25	5%
• dei report di gestione		150	30%
<b>TOTALE</b>		<b>500</b>	<b>100%</b>

Ulteriore eccezione è rappresentata dagli incarichi di livello dirigenziale non generale di studio o ricerca per i quali non sia previsto il coordinamento di personale dipendente. In tal caso lo schema generale per l'attribuzione dei punteggi è il seguente:

<b>Elementi per la valutazione</b>		<b>Punteggio massimo</b>	<b>Percentuale relativa</b>
• del capo dell'Ufficio o dirigente generale	Risultati	300	60%
	Comportamenti organizzativi	150	30%
• degli utenti esterni		25	5%
• degli utenti interni		25	5%
<b>TOTALE</b>		<b>500</b>	<b>100%</b>

Il peso dei fattori di valutazione e dei relativi elementi possono subire variazioni a inizio anno in funzione di scelte organizzative dell'amministrazione a seconda che si voglia enfatizzare di più il risultato, il comportamento manageriale o i dati di gestione.

## **7.7 Casi particolari**

### *Ridefinizione degli obiettivi*

Gli obiettivi operativi di II livello, per cause non prevedibili, possono mutare, nel corso dell'anno, in maniera così significativa da suggerire l'opportunità di procedere, al verificarsi del mutamento, ad una ridefinizione degli obiettivi. La ridefinizione può

comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa. La ridefinizione è negoziata con il Direttore generale / Capo dell'Ufficio, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

***Copertura di una posizione dirigenziale di livello non generale in corso d'anno***

Nel caso in cui la titolarità o la reggenza di un ufficio siano assegnate in corso d'anno, al fine di garantire la continuità nel conseguimento dei risultati, si assume in linea di principio che il dirigente subentrante, prosegua nel perseguimento degli obiettivi già assegnati a quell'Ufficio, fatte salve eventuali integrazioni.

***Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno***

E' possibile che un ufficio sia abbandonato in corso d'anno. In questa ipotesi, la valutazione è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

***Reggenza di ufficio privo di titolare***

I periodi di reggenza di uffici privi di titolare dei quali è stata attribuita la responsabilità ad altro dirigente, in aggiunta e contestualmente alla titolarità dell'incarico principale, determinano l'attribuzione di un punteggio suppletivo (calcolato sul punteggio del report attribuito per l'Ufficio di titolarità) pari al 2% per ciascun mese di reggenza, svolta, evidentemente, senza demerito.

**7.8 La procedura di conciliazione**

Qualora il dirigente di livello non generale non condivida l'esito della valutazione dei risultati e/o dei comportamenti da parte del Valutatore (Direttore Generale o Capo dell'Ufficio), può presentare osservazioni, attivando la procedura di conciliazione entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione degli esiti della valutazione. L'istanza di conciliazione va presentata al Capo Dipartimento.

Nel caso di dirigenti che siano valutati direttamente dal Capo Dipartimento, l'istanza di conciliazione è proposta alla Conferenza dei Capi Dipartimento.

La procedura di conciliazione è definita con provvedimento motivato entro 15 giorni lavorativi dall'attivazione della stessa. Il valutato può peraltro, nello stesso atto con il quale attiva la conciliazione, chiedere di essere sentito, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

## **Capitolo 8. Valutazione del personale non dirigente**

### **8.1 Il contesto normativo**

La valutazione del personale non dirigente del Ministero della Giustizia rappresenta un tema sul quale l'intera amministrazione è chiamata a investire nel corso dei prossimi anni. Le innovazioni recentemente introdotte tanto nella normativa di riferimento quanto nelle Linee Guida definite dal Dipartimento della Funzione Pubblica ribadiscono del resto la centralità del processo valutativo anzitutto al fine di riconoscere il merito e, mediante un'opportuna differenziazione delle valutazioni, identificare il diverso contributo fornito da ogni dipendente. Altrettanta evidenza assume la necessità che attraverso le attività di valutazione della performance individuale siano identificate le possibili aree di miglioramento. Gli esiti della valutazione, infine, costituiscono il naturale riferimento per l'attivazione di strumenti di incentivazione e premio contraddistinti da maggiore selettività.

Già l'articolo 2, comma 1, lettera o), della legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, autorizzava in tal senso il Governo a "procedere all'abrogazione delle disposizioni che prevedono automatismi che influenzano il trattamento economico fondamentale ed accessorio, e di quelle che prevedono trattamenti economici accessori, settoriali, comunque denominati, a favore di pubblici dipendenti sostituendole contemporaneamente con corrispondenti disposizioni di accordi contrattuali anche al fine di collegare direttamente tali trattamenti alla produttività individuale e a quella collettiva ancorché non generalizzata ma correlata all'apporto partecipativo, raggiunte nel periodo, per la determinazione delle quali devono essere introdotti sistemi di valutazione e misurazione".

Spetta ai dirigenti "la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva", come stabilito dall'articolo 49, comma 3, del decreto delegato 3 febbraio 1993, n. 29, poi abrogato e interamente sostituito dal d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165. Confermando quanto già previsto dal d.lgs. n. 29/1993, l'articolo 45, comma 2, lettera c), del citato d.lgs. 30 marzo 2001, n.165, ha disposto che "competete ai dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva".

La valutazione del personale è stata prevista dall'articolo 22 del CCNL del 14 settembre 2007 relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, quale "componente essenziale del rapporto di lavoro dei dipendenti". Inoltre tale valutazione: "È finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nell'ambito delle relazioni sindacali".

Successivamente, l'articolo 2 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri, biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 23 gennaio 2009, ha stabilito, in particolare, che "le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione

degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione” e che “la verifica dell’attività amministrativa nel suo complesso, costituisce un momento essenziale e preventivo che potrà consentire la valutazione, secondo canoni di oggettività e trasparenza, delle strutture/uffici e di tutto il personale, secondo quanto previsto dall’art. 23 del CCNL del 14 settembre 2007”.

Le modifiche apportate al d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, dal d.lgs. 24 maggio 2017, n. 74, hanno sostanzialmente confermato l’impostazione precedentemente introdotta prevedendo in particolare al comma 2 dell’art. 9 che “la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

Il CCNL del personale del comparto funzioni centrali, firmato il 12 febbraio 2018, identifica nella struttura della retribuzione, all’art. 69, una specifica componente di premi e trattamenti economici correlati alla performance organizzativa e individuale. I criteri per l’attribuzione dei premi correlati alla performance sono oggetto di contrattazione integrativa nazionale o di sede unica. L’art. 78, in tema di differenziazione del premio individuale, prevede inoltre che i dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell’amministrazione, è attribuita una maggiorazione del premio individuale

## **8.2 Gli elementi del sistema di valutazione**

Disposizioni normative specifiche e la concreta attuazione dei principi dell’efficienza e del merito rappresentano le coordinate entro le quali deve prendere forma anche nel Ministero della Giustizia un apparato composto da strumenti di monitoraggio e di valutazione della performance individuale del personale dipendente non dirigente.

In questa prospettiva, caratterizzata da un modello piramidale che impone strategie improntate a rafforzare il vincolo di coerenza dei comportamenti attesi in relazione ai differenti livelli di responsabilità, i diversi livelli di valutazione della performance individuale considerati devono essere posti entro un rapporto organico e coerente. Per tale motivo, ad esempio, occorre far valere il nesso di coerenza esistente tra gli obiettivi della dirigenza di livello generale e quelli della dirigenza di livello non generale, nonché tra questi ultimi e la valutazione del personale, non essendo ipotizzabile, ad esempio, un’eccellenza nelle prestazioni dirigenziali in caso di prevalenza di rendimenti insoddisfacenti nelle attività del personale non dirigente.

La valutazione della performance individuale del personale non dirigente si raccorda, in tal senso, con l’esperienza di valutazione già realizzata per la dirigenza, e si pone l’obiettivo di operare come leva del cambiamento organizzativo in quanto elemento significativo per lo sviluppo della cultura della gestione, della valorizzazione

delle risorse umane, del miglioramento della qualità del servizio, mirato a governare, ad automigliorarsi e, solo da ultimo, a controllare.

L'adozione di uno strumento di valutazione del personale oltre a costituire un adempimento previsto da precise disposizioni normative e contrattuali, rappresenta un punto di passaggio fondamentale. In tale prospettiva, il SMVP del Ministero della Giustizia, prevede l'introduzione a partire dal 2018 di un processo di valutazione esteso a tutti i dipendenti dell'amministrazione.

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione.

Costituiscono criteri di riferimento:

- l'individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- lo svolgimento di verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- la verifica finale con motivazione dei risultati conseguiti.

**Gli attori.** Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di due figure principali:

- Il valutatore, coincidente con il dirigente responsabile dell'unità organizzativa: nel caso di unità organizzative con più di 30 dipendenti, o di articolazioni territoriali prive di dirigente, i direttori (o altri dipendenti con funzioni apicali) possono essere delegati allo svolgimento delle attività istruttorie necessarie alla valutazione (nel caso di uffici giudiziari privi, anche solo temporaneamente, del dirigente amministrativo, alla valutazione procede il Magistrato capo dell'ufficio previa delega istruttoria ad uno o più direttori). Per l'Amministrazione degli archivi notarili sono valutatori: il Direttore Generale dell'Ufficio Centrale degli archivi notarili per il personale che presta servizio presso l'ufficio centrale e per i Capi degli archivi notarili distrettuali, e i Capi degli archivi notarili distrettuali per i dipendenti in servizio nei rispettivi archivi;
- Il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

Il processo di valutazione si articola in tre fasi fondamentali:

- Valutazione da parte del responsabile dei risultati ottenuti nell'anno dal dipendente ed attribuzione di un punteggio (max 50 punti);

- Valutazione da parte del responsabile dei comportamenti organizzativi espressi dal dipendente nell'anno ed attribuzione di un punteggio (max 50 punti).
- Calcolo da parte del responsabile della valutazione del punteggio complessivo (max 100 punti) e attribuzione al valutato di una classe di risultato;

A valle della conclusione del processo di valutazione, l'amministrazione procede all'attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della classe di risultato conseguita, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

Il SMVP assume che, con riferimento al personale dipendente, il Ministero della Giustizia debba porre in essere un progressivo rafforzamento delle competenze, delle procedure e della complessiva esperienza di valutazione, anche mediante l'attivazione di apposite iniziative di formazione. L'attività di formazione, infatti, non soltanto rappresenta il mezzo con il quale possono essere diffuse le competenze e si promuove la crescita professionale del personale finalizzata all'assunzione di maggiori responsabilità, ma costituisce anche il terreno sul quale la dirigenza può essere ulteriormente valutata, anche in base alla capacità di utilizzare al meglio le risorse che ha a disposizione, indicando a propria volta ai propri dipendenti percorsi di apprendimento.

La formazione, inoltre, può costituire uno strumento estremamente utile per la valutazione del personale, sotto diversi profili. Quello della disponibilità all'aggiornamento mediante la partecipazione ad interventi formativi organizzati dall'Amministrazione, quello della capacità e disponibilità a trasferire le conoscenze possedute ad altri soggetti dell'Amministrazione e, per le qualifiche più elevate, la capacità di contribuire alla progettazione di azioni formative mirate nell'ambito dei settori di propria competenza. In tutti i casi indicati, la formazione può rappresentare l'oggetto di specifici obiettivi condivisi tra dipendenti appartenenti ad un'articolazione organizzativa.

L'avvio della valutazione del personale, quindi, deve essere sostenuto da un'intensa, incisiva, capillare azione formativa promossa dall'OIV e destinata alla dirigenza, che si concreti in un laboratorio all'interno del quale esperienze, conoscenze, senso di responsabilità agiscano da motore di un processo virtuoso che accresca la capacità dell'organizzazione di adattare se stessa ai cambiamenti in una tensione costante verso l'innalzamento della qualità del servizio reso nell'adempimento del proprio compito istituzionale.

Iniziale sperimentazione, formazione continua per tutti i livelli e flessibilità del modello di valutazione costituiscono i capisaldi di un processo la cui realizzazione appare indispensabile ai fini del consolidamento di un efficace sistema dei controlli.

Il sistema, così come delineato, collega la valutazione della performance individuale del personale, secondo la previsione dell'art.9 comma 2 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali" e "alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di

appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”.

In questa cornice, il 2018 costituisce il primo ciclo della performance in cui trovano opportuna sperimentazione le disposizioni di seguito dettagliate. A partire dal ciclo 2019, alla luce dell’esperienza, ulteriori integrazioni potranno essere definite.

### 8.3 La valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati raggiunti dal dipendente rappresenta un elemento di valutazione importante al fine di accertare capacità, attitudini, abilità, possesso delle conoscenze necessarie alla loro realizzazione. Ogni anno il responsabile della valutazione identifica in maniera flessibile e negoziabile uno o più obiettivi di risultato assegnati al singolo dipendente o a gruppi di dipendenti.

Tali obiettivi, adeguatamente descritti e logicamente collegati agli obiettivi operativi di II livello di cui è responsabile l’articolazione organizzativa, potranno essere accompagnati da indicatori, al fine di consentire un maggiore livello di oggettività del processo di valutazione. Il ricorso ad indicatori oggettivamente misurabili potrà iniziare anche dopo un periodo di sperimentazione volto a consentire una socializzazione del concetto di obiettivo di risultato, da parte del personale dipendente.

Gli obiettivi di risultato possono riguardare:

- Obiettivi di gruppo declinati ad hoc;
- Obiettivi individuali declinati ad hoc;
- Il contributo a obiettivi operativi di II livello dell’articolazione organizzativa di appartenenza.

L’Allegato 7 contiene il format di Prospetto per la valutazione dei risultati da compilare con riferimento a ciascun dipendente.

**La definizione dei pesi.** A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell’importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

**La definizione del punteggio.** Il grado di raggiungimento degli obiettivi è sempre espresso in forma scalare tra 1 e 5.

**Il calcolo del punteggio.** Il punteggio attribuito dal valutatore a ciascun dipendente per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_r = (\sum p_i P_i) * 10$$

in cui:

- $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti
- $p_i$  è il peso attribuito all’obiettivo i-esimo
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per l’obiettivo i-esimo.

Il punteggio può, quindi, variare tra 10 ( $\sum p_i P_i = 1$ ) e 50 ( $\sum p_i P_i = 5$ ).

Il monitoraggio di fine anno viene realizzato entro il 31 gennaio dal responsabile della valutazione.

#### **8.4 La valutazione dei comportamenti organizzativi**

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi. In sede di prima applicazione i pesi dei singoli fattori di valutazione e dei comportamenti organizzativi sono considerati equivalenti tra loro.

Nella fase di avvio del sistema di valutazione della performance individuale del personale dipendente, il presente SMVP individua i seguenti comportamenti organizzativi, comuni alle tre aree in cui si articola l'organismo personale, quali elementi di valutazione rispondenti all'attuale contesto organizzativo.

**Affidabilità.** Il termine affidabilità include diverse caratteristiche. La prima è l'onestà personale e, congiunta a questa, la correttezza professionale. La persona affidabile tiene fede agli impegni lavorativi che assume e mette in atto comportamenti chiari e trasparenti in coerenza con i valori dell'Amministrazione. Il suo apporto richiede partecipazione, dedizione e impegno. Le competenze che esprimono queste caratteristiche consistono nel rispetto di tempi e scadenze, nel lavorare con cura dedicando attenzione a tutte le fasi del proprio lavoro, nel rispettare le regole stabilite nel codice di comportamento e nel rispettare le direttive impartite dai superiori e le procedure.

##### ***Indicatori comportamentali:***

- Rispetto dei tempi e delle scadenze
- Capacità di riconoscere i propri errori
- Completezza e accuratezza nello svolgimento delle proprie mansioni
- Rispetto e capacità di attuazione di direttive e procedure
- Rispetto delle regole previste dal codice di comportamento

##### **Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato.**

Parimenti importante è la capacità di lavorare in autonomia e il grado di coinvolgimento nel proprio lavoro. Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato.

##### ***Indicatori comportamentali:***

- Corretta interpretazione del proprio ruolo entro l'organizzazione
- Conoscenza dei propri margini di autonomia decisionale
- Capacità di individuare e risolvere problemi pratici e criticità

- Spirito di iniziativa
- Gioco di squadra e capacità di collaborazione con i colleghi

**Competenze relazionali e di servizio.** Le competenze relazionali e di servizio sono quelle legate alla relazione e hanno impatto immediato sulla qualità e sull'efficacia del rapporto interpersonale. La capacità di costruire relazioni positive e quella di evitare conflitti sono fondamentali sia per creare le condizioni più favorevoli ad un proficuo scambio comunicativo nei rapporti con l'utenza, sia per instaurare un clima interno sereno, senza il quale il lavoro e la cooperazione stentano a produrre effetti significativi. Fondamentale è, pertanto, avere consapevolezza dell'importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con colleghi, collaboratori e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare e condividere conoscenze.

***Indicatori comportamentali:***

- Attenzione all'immagine esterna dell'amministrazione
- Chiarezza e appropriatezza di linguaggio nelle comunicazioni esterne all'ufficio
- Condivisione delle informazioni
- Senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione
- Capacità di ascolto e decodifica delle richieste di servizio

**La definizione del punteggio.** A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque possibili livelli di valutazione da 1 (basso) a 5 (alto).

L'Allegato 8 contiene il format di Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti.

**La definizione dei pesi.** I pesi dei comportamenti organizzativi sono considerati equivalenti tra loro.

**Il calcolo del punteggio.** Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla media dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione:

$$P_c = \Sigma P_i / 3 * 10$$

in cui

- $P_c$  è il punteggio relativo alle capacità organizzative possedute
- $P_i$  è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 50.

***Attribuzione del punteggio relativo ai comportamenti***

Al fine di determinare le valutazioni finali relative ai comportamenti organizzativi, ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore o il soggetto delegato al supporto delle attività istruttorie.

### **8.5 Il punteggio complessivo**

Il punteggio complessivo è pari a

$$\mathbf{Ptot = Pr + Pc}$$

in cui

- Ptot è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;
- Pr è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;
- Pc è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

Entro il 10 del mese di febbraio, al termine dei colloqui, sono trasmessi al valutato il prospetto di valutazione dei risultati e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentire di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale. Compila la graduatoria delle valutazioni individuali, distribuisce il personale nei livelli di performance, e la porta a conoscenza dei valutati.

### **8.6 La procedura di conciliazione**

Qualora il valutato non condivida l'esito della valutazione può presentare osservazioni, attivando la procedura di conciliazione entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione degli esiti della valutazione.

L'istanza di conciliazione va presentata al dirigente generale sovraordinato. Per gli Uffici giudiziari il conciliatore è individuato in un organo collegiale composto da dirigenti di livello non generale costituito in ogni distretto giudiziario.

La procedura di conciliazione è definita con provvedimento motivato entro 15 giorni lavorativi dall'attivazione della stessa. Il valutato può peraltro, nello stesso atto con il quale attiva la conciliazione, chiedere di essere sentito, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

### **8.7 La valutazione del personale non dirigente in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione**

In considerazione delle peculiarità e specificità dei compiti degli uffici di diretta collaborazione, la valutazione del personale non dirigente in servizio presso tali articolazioni organizzative presenta alcune peculiarità relative alla natura dei soggetti valutatori e agli elementi di valutazione.

Quanto ai soggetti valutatori, sin dal 2002, presso gli uffici di diretta collaborazione del Ministro della Giustizia, si procede ad una valutazione del personale non dirigenziale da parte del Capo di Gabinetto su proposta dei capi degli uffici. Quanto agli elementi, la valutazione si concentra sui comportamenti organizzativi identificati tramite i seguenti fattori.

**Responsabilità.** Tale criterio si riferisce anzitutto al rischio gestionale ed amministrativo che il dipendente assume in relazione con la tipologia di procedimenti amministrativi ed il rischio di non conseguire gli obiettivi assegnati, nonché l'eventuale responsabilità di coordinamento di altre risorse umane. Inoltre, il criterio si riferisce alla responsabilità connessa con lo svolgimento di processi di lavoro comportanti un differente livello di disponibilità, professionalità, criticità e nell'affidabilità nello svolgimento delle mansioni e degli incarichi affidati. Gli indici della responsabilità possono essere reperiti: nella rilevanza amministrativa delle attività espletate dal dipendente; nei requisiti di urgenza, riservatezza e sicurezza delle attività svolte; nel numero dei collaboratori e nella varietà e complessità dei compiti di questi ultimi; nella solerzia e diligenza nell'esecuzione dei compiti.

**Reperibilità.** Tale criterio fa riferimento al CCNL vigente (articolo 20 del CCNL Funzioni centrali per il triennio 2016 - 2018) ed al contratto integrativo, ovverosia all'istituto che prevede che il dipendente debba essere reperibile durante le ore o le giornate eccedenti l'ordinario orario di lavoro per essenziali ed indifferibili necessità di servizio che non possono essere coperte attraverso l'adozione di altre forme di articolazione dell'orario. Tale caso deve essere previsto per il singolo dipendente con provvedimento formale.

**Disponibilità.** Tramite tale criterio si intende valutare la disponibilità del dipendente ad orari disagiati in modo da garantire la copertura massima dell'orario di servizio giornaliero e sopperire alle necessità dell'ufficio. Il criterio fa riferimento tanto alla effettiva disponibilità a svolgere la propria attività lavorativa oltre il normale orario di lavoro senza limiti ben definiti (ad es. il turno che prevede la prestazione fino ad orario di chiusura senza determinare preventivamente l'orario) quanto al disagio nell'effettuare la prestazione lavorativa in orari differenti da quelli ordinari e comportanti difficoltà organizzative personali.

**Ulteriori prestazioni.** Alla valutazione dei dipendenti con qualifica non dirigenziale degli Uffici di diretta collaborazione concorre anche il criterio delle conseguenti ulteriori prestazioni richieste dai responsabili degli uffici.

L'Allegato 9 contiene il format di Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti degli uffici di diretta collaborazione.

Il processo di valutazione della performance individuale del personale non dirigente in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione si articola in due fasi fondamentali:

- Proposta, da parte del responsabile della valutazione, dei comportamenti organizzativi espressi dal dipendente nell'anno ed attribuzione di un

punteggio (max 100 punti). La valutazione dei dipendenti è effettuata sulla base di tutti i criteri sopra indicati, attribuendo un peso ai diversi comportamenti che, in assenza di indicazione, si assumono equivalenti;

- Valutazione della proposta da parte del Capo di Gabinetto con attribuzione al valutato di una classe di risultato.

Il D.P.R. 315/2001 (Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministero della Giustizia) all'art. 3 individua espressamente gli uffici di diretta collaborazione (Segreteria del Ministro, Segreterie dei Sottosegretari di Stato, Gabinetto del Ministro, Ufficio Legislativo, Ispettorato generale, Ufficio per il coordinamento dell'attività internazionale, Ufficio Stampa e informazione) e all'art. 12, commi 1, 2 e 3 fissa il contingente complessivo di personale dei predetti uffici.

Il medesimo provvedimento all'art. 12, comma 9, prevede che al personale degli uffici di diretta collaborazione venga corrisposta un'indennità accessoria sostitutiva di tutti gli istituti retributivi accessori (straordinario, fondo unico, produttività). Il personale beneficiario di tale indennità è determinato dal Capo di Gabinetto, sentiti i capi degli uffici, a fronte delle responsabilità, degli obblighi di reperibilità e di disponibilità ad orari disagiati eccedenti quelli stabiliti in via ordinaria nonché delle conseguenti ulteriori prestazioni richieste.

Sulla base del processo di valutazione, il Capo di Gabinetto procede all'attribuzione del fondo per le indennità di diretta collaborazione in funzione della classe di risultato conseguita.

#### **8.8 La valutazione del personale non dirigente in servizio presso la struttura tecnica permanente di supporto all'OIV**

In considerazione delle peculiarità e specificità dei compiti della struttura tecnica permanente di supporto all'OIV e della circostanza che il personale non dirigenziale che presta servizio presso tale struttura viene trattato, sotto il profilo della retribuzione accessoria, in maniera analoga al personale addetto agli uffici di diretta collaborazione, la valutazione del personale della struttura tecnica permanente di supporto all'OIV è effettuata secondo le medesime modalità indicate al precedente paragrafo 8.7. Si applica altresì il format di cui all'allegato 9.

## **Allegati**

I seguenti allegati propongono format e prospetti a supporto dello svolgimento delle attività connesse al ciclo della performance del Ministero della Giustizia. I documenti di seguito presentati costituiscono pertanto utili schemi di riferimento per i diversi attori coinvolti nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Tali schemi definiscono il contenuto informativo minimo che tali documenti devono avere al fine di supportare il ciclo della performance in modo efficace e coerente al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'amministrazione, tenendo conto delle indicazioni metodologiche fornite dall'OIV, procede periodicamente all'aggiornamento dei format e dei prospetti in uso al fine di consentire un costante allineamento tra esigenze di coerenza interna del ciclo della performance, evidenze emerse dall'implementazione degli strumenti in uso, livello delle competenze presenti nell'amministrazione.

Nella prospettiva di una sempre maggiore efficienza, l'impiego dei seguenti format deve essere supportato dallo sviluppo di sistemi informatici possibilmente integrati fra loro e con il più complessivo sistema informativo del Ministero.

**Allegato 1. Format per la redazione del programma annuale delle attività di cui all'art. 4 del Decreto legislativo n. 240 del 2006.**

**Ufficio:**

**Programma delle attività annuali – Anno:**

<b>1. ANALISI DEL CONTESTO</b>
--------------------------------

Questa sezione fornisce un sintetico quadro di riferimento dell'Ufficio

Analisi del contesto interno ed esterno:

---

---

---

Risorse umane e materiali disponibili:

---

---

---

Verifica del conseguimento degli obiettivi relativi all'anno precedente:

---

---

---

Inserimento del livello di raggiungimento a consuntivo degli indicatori:

---

---

---

Eventuali criticità sopravvenute:

---

---

---

## 2. OBIETTIVI

Descrizione degli obiettivi, illustrando per ciascuno di essi:

- il risultato in termini concreti di cui si propone il raggiungimento,
- le unità o aree organizzative coinvolte,
- i tempi di realizzazione,
- l'eventuale articolazione in fasi e i risultati intermedi,
- le collaborazioni con altre articolazioni organizzative del Ministero e/o soggetti esterni,
- Indicatori di raggiungimento, target atteso e a consuntivo.

### Obiettivo 1:

---

---

---

### Obiettivo 2:

---

---

---

### Obiettivo 3:

---

---

---

### Obiettivo n:

---

---

---

**3. PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA**

Indicazione degli strumenti operativi individuati per la realizzazione degli obiettivi riguardanti la trasparenza, la prevenzione e mitigazione della corruzione.

---

---

---

Strumenti operativi per realizzare gli obiettivi:

---

---

---

Misure poste in essere per promuovere la cultura della trasparenza e la riduzione dei comportamenti corruttivi:

---

---

---

**Allegato 2. Prospetto per la valutazione dei risultati delle posizioni di livello generale.**

<b>Ministero della Giustizia</b>	<b>Anno:</b>		
<b>Dipartimento</b>			
<b>Direzione generale / Vice capo dipartimento</b>			
<b>Cognome e Nome</b>			
<b>Titolare / reggente</b>	<input type="checkbox"/> Titolare	<input type="checkbox"/> Reggente	
<b>Inizio incarico / Fine incarico</b>			
<b>Elenco degli obiettivi</b>	<b>Peso</b>	<b>Grado raggiungimento</b>	
<b>Obiettivo 1.</b>			
<b>Obiettivo 2.</b>			
<b>Obiettivo 3.</b>			
<b>Obiettivo n.</b>			
<b>Da compilare a inizio anno</b>	<b>Da compilare a fine anno</b>		
<b>Data:</b>	<b>Data:</b>		
<b>Firma Direttore:</b>	<b>Firma Direttore:</b>		
<b>Firma Capo Dipartimento:</b>	<b>Firma capo Dipartimento:</b>		

**Schede obiettivo (1 per ogni obiettivo)**

<b>Denominazione obiettivo.</b>			
Descrizione dell'obiettivo.			
Indicatori di raggiungimento	Target atteso	Consuntivo	
		I sem	II sem o fine incarico
<b>Da firmare a inizio anno o a inizio incarico</b>			
Firma Direttore:			

<b>Monitoraggio semestrale</b>	
<b>Da firmare al termine del primo semestre</b>	
Firma Direttore:	

<b>Livello di raggiungimento (da compilare a fine anno)</b>	
<b>Da firmare a fine anno o al termine dell'incarico</b>	
Firma Direttore:	

**Allegato 3. Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti di livello generale.**

<b>Ministero della Giustizia</b>	<b>Anno:</b> <i>inserire l'anno</i>									
<b>Dipartimento</b>										
<b>Direzione generale / Vice capo dipartimento</b>										
<b>Cognome e Nome</b>										
<b>Titolare / reggente</b>	<input type="checkbox"/> Titolare					<input type="checkbox"/> Reggente				
<b>Inizio incarico / Fine incarico</b>										
<b>Fattori per la valutazione</b>	<b>Dirigente generale autovalutazione</b>					<b>Capo Dipartimento</b>				
<i>Problem solving</i> : capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Integrazione del personale nell'organizzazione:</b> programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;										
<b>Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse:</b> collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali										
<b>Da compilare a fine anno</b>										
<b>Data:</b>										
<b>Firma Dirigente livello generale:</b>										
<b>Firma del Capo Dipartimento:</b>										

**Allegato 4. Prospetto per la valutazione dei risultati delle posizioni di livello non generale.**

<b>Ministero della Giustizia</b>	<b>Anno:</b> <i>inserire l'anno</i>					
<b>Dipartimento</b>						
<b>Direzione</b>						
<b>Ufficio</b>						
<b>Cognome e Nome</b>						
<b>Titolare / reggente</b>	<input type="checkbox"/> Titolare	<input type="checkbox"/> Reggente				
<b>Inizio incarico / Fine incarico</b>						
<b>OBIETTIVI</b>						
<b>Da compilare a inizio anno / incarico</b>				<b>Da compilare a fine anno/ incarico</b>		
<b>Obiettivi</b>	<b>Peso</b>	<b>Grado di raggiungimento</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Obiettivo 1.						
Obiettivo 2.						
Obiettivo 3.						
Obiettivo n.						
<b>Da compilare a inizio anno/incarico</b>			<b>Da compilare a fine anno/incarico</b>			
<b>Firma Dirigente:</b>			<b>Firma Dirigente:</b>			
<b>Firma Capo Ufficio:</b>			<b>Firma Capo Ufficio:</b>			

### Scheda obiettivo (1 per obiettivo)

**Denominazione.** *Inserire la breve denominazione riportata nell'elenco degli obiettivi*

Descrizione.

Indicatori di raggiungimento	Target	Consuntivo	
		I sem	II sem o fine incarico


Da firmare a inizio anno o a inizio incarico

Firma Dirigente:

**Monitoraggio semestrale**

Da firmare al termine del primo semestre

Firma Dirigente:

**Livello di raggiungimento (da compilare a fine anno a cura del valutato)**

Da firmare a fine anno o al termine dell'incarico

Firma Dirigente:

**Allegato 5. Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti di livello non generale.**

<b>Ministero della Giustizia</b>	<b>Anno:</b>									
<b>Dipartimento</b>										
<b>Direzione</b>										
<b>Ufficio</b>										
<b>Cognome e Nome</b>										
<b>Titolare / reggente</b>	<input type="checkbox"/> Titolare					<input type="checkbox"/> Reggente				
<b>Inizio incarico / Fine incarico</b>										
<b>Fattori per la valutazione</b>	<b>Dirigente autovalutazione</b>					<b>Capo dell'ufficio o Dirigente Generale</b>				
<b>Organizzazione:</b> promozione e gestione del cambiamento; orientamento al risultato; efficienza; bilanciamento dei carichi di lavoro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Gestione e sviluppo risorse umane:</b> motivazione; guida; leadership; sviluppo delle competenze; valutazione; clima interno.										
<b>Programmazione e controllo:</b> programmazione del lavoro, verifica periodica dei risultati, controllo e ritaratura obiettivi.										
<b>Qualità:</b> orientamento all'utente interno ed esterno, miglioramento continuo; logica di processo e integrazione.										
<b>Capacità di valutazione:</b> tempestività dei processi di valutazione del personale non dirigente e differenziazione delle valutazioni individuali.										
<b>Da compilare a fine anno</b>										
<b>Data:</b>										
<b>Firma Dirigente:</b>										
<b>Firma del capo dell'ufficio o del dirigente generale</b>										

**Allegato 6. Prospetti per la ricognizione del livello di soddisfazione degli utenti.**

**Prospetto per la rilevazione del livello di soddisfazione espresso dagli utenti sulla qualità del servizio reso dall'ufficio nell'anno solare 2017**

<b><u>Ufficio oggetto di valutazione:</u></b>						
<b><u>Utente interno:</u></b>						
<b>Fattori di valutazione del livello di soddisfazione</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Tempi di trasmissione degli atti e di risposta					
2	Affidabilità dei dati					
3	Collaborazione/disponibilità/cortesia/orientamento all'utente interno					
4	Comunicazione					
5	Livello complessivo di soddisfazione					
<i>Data</i>			<i>Firma</i>			
			_____			

**Prospetto per la rilevazione del livello di soddisfazione espresso dagli utenti sulla qualità del servizio reso dall'ufficio nell'anno solare 2017**

<b>Ufficio oggetto di valutazione:</b>						
<b>Utente esterno:</b>						
<b>Fattori di valutazione del livello di soddisfazione</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Rispetto dei tempi nella erogazione del servizio					
2	Orientamento all'utenza					
3	Precisione e qualità dei documenti emessi					
4	Informazione/comunicazione					
5	Facilità di accesso al servizio					
6	Affidabilità					
7	Livello complessivo di soddisfazione					
<i>Data</i>		<i>Firma</i>				
		<hr/>				

**Allegato 7. Prospetto per la valutazione dei risultati dei dipendenti.**

<b>Ministero della Giustizia</b>	<b>Anno:</b> <i>inserire l'anno</i>					
<b>Dipartimento</b>						
<b>Direzione</b>						
<b>Ufficio</b>						
<b>Cognome e Nome del Valutato</b>						
<b>Soggetto Valutatore</b>						
<b>Istruttore Delegato</b>						
<b>OBIETTIVI</b>						
<b>Da compilare a inizio anno / incarico</b>				<b>Da compilare a fine anno/ incarico</b>		
<b>Obiettivi (specificare se individuali, di gruppo, dell'ufficio)</b>	<b>Peso</b>	<b>Grado di raggiungimento</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Da compilare a inizio anno/incarico</b>			<b>Da compilare a fine anno/incarico</b>			
<b>Firma Dipendente:</b>			<b>Firma Dipendente:</b>			
<b>Firma Valutatore:</b>			<b>Firma Valutatore:</b>			

**Allegato 8. Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti.**

<b>Ministero della Giustizia</b>	<b>Anno:</b> <i>inserire l'anno</i>				
<b>Dipartimento</b>					
<b>Direzione</b>					
<b>Ufficio</b>					
<b>Cognome e Nome del Valutato</b>					
<b>Soggetto Valutatore</b>					
<b>Istruttore Delegato</b>					
<b>Fattori per la valutazione</b>	<b>Valutazione</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Affidabilità:</b> rispetto dei tempi e delle scadenze, capacità di riconoscere i propri errori, completezza e accuratezza nello svolgimento delle proprie mansioni, rispetto e capacità di attuazione di direttive e procedure, rispetto delle regole previste dal codice di comportamento					
<b>Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato:</b> corretta interpretazione del proprio ruolo entro l'organizzazione, conoscenza dei propri margini di autonomia decisionale, capacità di individuare e risolvere problemi pratici e criticità, spirito di iniziativa, gioco di squadra e capacità di collaborazione con i colleghi.					
<b>Competenze relazionali e di servizio:</b> attenzione all'immagine esterna dell'amministrazione, chiarezza e appropriatezza di linguaggio nelle comunicazioni esterne all'ufficio, condivisione delle informazioni, senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione, capacità di ascolto e decodifica delle richieste di servizio					
<b>Da compilare a fine anno</b>					
<b>Data:</b>					
<b>Firma Dirigente:</b>					
<b>Firma del capo dell'ufficio o del dirigente generale</b>					

**Allegato 9. Prospetto per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti degli uffici di diretta collaborazione e della struttura tecnica permanente di supporto all'OIV**

<b>Ministero della Giustizia</b>	<b>Anno:</b> <i>inserire l'anno</i>				
<b>Ufficio di diretta collaborazione</b>					
<b>Cognome e Nome del Valutato</b>					
<b>Soggetto Valutatore</b>					
<b>Istruttore Delegato</b>					
<b>Fattori per la valutazione</b>	<b>Valutazione</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Responsabilità:</b> gli indici della responsabilità possono essere reperiti nella rilevanza amministrativa delle attività espletate dal dipendente, nei requisiti di urgenza, riservatezza e sicurezza delle attività svolte; nel numero dei collaboratori e nella varietà e complessità dei compiti di questi ultimi.					
<b>Reperibilità.</b> Il dipendente è reperibile durante le ore o le giornate eccedenti l'ordinario orario di lavoro in giorni lavorativi.					
<b>Disponibilità:</b> il criterio fa riferimento tanto alla effettiva disponibilità a svolgere la propria attività lavorativa oltre il normale orario di lavoro senza limiti ben definiti.					
<b>Ulteriori prestazioni (da specificare)</b>					
<b>Da compilare a fine anno</b>					
<b>Data:</b>					
<b>Firma Dirigente:</b>					
<b>Firma del capo dell'ufficio o del dirigente generale</b>					