



L'Avvocato Generale dello Stato

Visto il Testo Unico delle leggi sull'Avvocatura dello Stato, approvato con r.d. 30 ottobre 1933, n. 1611 ed il relativo Regolamento di pari data n. 1612 e successive modifiche;

Visto il d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214;

Visto il d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni e integrazioni;

Visto il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” e successive modificazione e integrazioni;

Visti, in particolare, gli artt. 10 e 15 d.lgs. n. 150/2009, secondo i quali le Amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano annualmente la Relazione annuale sulla *performance*, «che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato»;

Viste le Linee guida per la Relazione annuale sulla *performance*, n. 3, novembre 2018, della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della *performance*;

Visto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) dell'Avvocatura dello Stato per il triennio 2022-2024;

Visti i risultati della misurazione e valutazione della performance delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato per l'anno 2022, comunicati dall'Organismo di valutazione della *performance*;

Sentiti il Segretario generale e l'Organismo di valutazione della *performance*;

DECRETA

Ai sensi e per gli effetti degli articoli 10 e 15 d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è approvata la Relazione sulla *performance* della struttura amministrativa dell'Avvocatura dello Stato dell'anno 2022, che è allegata al presente decreto.

L'AVVOCATO GENERALE



La Relazione sulla performance dell'anno 2022

Sommario

1.	Presentazione della Relazione.....	1
2.	Il contesto esterno	1
2.1.	Gli “ <i>stakeholder</i> chiave”	1
2.2.	Gli <i>stakeholder</i> dell’attività amministrativa dell’Avvocatura dello Stato	2
2.3.	Avvocatura dello Stato, ruolo e “clienti”	3
2.4.	Gli organi giurisdizionali.....	4
2.5.	L’ampliamento del processo telematico	5
3.	Il contesto interno	6
3.1.	Organizzazione	6
3.2.	Organi.....	6
4.	Lo stato di salute dell’Amministrazione	10
4.1.	Attività istituzionale e consistenza del personale togato e amministrativo.....	10
4.2.	Il Piano dei Fabbisogni e il nuovo ordinamento professionale.....	11
4.3.	Le risorse finanziarie	14
5.	L’attività dell’Istituto del 2022: sintesi dei principali risultati raggiunti	21
5.1.	Le relazioni con le Amministrazioni patrocinate.....	21
5.2.	Il processo di digitalizzazione.....	22
5.3.	L’avanzamento del Progetto “Avvocatura 2020”	22
5.4.	La gestione delle risorse umane.....	23
5.5.	Lo sviluppo professionale dei dipendenti	26
5.6.	La promozione delle pari opportunità	26
5.7.	Gli indicatori comuni	26
5.8.	Il Piano Triennale per le azioni positive e il bilancio di genere	28
5.9.	L’organizzazione del lavoro agile	31
5.10.	Gli obiettivi per il controllo delle spese	33
5.11.	I positivi risultati ottenuti per gli obiettivi allegati alle note integrative al bilancio.....	34
5.12.	La prevenzione della corruzione e la trasparenza	35
5.13.	L’accesso civico	35
6.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa nel suo complesso.....	37
6.1.	La performance organizzativa dell’Avvocatura dello Stato.....	39
6.1.1.	Dimensioni.....	39
6.1.2.	Livelli e finalità.....	39
6.1.3.	La misurazione della <i>performance</i> organizzativa dell’Avvocatura dello Stato	41
7.	Gli obiettivi dell’attività amministrativa per il triennio 2022-2024.....	44

7.1.	Le linee strategiche dell'azione amministrativa	44
7.2.	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024. Obiettivi annuali e triennali.....	45
8.	Gli obiettivi strategici triennali	49
8.1.	La realizzazione nel triennio degli obiettivi strategici.....	55
8.2.	Gli obiettivi afferenti alla gestione delle risorse umane.....	56
8.3.	Gli obiettivi afferenti alla razionalizzazione della spesa pubblica	58
8.4.	Gli obiettivi afferenti alla modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni.....	59
8.5.	Gli obiettivi di efficienza gestionale.....	60
8.6.	Gli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza	60
9.	Gli obiettivi annuali 2022.....	62
9.1.	La misurazione degli obiettivi annuali 2022.....	62
9.2.	La valutazione dei risultati raggiunti con gli obiettivi annuali 2022.....	71
10.	La valutazione della performance organizzativa dell'Avvocatura dello Stato.....	101
11.	La misurazione e valutazione degli obiettivi individuali	102
12.	La calibrazione dei giudizi	103

Allegato 1

1. Presentazione della Relazione

Ai sensi del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la Relazione viene redatta a conclusione del ciclo di gestione della *performance* e ha la funzione di evidenziare a consuntivo i risultati organizzativi raggiunti dall'Avvocatura dello Stato nel corso dell'anno 2022.

Costituisce il principale strumento di verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati nella direttiva annuale e negli atti di programmazione e rappresenta una opportunità di miglioramento gestionale in quanto permette di riprogrammare obiettivi e risorse sulla base dei risultati raggiunti e delle criticità riscontrate.

Il documento ha la funzione, inoltre, di rappresentare a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti (con le relative cause) rispetto agli obiettivi programmati.

La Relazione sulla *performance* è adottata dall'Avvocato Generale dello Stato, organo di indirizzo politico-amministrativo, previa collaborazione con i vertici dell'Istituto, dopo l'accertamento dei risultati raggiunti dalle strutture dell'Avvocatura dello Stato svolto dall'Organismo di valutazione della *performance* con il supporto dell'Ufficio I - Affari generali, programmazione e risorse umane, Servizio affari generali, organizzazione e metodo.

2. Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è finalizzata ad individuare i soggetti con i quali l'Amministrazione entra in contatto per la realizzazione della propria missione istituzionale e che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione. Tali soggetti sono definiti "*stakeholder*" (o "portatori di interessi").

Al momento sono accessibili sulla *homepage* del sito istituzionale e nella Sezione "Amministrazione Trasparente" tutte le informazioni più rilevanti di interesse per gli *stakeholder*, inerenti alle attività dell'Istituto, ai piani programmatici, ai flussi degli affari legali (contenziosi e consultivi), alle risorse disponibili e ai recapiti *e-mail*, *pec* e telefonici.

2.1. Gli "*stakeholder* chiave"

Sono "*stakeholder* chiave" gli organi la cui azione in termini di decisioni in materia di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione, influenza il raggiungimento degli obiettivi della struttura.

L'Avvocatura dello Stato, considerata dalla dottrina un organo ausiliario del Governo, conserva con la Presidenza del Consiglio dei Ministri una dipendenza "organica",

connessa alla responsabilità politica di garantire l'operatività dell'organo in senso rispondente alle esigenze delle Amministrazioni pubbliche affidate alla sua tutela legale.

Poiché l'operatività è strettamente connessa alle risorse economiche, e dal 2000 l'Avvocatura è entrata a far parte del bilancio del Ministero dell'Economia e delle Finanze, nell'analisi del contesto esterno è necessario citare il Ministero suddetto quale soggetto avente la maggiore influenza nel determinare le effettive capacità dell'Istituto di assicurare adeguati livelli di servizio.

2.2. Gli stakeholder dell'attività amministrativa dell'Avvocatura dello Stato

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

Area/Processo	Stakeholder interni	Stakeholder esterni
Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale togato	Avvocati e Procuratori	MEF; PCM; INPS; Associazioni sindacali; aspiranti all'impiego
Reclutamento e gestione rapporto di lavoro personale amministrativo	Personale amministrativo	MEF; INPS; Dip. FP; ARAN; Organizzazioni sindacali; aspiranti all'impiego
Gestione contenzioso interno	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo	Autorità giudiziaria; Avvocati libero foro; Operatori economici
Relazioni sindacali	Personale amministrativo	Organizzazioni sindacali; MEF; Dip. FP; ARAN
Pratica forense	Avvocati e Procuratori	Consiglio dell'Ordine degli Avvocati; giovani laureati in giurisprudenza
Prevenzione e sicurezza sul lavoro	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo	Operatori economici; medici del lavoro; professionisti abilitati; Min. lavoro; Aziende sanitarie locali; Vigili del Fuoco
Gestione del bilancio e della spesa	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti
Attività contrattuale	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo	Operatori economici; Consip; Anac

Area/Processo	Stakeholder interni	Stakeholder esterni
Gestione beni e risorse dell'amministrazione	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti; Agenzia del demanio; AgID
Acquisizione e gestione documenti legali	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria
Collaborazione professionale e servizio esterno	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria
Gestione liquidazione e recupero onorari	Avvocati e Procuratori Personale amministrativo	Controparti; Amministrazioni patrocinate; Agenzia delle Entrate-Riscossione; MEF; Banca/Ufficio postale

2.3. Avvocatura dello Stato, ruolo e "clienti"

L'Avvocatura dello Stato ha un'origine antica, essendo una delle prime istituzioni dello Stato unitario, fondata nel 1876 all'indomani della sua nascita, ma, nello stesso tempo, anche molto moderna e contemporanea perché si è sviluppata nel tempo coerentemente con l'evoluzione del sistema giuridico e giudiziario.

Nel sistema italiano, infatti, l'Avvocatura dello Stato svolge le funzioni di assistenza, di consulenza e difesa in via esclusiva e organica delle Amministrazioni statali in tutte le loro articolazioni, degli organi costituzionali, delle Autorità amministrative indipendenti e delle Regioni a statuto speciale.

L'Avvocatura dello Stato, in aggiunta al patrocinio obbligatorio in favore delle Amministrazioni dello Stato, può essere autorizzata ad assumere la rappresentanza e difesa anche di altre amministrazioni pubbliche non statali e di enti pubblici, così come disposto dall'art. 43 del T.U. n. 1611/1933 (c.d. patrocinio autorizzato).

Tale scelta offre innegabili vantaggi, ulteriormente valorizzati nel tempo nella visione anche sovranazionale, che sono: considerazione unitaria degli interessi dello Stato, che possono trascendere l'esito della singola causa; unità di indirizzo nell'attività defensionale; visione complessiva delle problematiche della funzione amministrativa; costante integrazione tra attività consultiva e contenziosa; e, non ultima per importanza, notevole riduzione degli oneri di assistenza legale.

L'Avvocatura costituisce, quindi, un osservatorio privilegiato, a tutto campo, delle problematiche che interessano la politica dello Stato attraverso una visione completa della giurisprudenza di tutti gli organi giurisdizionali di fronte ai quali questi problemi sono sollevati, in un'ottica di trattazione integrale e interdisciplinare.

Si tratta di una figura unica nel panorama istituzionale: l'Avvocato dello Stato è difensore in giudizio di una parte, come ogni avvocato, ma sempre con la visione dell'interesse generale e una spiccata propensione a prevenire e risolvere fuori dal giudizio le liti attraverso quella che è l'attività particolarmente qualificante dell'Avvocatura dello Stato, vale a dire quella consultiva. Con sempre maggiore frequenza, infatti, l'Avvocatura viene consultata non solo riguardo agli ordinari ambiti dell'attività amministrativa, ma anche in relazione alle più delicate e rilevanti questioni con cui i soggetti pubblici patrocinati sono chiamati a confrontarsi.

Il ruolo dell'Avvocatura dello Stato e il ruolo dell'Avvocato dello Stato si vanno ormai da tempo e progressivamente ampliando nella prospettiva del diritto internazionale e del diritto dell'Unione europea in quanto anche il diritto interno interagisce sempre più con il diritto sovranazionale.

L'Avvocatura ha seguito nel tempo le trasformazioni dell'assetto statale, la nuova collocazione che talune funzioni hanno assunto nell'ordinamento e le soluzioni adottate dal legislatore a nuove richieste della società (si pensi al patrocinio delle Agenzie Fiscali, istituite nel 1999, e delle Autorità indipendenti).

È l'interlocutore quotidiano dell'Amministrazione statale in tutte le sue articolazioni, e si rapporta costantemente con le Amministrazioni patrocinate per la trattazione degli affari di competenza, trattazione che comporta un'imponente mole di corrispondenza, in particolar modo all'atto dell'instaurazione della causa per l'acquisizione della documentazione, oltre che di contatti telefonici e telematici sia da parte del personale professionale che di quello amministrativo.

Per corrispondere alle diverse esigenze di una così vasta realtà amministrativa, l'Avvocatura dello Stato concerta, nei limiti del possibile, con le Amministrazioni patrocinate le modalità della propria collaborazione professionale, anche attraverso protocolli bilaterali, ed ha adottato presso l'Avvocatura Generale la formula organizzativa delle "Sezioni", competenti ciascuna per determinate amministrazioni, per consentire, sia una maggiore specializzazione, che soprattutto per rispondere più efficacemente e più tempestivamente alle richieste che pervengono dalle Amministrazioni.

Tale formula organizzativa è stata estesa anche al personale amministrativo che opera nel settore legale.

2.4. Gli organi giurisdizionali

Per la trattazione delle cause l'Avvocatura dello Stato opera quotidianamente presso tutte le giurisdizioni, ordinarie, amministrative e contabili, il che comporta un notevole

dispendio di energie per presenziare alle udienze che spesso si svolgono in luoghi anche molto distanti dalla sede dell'Avvocatura, anche in ragione delle non rare deroghe legislative al principio del "foro dello Stato".

L'eccessiva durata dei giudizi determina un appesantimento per le attività dell'Avvocatura dello Stato, non foss'altro che per la necessaria movimentazione e conservazione degli atti fino alla definizione della controversia, ed oltre.

2.5. L'ampliamento del processo telematico

Nell'anno appena conclusosi l'organizzazione dei processi interni è stata ancor più efficacemente adeguata all'evoluzione del processo telematico, per le ragioni di seguito illustrate.

Sul finire del 2022, è stato introdotto il d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 149, recante "*Attuazione della legge 26 novembre 2021, n. 206, recante delega al Governo per l'efficienza del processo civile e per la revisione della disciplina degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e misure urgenti di razionalizzazione dei procedimenti in materia di diritti delle persone e delle famiglie nonché in materia di esecuzione forzata*".

Tale decreto ha inciso profondamente sul processo civile telematico e sul giudizio di cassazione, introducendo, a partire dal 2023, un generalizzato obbligo di deposito telematico di tutti gli atti - compresi quelli introduttivi - e documenti nei procedimenti davanti al Giudice di pace, al Tribunale, alla Corte di appello, al Tribunale superiore delle acque pubbliche e alla Corte di cassazione.

La riforma legislativa, inoltre, istituzionalizzando alcuni degli istituti introdotti durante il periodo di emergenza Covid-19, disciplina tra l'altro il regime dell'udienza a distanza attraverso i collegamenti audiovisivi e dell'udienza sostituita dal deposito di note scritte.

Il processo telematico è, del resto, ormai una realtà anche presso la Corte costituzionale atteso che, a partire dal 3 dicembre 2021, la trasmissione degli atti e le comunicazioni con la Cancelleria della Corte costituzionale hanno luogo integralmente attraverso la piattaforma *e-Cost*, mentre, per i giudizi incardinati fino al 2 dicembre 2021, il processo costituzionale continua a seguire le precedenti modalità di svolgimento e, pertanto, è possibile utilizzare la PEC, in alternativa al deposito cartaceo, per la sola trasmissione degli atti c.d. "endoprocessuali".

Per quanto concerne il deposito telematico nei giudizi avanti alla Corte dei conti, è intervenuto il decreto del Presidente della Corte dei Conti n. 126/2022, che ha previsto l'*upload* sul portale dei "Servizi online Giurisdizione", ma tale nuova modalità, è bene precisare, per il momento non riguarda il deposito degli atti introduttivi.

Anche grazie ai progressi fatti all'interno dell'Avvocatura dello Stato, si compie così un ulteriore e decisivo passo verso il definitivo abbandono dei documenti cartacei nell'amministrazione della giustizia italiana.

3. Il contesto interno

3.1. Organizzazione

La struttura organizzativa, al cui vertice è l'Avvocato Generale dello Stato, è rappresentata dall'organigramma visibile accedendo al *link* www.avvocaturastato.it/organigramma.

L'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato sono disciplinati dal d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, nuovo regolamento resi indifferibile a seguito dell'introduzione nella dotazione organica della figura dei dirigenti di seconda fascia, oltre che per adeguare la struttura amministrativa alla normativa attualmente vigente e alle esigenze di crescente efficienza e preparazione tecnica e tecnologica imposte dall'evoluzione dell'attività consultiva e contenziosa svolta in favore dei soggetti patrocinati.

Il d.P.R. n. 214/2021 ha istituito, tra l'altro, presso l'Avvocatura generale otto uffici dirigenziali di livello non generale a loro volta articolari in servizi di livello non dirigenziale e presso ciascuna Avvocatura distrettuale dello Stato ha istituito un Ufficio amministrativo unico, di livello dirigenziale non generale, per la gestione unificata dei servizi amministrativi.

Con l'entrata in vigore del nuovo Regolamento, inoltre, è stato abrogato il precedente d.P.R. 5 luglio 1995, n. 333; tuttavia, ai sensi dell'art. 17 d.P.R. n. 214/2021, fino a quando non sarà conclusa la procedura di conferimento della titolarità delle strutture oggetto di riorganizzazione, gli uffici già esistenti proseguono lo svolgimento delle ordinarie attività con le risorse umane e strumentali loro assegnate dalla normativa vigente.

3.2. Organi

L'Avvocato Generale dello Stato è nominato con decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri previa deliberazione del Consiglio stesso (art. 30 T.U. 1933). L'Avvocato Generale esprime l'indirizzo unitario dell'Avvocatura dello Stato, e perciò coordina, dà impulso, dirige l'attività istituzionale.

A norma dell'art. 4 d.P.R. 214/2021, l'Avvocato Generale dello Stato definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare avvalendosi del Segretario generale e verifica la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite. A tal fine, anche sulla base delle proposte del Segretario generale, adotta ogni anno le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione, valorizzando

in tale sede lo sviluppo e la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione.

L'Avvocato Generale aggiunto sostituisce, nei casi di assenza o impedimento, l'Avvocato Generale dello Stato e lo coadiuva nei compiti affidatigli.

L'Avvocato Generale dello Stato è inoltre coadiuvato, nell'esercizio delle sue funzioni, da otto avvocati dello Stato con l'incarico di Vice Avvocato Generale dello Stato, a ciascuno dei quali è affidata la direzione di una delle otto Sezioni in cui si articola l'Avvocatura Generale.

Ciascun Vice Avvocato Generale nello svolgimento delle sue funzioni si avvale di un avvocato dello Stato della propria Sezione, il quale svolge le funzioni di coordinamento e di proposta per l'assegnazione degli affari.

Il Segretario Generale dell'Avvocatura dello Stato assiste l'Avvocato Generale nell'esercizio delle sue funzioni, cura il funzionamento degli uffici e dei servizi, soprintende agli affari amministrativi e di carattere riservato ed esercita le funzioni di capo del personale. A norma dell'art. 5 d.P.R. 214/2021, al Segretario Generale spetta la gestione finanziaria, tecnico-organizzativa e amministrativa, compresa l'adozione di tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo, ad eccezione di quelli delegati ai dirigenti. Egli è responsabile della gestione e dei relativi risultati.

Agli Avvocati Distrettuali compete la direzione, secondo le vigenti disposizioni, degli uffici di Avvocatura Distrettuale dello Stato. Ai sensi dell'art. 6 d.P.R. 214/2021, gli Avvocati Distrettuali definiscono, in esecuzione delle direttive adottate dall'Avvocato generale, gli obiettivi e i programmi da attuare nell'ambito delle rispettive Avvocature distrettuali, indicandone la priorità e sono responsabili dell'attuazione delle direttive ad essi impartite dall'Avvocato generale. Entro il 30 aprile di ogni anno presentano all'Avvocato generale una relazione complessiva sull'attività svolta nell'anno precedente.

I Dirigenti, le cui funzioni sono state disciplinate dal d.P.R. 214/2021, assunti in numero di 21 alla fine dell'anno 2021 e in numero di 2 nel 2022, hanno svolto nel corso dell'anno la prescritta formazione presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e, a decorrere dal 3 gennaio 2023, hanno assunto gli incarichi conferiti.

Nell'assetto organizzativo dell'Avvocatura sono incardinati due Organi collegiali, istituiti con l. 3 aprile 1979, n. 103: il Comitato consultivo e il Consiglio Avvocati e Procuratori.

Il Comitato Consultivo è sentito dall'Avvocato Generale, che lo presiede, in merito alle questioni di massima o di particolare rilevanza, nonché in merito alle direttive interne di carattere generale per il coordinamento nella trattazione degli affari contenziosi e consultivi; inoltre dirime, sentiti gli interessati, le divergenze di opinione che insorgono

nella trattazione degli affari contenziosi e consultivi fra avvocati cui sono assegnati gli affari stessi; stabilisce i criteri di massima per l'assegnazione degli affari contenziosi e consultivi agli avvocati e procuratori dello Stato.

Il Consiglio degli avvocati e procuratori dello Stato è composto dall'Avvocato Generale dello Stato, che lo presiede, da quattro componenti di diritto e da quattro componenti eletti da tutti gli avvocati e procuratori dello Stato. Fra i suoi compiti principali, vi è quello di rendere parere o deliberare su provvedimenti che interessano la carriera degli avvocati e procuratori dello Stato.

Il Responsabile per la transizione digitale, designato ai sensi dell'art. 17 d.lgs. n. 82/2005, è l'Avvocato dello Stato responsabile degli investimenti e dei progetti di sviluppo informatico e dei risultati conseguiti con l'impiego delle tecnologie informatiche.

Il Responsabile della protezione dati è una figura introdotta dal Regolamento UE 2016/679, in vigore nel nostro Paese dal 25 maggio 2018, che svolge compiti di informazione, consulenza e sorveglianza in relazione al rispetto degli obblighi derivanti dalla vigente normativa sulla protezione dei dati.

L'Organismo di Valutazione della performance, istituito dall'art. 13 d.P.R. 214/2021, ha il compito di valutare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e di garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale amministrativo. Il suddetto organismo opera in posizione di autonomia e risponde esclusivamente all'Avvocato Generale dello Stato.

Il Consiglio di Amministrazione di cui all'art. 23 l. n. 103/1979, esprime pareri e formula proposte sull'organizzazione e sullo svolgimento dei servizi.

Alla data di adozione della presente Relazione, presso l'Avvocatura Generale dello Stato sono stati conferiti gli incarichi di titolarità dei seguenti Uffici dirigenziali di livello non generale articolati in servizi di livello non dirigenziale:

- Ufficio I - Affari generali, programmazione e risorse umane;
- Ufficio II - Ragioneria, bilancio e trattamento economico;
- Ufficio IV - Contratti e documentazione giuridica;
- Ufficio VI - Servizi legali;
- Ufficio VII - Risorse informatiche e statistica;
- Ufficio VIII - Compensi professionali.

Sono tuttora operanti gli Uffici non dirigenziali di cui al previgente ordinamento:

Ufficio IV - Economato;

Ufficio V - Archivio e impianti;

Le Avvocature Distrettuali hanno sede nei seguenti capoluoghi: Ancona - Bari - Bologna - Brescia - Cagliari - Caltanissetta - Campobasso - Catania - Catanzaro - Firenze - Genova - L'Aquila - Lecce - Messina - Milano - Napoli - Palermo - Perugia - Potenza - Reggio Calabria - Salerno - Torino - Trento - Trieste - Venezia.

L'Avvocato Distrettuale dello Stato vigila e soprintende, nell'ambito dell'Avvocatura Distrettuale, all'espletamento delle funzioni di istituto ed alla organizzazione e funzionamento degli uffici e dei servizi.

Presso ciascuna Avvocatura Distrettuale è istituito un Ufficio amministrativo unico di livello dirigenziale non generale, per la gestione unificata dei servizi amministrativi. Presso le Avvocature Distrettuali trova applicazione, entro limiti funzionali alla dimensione di ogni Avvocatura, l'articolazione dei servizi prevista dall'art. 15 d.P.R. n. 214/2021.

Allo stato, sempre secondo un principio di proporzione in rapporto all'organico della sede, sono assegnate, ai funzionari in servizio presso le Avvocature distrettuali investiti di ruoli di direzione e coordinamento di servizi, da un minimo di una a un massimo di tre posizioni organizzative.

Alla data di adozione della presente Relazione, sono stati conferiti gli incarichi di titolarità dei seguenti Uffici amministrativi unici distrettuali, di livello dirigenziale non generale:

- Ancona
- Bari
- Cagliari
- Caltanissetta
- Campobasso
- Firenze
- L'Aquila
- Lecce
- Messina
- Milano
- Napoli
- Palermo
- Potenza
- Reggio Calabria

- Salerno
- Torino

4. Lo stato di salute dell'Amministrazione

4.1. Attività istituzionale e consistenza del personale togato e amministrativo

La funzione istituzionale dell'Avvocatura si sostanzia nel trattare, senza eccezione, tutti i nuovi affari contenziosi e consultivi che pervengono quotidianamente e che si sommano all'enorme numero di quelli già pendenti e nello svolgere l'attività professionale di difesa in giudizio delle varie Amministrazioni patrocinate entro gli inderogabili termini previsti dalle disposizioni processuali.

Tali attività, al contrario di quanto avviene nei settori dell'amministrazione attiva, sfuggono ad ogni sorta di programmazione, essendo sottoposte all'andamento del contenzioso, sul quale possono influire i più disparati fattori, non ultimo quello dell'organizzazione del singolo processo - di esclusiva competenza del giudice - che può condizionare i tempi dell'attività contenziosa.

L'attività di consulenza non è solo quella di assistenza legale per le controversie in atto, ma anche di prevenzione di quelle meramente potenziali, ed è di particolare importanza perché opera in via preventiva, in quanto volta sia ad assicurare la legalità dell'azione amministrativa, sia a prevenire il sorgere del contenzioso o a risolvere in via transattiva un contenzioso insorto, con conseguente effetto deflattivo della litigiosità.

La legge 27 dicembre 2017, n. 205, bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020, ha riconosciuto che l'espletamento dei compiti assegnati dalla legge all'Avvocatura dello Stato richiedeva un rafforzamento della struttura e ha previsto all'art. 1 comma 485 l'aumento delle dotazioni organiche degli avvocati dello Stato (venti unità) e dei procuratori dello Stato (venti unità) e ha disposto che le procedure concorsuali per le conseguenti assunzioni avvenissero anche in deroga ai vincoli in materia di reclutamento nelle pubbliche Amministrazioni, nonché in deroga ai limiti assunzionali previsti dalla normativa vigente in materia di *turn over*.

Un ulteriore incremento della dotazione organica degli avvocati dello Stato e dei procuratori dello Stato è stato disposto dalla l. 30 dicembre 2018, n. 145 ("Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019"), mentre, con la l. 27 dicembre 2019, n. 160 ("Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022") è stato disposto l'ampliamento aggiuntivo di quindici unità alla dotazione organica degli avvocati dello Stato.

Tuttavia, la dotazione organica di diritto, consistente in 445 unità di personale togato e in 1.187 unità di personale amministrativo, risulta essere all'attualità distante dalla dotazione di fatto, dovendo ancora espletarsi parte delle necessarie procedure di reclutamento.

La consistenza numerica degli Avvocati e Procuratori dello Stato in servizio di fatto alla data del 1° gennaio 2023 (esclusi i fuori ruolo) è di 353 togati, mentre la dotazione di fatto del personale amministrativo, alla stessa data, consta di 826 unità inclusi i comandati da altre amministrazioni ed escluse le unità in comando presso altre Amministrazioni.

Dotazione organica e presenti^[1]

RUOLO		Situazione al 1° gennaio 2023	
AVVOCATI PROCURATORI	E	Dotazione organica	Personale in servizio
Avvocato Generale		1	1
Avvocato Generale aggiunto		1	1
Avvocati dello Stato		343	301
Procuratori dello Stato		100	50
Totale		445	353
PERSONALE AMMINISTRATIVO		Dotazione organica	Personale in servizio ¹
Dirigenti		33	22
Area funzionari		346	164
Area assistenti		677	571
Area operatori		131	69
Totale		1.187	826

^[1] Dagli Avvocati e Procuratori in servizio sono esclusi i togati in posizione di fuori ruolo. Dal Personale amministrativo in servizio sono esclusi i dipendenti in posizione di comando presso altra amministrazione o in aspettativa per dottorato, periodo di prova presso altra PA e incarico sindacale e sono inclusi i dipendenti in posizione di comando da altra amministrazione.

4.2. Il Piano dei Fabbisogni e il nuovo ordinamento professionale

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale costituisce oggi una delle sezioni di cui si compone il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 d.l. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2021, n. 113.

Per quanto concerne la dotazione organica, negli ultimi anni, come si è detto, l'Avvocatura dello Stato ha ottenuto un sostanzioso incremento di personale in ragione della rappresentata esigenza di potenziare la struttura organizzativa

¹ I dirigenti hanno assunti i rispettivi incarichi in data 3 gennaio 2023.

dell'Amministrazione, stante l'evoluzione normativa e organizzativa del contesto in cui opera.

Per citare alcuni degli ambiti dell'evoluzione anzidetta, nell'ambito del processo telematico hanno assunto un ruolo centrale e determinante, per l'esercizio delle funzioni difensive demandate all'Avvocatura dello Stato, la trattazione di tutti gli incombenti processuali telematici, il colloquio digitale con le Amministrazioni patrocinate (attraverso canali dedicati, come avviene con l'Agenzia delle Entrate, o con la Posta certificata) nonché l'utilizzo della Posta certificata da parte delle controparti per la notifica di atti e provvedimenti giudiziari; ambiti che, all'evidenza, richiedono maggiore disponibilità di personale qualificato, adeguatamente supportato dalla struttura ICT.

Il progressivo aumento dei messaggi di posta elettronica certificata in entrata comporta l'esigenza per tutti gli uffici di presidiare accuratamente le varie caselle cui pervengono in prevalenza documenti legali che richiedono una immediata comprensione ed altrettanto immediata trattazione da parte di operatori specializzati nella gestione documentale e legale, stante l'incombere di termini decadenziali anche molto ristretti.

L'accentuata informatizzazione dei processi, che consente di gestire convenientemente l'enorme mole di contenzioso e tra l'altro costituisce una importante misura di prevenzione del rischio di corruzione, ha avuto tuttavia ripercussioni notevoli per l'Avvocatura che deve essere in grado di governare gli imponenti flussi documentali, convertendo – quando occorra – in digitale tutti i documenti necessari per la difesa delle amministrazioni, e ciò ha comportato, in un breve lasso di tempo, un ripensamento dei propri assetti organizzativi.

La gestione dei predetti, notevoli cambiamenti ha richiesto personale culturalmente e professionalmente qualificato portato all'apprendimento e all'aggiornamento, esigenza di difficile soddisfacimento anche per l'elevata età media dei dipendenti in servizio.

Anche le recenti riforme della pubblica Amministrazione, nonché l'introduzione del lavoro agile come modalità ordinaria della prestazione lavorativa hanno avuto una ricaduta, in termini di cambiamento di prospettiva, di approccio gestionale, di standard di qualità, altamente impattante sulle strutture amministrativo-contabili.

È emersa così la necessità di dotare gli Uffici di professionalità adeguate in numero sufficiente e anche di dotare l'organizzazione di un ruolo dirigenziale amministrativo, di cui fino al dicembre del 2021 era priva, la cui assenza si presentava del tutto anacronistica alla luce dei principi gestionali cui le amministrazioni devono ispirare il proprio operato e delle responsabilità che le norme attribuiscono ai dirigenti in ordine al conseguimento dei risultati e alla valutazione della *performance* del personale, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione.

Tuttavia, all'attualità bisogna attendere la conclusione delle procedure di reclutamento per beneficiare degli effetti degli incrementi della dotazione organica (disposti da tre

norme di legge per complessive: n. 33 posizioni dirigenziali non generali, n. 2 unità di area terza, fascia retributiva di accesso F3, n. 209 unità di area terza, fascia retributiva di accesso F1, e 65 unità di area seconda, fascia retributiva di accesso F2).

Inoltre, il personale si è drasticamente ridotto a causa del prolungato blocco del *turn over* e dell'elevata età media (circa 56 anni). Il fattore dell'elevata età media del personale impatterà molto, anche nei prossimi anni, sull'uscita dall'organizzazione per pensionamento.

Rappresentazione della consistenza di personale di ruolo al 31 dicembre 2022

Personale in servizio	Unità
Dirigenti II fascia	23
Area funzionari	159
Area assistenti	565
Area operatori	69
Totale	816

I n. 23 dirigenti, di seconda fascia, compaiono qui, per la prima volta nella dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato. Dopo aver espletato nel corso del 2022 il periodo formativo, previsto dalla normativa vigente (art. 28, comma 6, del d.lgs. 165/2001 e art. 6 del d.P.R. 272/2004) presso la SNA, con decorrenza dal 3 gennaio 2023 hanno ottenuto il conferimento del primo incarico dirigenziale presso l'Avvocatura Generale e presso alcune sedi distrettuali dell'Avvocatura.

Nella nuova Area Funzionari sono in servizio dipendenti con ex profilo professionale di Funzionario amministrativo, Funzionario legale e Funzionario informatico migrati, nell'attuale sistema di classificazione del personale a seguito dell'entrata in vigore dal 1° novembre 2022 del nuovo ordinamento professionale previsto dal CCNL comparto Funzioni Centrali del 9 maggio 2022 nell'Area Funzionari, ed in particolare, nella famiglia professionale "funzionario giuridico, amministrativo - contabile" e "funzionario tecnico-informatico" secondo quanto previsto dall'ipotesi di CCNI del 26 ottobre 2022 dell'Avvocatura dello Stato sulla individuazione delle famiglie professionali e delle relative competenze in corso di registrazione.

È previsto nella dotazione anche l'ex profilo professionale di Esperto di collaborazione legale, con fascia retributiva di accesso F3, anch'esso migrato nell'Area Funzionari a seguito dell'entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale e, più in particolare, nella famiglia professionale "funzionario giuridico, amministrativo - contabile". Tale figura, farà ingresso, per la prima volta nella dotazione organica a seguito

dell'espletamento di un apposito concorso per il relativo reclutamento bandito in data 20 luglio 2022, la cui assunzione è prevista nel corso del 2023.

Nella nuova Area Assistenti sono in servizio dipendenti con ex profilo professionale di Collaboratore informatico, con ex fascia retributiva di accesso F3, ex profilo professionale di Assistente amministrativo e Assistente legale, con ex fascia retributiva di accesso F2, e ex profilo professionale di Addetto amministrativo, con ex fascia retributiva di accesso F1. Migrati nella famiglia professionale di "Assistenti amministrativi, giuridico e contabile".

Nella nuova Area Operatori sono in servizio dipendenti con ex profilo professionale di Ausiliario, con fascia retributiva di accesso F1 ed inseriti nella nuova famiglia professionale degli "Operatori tecnico-amministrativi".

4.3. Le risorse finanziarie

Missione	032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	
Programma	005 – Rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati	
Azioni	1 Spese di personale per il programma	€ 155.069.976
	2 Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale e pareri	€ 41.674.779
Centro responsabilità	di 0009 – AVVOCATURA DELLO STATO	

Note Integrative a LB 2022-2024

Scheda azione

020 - MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

0009 - AVVOCATURA DELLO STATO

MISSIONE: 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

PROGRAMMA: 005 - Rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati

AZIONE

0001 - Spese di personale per il programma

		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2022	2023	2024
CATEGORIE DI SPESA				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	147.712.253	150.140.626	150.490.673
	CS	147.712.253	150.140.626	150.490.673
3 - IMPOSTE PAGATE SULLA PRODUZIONE	CP	7.357.723	7.258.957	7.146.128
	CS	7.357.723	7.258.957	7.146.128
Totale azione		CP 155.069.976	157.399.583	157.636.801
		CS 155.069.976	157.399.583	157.636.801

Criteria di formulazione delle previsioni

Le previsioni relative al numero di personale per l'anno 2022 sono aumentate rispetto alla quantità rilevata nel 2021. Ciò è dovuto all'intervenuto incremento della dotazione organica di cui alla legge del 26 febbraio 2021, n. 21, di conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 dicembre 2020, n. 183, c.d. Decreto Milleproroghe. La disposizione dell'art. 1-bis, comma 2, del citato decreto ha previsto un incremento della dotazione organica del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato in misura pari a 27 posizioni di livello dirigenziale non generale ed a 166 unità di personale dell'Area III, posizione economica F1, di cui 5 con particolare specializzazione nello sviluppo e nella gestione di progetti e processi di trasformazione tecnologica e digitale. Inoltre, nel consentire lo svolgimento delle conseguenti procedure selettive e nel definire i necessari importi da stanziare, la medesima previsione normativa ha sancito che "nelle more della conclusione della procedura concorsuale di cui ai periodi precedenti e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2022, l'Avvocatura dello Stato è autorizzata ad avvalersi di esperti in possesso di specifica ed elevata competenza nello sviluppo e nella gestione di progetti e processi di trasformazione tecnologica e digitale, mediante conferimento di non più di cinque incarichi individuali, con contratto di lavoro autonomo della durata massima di dodici mesi". Per il triennio 2020-2022 l'Avvocatura con DAG dell'11.11.2020 ha trasmesso il piano triennale del fabbisogno di personale amministrativo necessario ad ottenere l'autorizzazione all'avvio delle procedure concorsuali ed alle assunzioni di personale di cui all'art. 35, comma 4 del D.Lgs 165/2001. Le retribuzioni di spesa per retribuzioni fisse ed accessorie e per contribuzioni a carico della Amministrazione sono state redatte tenendo conto del rinnovo del CCNL Comparto Funzioni Centrali anni 2016-2018, nonché delle procedure per gli sviluppi economici decorrenti 1.1.2018, autorizzate dal Dipartimento della Funzione Pubblica con nota del 13.9.2018. Inoltre, in sede di previsione per l'anno 2022, continuano ad applicarsi le norme di contenimento in materia di trattamento economico accessorio del personale dei Ministeri. Da ultimo con D.L. 30.12.2021 n. 228 (c.d.

Decreto milleproroghe anno 2022), l'Avvocatura dello Stato è stata autorizzata ad assumere n. 50 unità di personale appartenente all'area II fascia economica F2. Per le competenze fisse a favore del personale togato e relativa contribuzione a carico dell'Amministrazione, lo stanziamento è stato determinato con i parametri retributivi di cui al d.P.C.m. - di concerto con i Ministri della Giustizia e dell'Economia e delle Finanze - adottato il 6 agosto 2021, ai sensi dell'art. 2 della l. n. 27/1981, vigenti dal 1° gennaio 2022, che ha disposto l'adeguamento previsto dalla medesima disciplina per il triennio 2021-2023. Nella determinazione della spesa relativa alle retribuzioni fisse e continuative, si è tenuto conto degli aumenti biennali di anzianità, dei conferimenti della classe di stipendio superiore, nonché delle promozioni alla qualifica di Avvocato alla I classe di stipendio, al raggiungimento dei requisiti prescritti dagli articoli 2, 3 e 5 della legge 3 aprile 1979, n. 103. Per le qualifiche apicali, in coerenza con il disposto di cui all'art. 13 del d.l. n. 66/2014, non è stato ridotto lo stanziamento per l'importo corrispondente alle quote retributive eccedenti il limite, onde consentirne il versamento al Fondo per l'ammortamento dei titoli di Stato, destinazione prevista dal comma 4 dell'art. 23-ter del d.l. n. 201/2011. Il personale togato da assumere è stato calcolato in relazione ai posti vacanti nei rispettivi ruoli ed in relazione alle risorse finanziarie previste dalla legislazione vigente.

AZIONE

0002 - Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale e pareri

CATEGORIE DI SPESA		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2022	2023	2024
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	10.592.363	321.828	321.828
	CS	10.592.363	321.828	321.828
2 - CONSUMI INTERMEDI	CP	19.927.416	20.991.835	20.829.422
	CS	19.927.416	20.991.835	20.829.422
4 - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	CP	2.160.000	2.160.000	2.160.000
	CS	2.160.000	2.160.000	2.160.000
5 - TRASFERIMENTI CORRENTI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE	CP	0	0	0
	CS	0	0	0
9 - INTERESSI PASSIVI E REDDITI DA CAPITALE	CP	15.000	15.000	15.000
	CS	15.000	15.000	15.000
12 - ALTRE USCITE CORRENTI	CP	30.000	30.000	30.000
	CS	30.000	30.000	30.000
21 - INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	CP	8.950.000	7.550.000	2.950.000
	CS	8.950.000	7.550.000	2.950.000
Totale azione		CP 41.674.779	31.068.663	26.306.250
		CS 41.674.779	31.068.663	26.306.250

Criteria di formulazione delle previsioni

Nel formulare le previsioni della spesa il CdR Avvocatura dello Stato ha individuato le principali finalità comprese nell'ambito del programma, quantificando, sulla base delle proposte dei responsabili della gestione della spesa, le risorse necessarie per il loro raggiungimento. Per quanto attiene la categoria economica Consumi intermedi, le previsioni di bilancio sono state formulate con l'obiettivo di ridurre le spese di natura discrezionale, tenendo conto dei costi minimi incompressibili di funzionamento. Escludendo le spese per gli oneri inderogabili, riferite in particolare all'attività di notifica degli atti giudiziari, ed al rimborso all'INAIL delle prestazioni assicurative erogate in relazione agli infortuni sul lavoro dei dipendenti statali e quelle per il pagamento dei canoni degli immobili FIP da assegnare all'Agenzia del Demanio; le spese per il fabbisogno fanno capo, essenzialmente, all'acquisto di beni e servizi e all'informatica di servizio. Per queste tipologie di spesa i criteri adottati si basano, essenzialmente, sui fabbisogni di beni e servizi connessi alle obbligazioni in essere (ad esempio il nuovo contratto di Facility management, ecc.) e allo svolgimento delle funzioni istituzionali (ad es. quelle connesse alle procedure di deposito telematico degli atti

processuali); sulla verifica del rispetto dei limiti di spesa previsti dalla normativa vigente per talune tipologie di spesa (come ad esempio in materia di autovetture di servizio). Al fine di rendere più coerente l'imputazione della spesa per i diversi servizi che gravano sul capitolo 4490, sono stati creati 4 piani di gestione ossia PG 1 (Assistenza e consulenza informatica, conduzione di sistemi); PG 2 (Noleggio e manutenzione di apparecchiature informatiche e acquisto di materiale di consumo); PG 3 (Servizi resi su piattaforme informatiche e di telecomunicazione) e PG 4 (Licenze e manutenzione software). Per le categorie economiche Interessi passivi e redditi da capitale e Altre uscite correnti, le risorse attribuite con la Legge di Bilancio 2022-2024 saranno indirizzate alle necessità, di carattere prevalentemente eccezionale, che si genereranno nello svolgimento delle attività dell'Amministrazione. La categoria economica Trasferimenti correnti ad amministrazioni pubbliche si riferisce al rimborso del trattamento economico fondamentale del personale in posizione di comando ed al rimborso all'Inail delle prestazioni assicurative erogate in relazione agli infortuni sul lavoro dei dipendenti. Per quanto riguarda la categoria economica Investimenti, le risorse attribuite con la Legge di Bilancio 2022-2024 saranno indirizzate soprattutto al proseguimento del processo di rinnovamento tecnologico del sistema informativo sia per quanto concerne le infrastrutture che le procedure gestionali informatizzate. La contingente situazione legata al Covid 19 e alle connesse misure volte al contenimento della diffusione del virus, ha determinato l'immediata anticipazione dei processi telematici già in fase di studio (processo civile di legittimità, processo costituzionale, processo penale), con l'introduzione, anche, trasversalmente a tutte le giurisdizioni, di modalità telematiche per lo svolgimento delle udienze, sinora mai contemplate, nonché un consistente ricorso a modalità di lavoro agile anche del personale amministrativo. In tale contesto, uno dei primi obiettivi riguarda la progressiva eliminazione dei flussi cartacei, attraverso la creazione di un nuovo sistema informativo orientato, per l'appunto, al Cloud. A tale scopo, la strategia IT dell'Istituto prevede il completamento della fase di reingegnerizzazione del software applicativo necessario a svolgere in sicurezza tutte le attività istituzionali dell'Avvocatura dello Stato ed il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica attraverso la dotazione agli uffici di nuovi strumenti hardware, al fine di gestire i nuovi flussi di lavoro dematerializzati.

Totale programma CP	196.744.755	188.468.246	183.943.051
CS	196.744.755	188.468.246	183.943.051

Note Integrative al Rendiconto generale dello Stato 2022 Quadro di riferimento

Ministero: MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

Centro di Responsabilità Amministrativa: AVVOCATURA DELLO STATO

1. Quadro delle dinamiche del contesto esterno ed interno.

L'Avvocatura dello Stato, istituita con il regio decreto 30 novembre 1933 n. 1611, è l'organo legale dello Stato. La missione istituzionale si sostanzia nell'attività professionale di consulenza e difesa in giudizio delle Amministrazioni statali, di organismi internazionali e di numerose altre Amministrazioni autorizzate ad avvalersi del patrocinio dell'Avvocatura. Con l'assunzione della funzione, in capo all'Avvocato Generale, di Agente del Governo davanti alla C.E.D.U., oltre che di Agente presso la Corte di giustizia dell'Unione europea, si è ulteriormente istituzionalizzato il ruolo dell'Avvocatura dello Stato nell'assistenza della Repubblica italiana dinanzi alle Corti permanenti e ai tribunali arbitrali internazionali.

Nel 2022 l'organizzazione dei processi interni è stata ancor più efficacemente adeguata all'evoluzione del processo telematico, conformemente a quanto previsto dal d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 149.

Più in particolare, il Tribunale, la Corte di Appello, la Corte Costituzionale e la Corte di Cassazione hanno aperto alla digitalizzazione degli atti nei processi civili telematici (PCT) in regime di facoltatività ovvero in alternativa al deposito cartaceo, relativamente ad alcuni atti processuali quali memorie, documenti, istanze; per la Cassazione anche i controricorsi e ricorsi hanno intrapreso un percorso digitale obbligatorio dal 1° gennaio 2023.

A seguito della digitalizzazione, è stata resa disponibile l'applicazione del portale *Lextel* accessibile dalla INTRANET (Cancellerie *on-line*), attraverso cui è possibile effettuare depositi telematici in Cassazione con modalità simili a quelle già note per i giudizi di merito. Per quanto concerne il deposito telematico nei giudizi avanti alla Corte dei conti, in seguito alla entrata in vigore del decreto del Presidente della Corte dei Conti n. 126/2022, quest'ultimo avviene tramite *upload* sul portale dei "Servizi online Giurisdizione", ma tale nuova modalità, è bene precisare, per il momento non riguarda il deposito degli atti introduttivi. Anche grazie ai progressi fatti all'interno dell'Avvocatura dello Stato, si è compiuto così un ulteriore e decisivo passo verso il definitivo abbandono dei documenti cartacei nell'amministrazione della giustizia italiana.

Terminata la fase emergenziale legata alla pandemia da *covid-19*, che ha caratterizzato il biennio 2020-2021, nel 2022 si è consolidata la ripresa dell'attività legale e, in particolare, l'Avvocatura dello Stato ha trattato 1.325.236 documenti in ingresso e 960.088 documenti in uscita, di cui, rispettivamente, il 98,63% e il 99,22% sono presenti nella banca dati documentale dell'Istituto in formato digitale. Sono state eseguite 50.454 notifiche, di cui 47.828 digitali (pari all'87,36%). Rispetto all'anno precedente, si è registrato un aumento, pari al 6% circa, dei depositi di atti e documenti eseguiti in forma digitale dall'Avvocatura dello Stato nell'ambito del Processo telematico, che sono passati dai 175.091 del 2021, a 185.577 nel 2022.

Nello scorso anno si è confermato, inoltre, l'incremento dei nuovi affari legali incardinati presso l'Avvocatura della Stato, i quali su base nazionale sono aumentati dell'8,63% rispetto all'anno precedente, per un totale di 131.031, tornando così ai livelli pre-pandemia. L'aumento, per quanto riguarda la sola Avvocatura Generale, che ha gestito oltre il 40% di tutto il carico di lavoro a livello nazionale, è stato del 12,52% rispetto al 2021.

Per quanto riguarda il carico di lavoro individuale, assunta come media annuale la dotazione organica di Avvocati e Procuratori di 350 unità, su ciascun legale hanno gravato circa 375 affari nuovi tra contenziosi e consultivi.

Per fare fronte ad una mole così imponente di attività essenziali per lo svolgimento della missione istituzionale, gravante su un organico da tempo insufficiente e, in parte, impegnato anche nella realizzazione dell'ambizioso progetto "Avvocatura dello Stato 2020" avviato nel 2017, nel triennio 2018-2020 sono intervenute norme che hanno previsto l'incremento dell'organico del personale togato e di quello amministrativo, introducendo la dirigenza nell'organizzazione dell'Istituto. A seguito dell'inserimento della dirigenza di seconda fascia nell'apparato amministrativo dell'Avvocatura dello Stato è stato adottato, con il d.P.R. n. 214 del 29 ottobre 2021, un nuovo "Regolamento recante norme per l'organizzazione e il funzionamento degli Uffici dell'Avvocatura dello Stato", atto prodromico al conferimento ai neo-dirigenti della titolarità delle strutture oggetto di riorganizzazione, avvenuto con decorrenza 3 gennaio 2023.

Nel solco del già avviato processo di ammodernamento della PA, attraverso un programma coordinato di interventi pluriennali e il lavoro di un *team* multidisciplinare di professionisti interni ed esterni, continua

l'impegno dell'Istituto per il completamento del progetto "Avvocatura dello Stato 2020", approvato dall'Unità di Gestione del Programma Complementare al PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, per il perseguimento dei suoi tre principali obiettivi operativi: maggiore efficienza ed efficacia nei processi interni dell'Istituto; maggiore efficienza ed efficacia nei flussi interni di ADS, nel colloquio con altre Amministrazioni e nei processi giurisdizionali; miglioramento complessivo delle competenze del personale.

Allo scopo di completare le attività legate al collaudo e all'avvio in esercizio del Progetto "Avvocatura dello Stato 2020" l'Istituto ha provveduto all'estensione temporale ed economica dei contratti esecutivi, attuativi del Contratto Quadro Consip "Servizi in ambito sistemi gestionali integrati per le Pubbliche Amministrazioni" e per l'affidamento dei "Servizi di realizzazione e gestione di portali e servizi *online* – servizi di *cloud computing*", avvalendosi degli strumenti normativi connessi al perseguimento, in tutto il territorio nazionale, dell'obiettivo di transizione digitale previsto dal Piano nazionale di ripresa e resilienza, e precisamente dall'art. 49, comma 2 d.l. 17 maggio 2022, n. 50, che ha previsto la proroga con i medesimi soggetti aggiudicatari, fino al 31 dicembre 2022, tra gli altri, dei Contratti Quadro.

Sin dal d.P.C.M. dell'11 marzo 2020, che all'inizio della pandemia da *covid-19* ha disposto che il lavoro agile costituisca la modalità "ordinaria" dell'organizzazione del lavoro, l'Avvocatura ha posto in opera un notevole sforzo organizzativo ed economico per l'utilizzazione di tale modalità lavorativa e tale sperimentazione si è rivelata soddisfacente al punto da realizzare le basi, una volta terminata la fase emergenziale, per acquisire il lavoro agile quale modalità ordinaria, accanto al lavoro in presenza, di svolgimento della prestazione lavorativa, a dimostrazione del costante impegno dell'Amministrazione, in sinergia con le OO.SS., nel rispetto delle pari opportunità, per approntare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa. Per quanto concerne lo sviluppo professionale dei dipendenti, proseguiranno nel 2023 i programmi di formazione tesi allo sviluppo delle competenze attraverso l'adesione alle offerte proposte dalla SNA e dall'Inps, nell'ambito del progetto "Valore PA".

Come previsto dall'art. 6 d.l. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla l. 6 agosto 2021, n. 113, nel 2022 l'Avvocatura dello Stato ha adottato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) nell'ottica di una graduale e progressiva implementazione e riconfigurazione di tutti gli aspetti programmatici.

Si evidenzia che la Sezione del PIAO dedicata alla *performance* contiene il programma degli obiettivi operativi assegnati alle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato e che sono oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'Organismo di valutazione della *performance*, ai sensi dell'art. 13 del Regolamento di organizzazione dell'Avvocatura dello Stato.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, per quanto riguarda il personale togato sono stati assunti 33 nuovi Avvocati dello Stato ed è attualmente in corso di svolgimento il Concorso a 10 posti di Procuratore dello Stato, bandito con D.A.G. 29 luglio 2021.

Per quanto concerne il personale amministrativo, in attuazione di quanto previsto dalla vigente normativa in tema assunzionale e, per quanto possibile, in coerenza con quanto programmato in materia di fabbisogno di personale, l'Avvocatura, anche nel corso dell'anno 2022, ha avviato procedure di mobilità volte all'inquadramento di dipendenti provenienti da altre amministrazioni e ha portato a conclusione alcune procedure concorsuali, assumendo oltre 50 nuovi funzionari.

Sono infine in corso di svolgimento diversi concorsi per il reclutamento di figure professionali amministrative e tecniche di area III e II e si prevede di bandire un nuovo concorso al fine di completare l'organico dei dirigenti.

2 Quadro delle priorità politiche

In relazione al mandato istituzionale ed alla missione, le aree strategiche presidiate dall'Avvocatura dello Stato possono essere così individuate:

- Rappresentanza e difesa in giudizio dello Stato e degli enti autorizzati

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

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

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

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

- Modernizzazione ed innovazione dei servizi

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

- Trasversale a tutte le aree è l'area della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L'Avvocatura deve estendere il livello di trasparenza in tutti i settori dell'organizzazione e adottare processi e modelli organizzativi in grado di preservare da rischi corruttivi.

L'individuazione delle linee strategiche muove dalle suddette aree ed è espressa nelle direttive annuali dell'Avvocato Generale, organo politico per l'Avvocatura dello Stato, in coerenza, per quanto possibile, con gli atti di indirizzo/linee guida del Presidente del Consiglio dei Ministri.

Negli ultimi anni le direttive hanno posto particolare attenzione ad obiettivi strategici per la pubblica Amministrazione, quali il controllo della spesa e la digitalizzazione dei processi.

Dalle indicazioni strategiche rappresentate nelle direttive annuali discendono gli obiettivi pluriennali e annuali, declinati nel PIAO, di pertinenza delle strutture territoriali dell'Avvocatura dello Stato.

In continuità con i precedenti piani programmatici, tali obiettivi tenderanno, nel triennio, al miglioramento delle prestazioni rese dalle strutture amministrative e quindi dei servizi offerti all'utenza interna e alle Amministrazioni difese, realizzabile con l'ausilio dell'efficientamento delle infrastrutture e delle procedure informatiche che si attende dal progetto "Avvocatura 2020" sopracitato, sviluppato anche grazie al personale amministrativo impegnato nelle attività di supporto, i cui effetti, in termini di maggiore efficienza ed efficacia nei processi interni e nei colloqui con le amministrazioni e le giurisdizioni, saranno sicuramente apprezzabili nel triennio di interesse.

5. L'attività dell'Istituto del 2022: sintesi dei principali risultati raggiunti

Terminata la fase emergenziale legata alla pandemia da *covid-19*, che ha caratterizzato il biennio 2020-2021, nel 2022 si è registrata una ulteriore ripresa dell'attività legale con l'incremento dei nuovi affari legali incardinati presso l'Avvocatura dello Stato, i quali su base nazionale sono aumentati dell'8,63% rispetto all'anno precedente, per un totale di 131.031, tornando così ai livelli pre-pandemia.

Nel corso dell'anno l'Avvocatura dello Stato ha trattato 1.325.236 documenti in ingresso e 960.088 documenti in uscita, di cui, rispettivamente, il 98,63% e il 99,22% sono presenti nella banca dati documentale dell'Istituto in formato digitale.

Sono state eseguite 50.454 notifiche, di cui 47.828 digitali (pari all'87,36%). Rispetto all'anno precedente, si è registrato un aumento, pari al 6% circa, dei depositi di atti e documenti eseguiti in forma digitale dall'Avvocatura dello Stato nell'ambito del Processo telematico, che sono passati dai 175.091 del 2021, a 185.577.

Certamente si tratta di una mole di lavoro imponente che abbraccia le più varie materie e vede impegnato l'Istituto avanti tutte le Magistrature anche di livello comunitario ed internazionale.

Se si considera che alla data del 31 dicembre 2022 risultavano in servizio 350 unità togate, nel corso dell'anno 2022 ciascuna di esse è stata chiamata a curare una media di ben 375 nuovi affari tra contenziosi e consultivi.

Oltre il 40% del lavoro ha gravato, peraltro, sull'Avvocatura Generale che nel 2022 ha contato 47.578 nuovi affari contenziosi e 6.313 nuovi affari consultivi, con un totale di affari legali pari al 41,12% del volume nazionale e con un aumento rispetto all'anno precedente pari al 12,52%.

La sola Avvocatura Generale dello Stato nel 2022 ha, inoltre, ricevuto 472.174 messaggi di posta elettronica certificata e 10.357 *e-mail*, rispettivamente più un terzo e più di un quarto delle *pec* e delle *e-mail* pervenute all'intero Istituto (pari a 1.190.501 e a 40.237).

5.1. Le relazioni con le Amministrazioni patrocinate

L'Istituto persegue il miglioramento costante delle relazioni con le Amministrazioni patrocinate attraverso protocolli di intesa per la regolazione dei rapporti di collaborazione (cfr. par. 2.3.), nonché attraverso la possibilità offerta ai "clienti" di accedere direttamente alla banca dati interna attraverso il canale "Extranet".

Nel corso del 2022 sono pervenute 64 nuove richieste di abilitazione Extranet che sono state tutte evase e, alla fine del 2022, eseguita una ricognizione della base dati, il numero delle Amministrazioni accreditate è risultato pari a 428.

Considerando gli affari legali impiantati dal 2012, la percentuale di affari legali i cui dati sono visualizzabili attraverso la "Extranet" da parte di tutte le amministrazioni abilitate alla fine del 2022 è il 95,28%.

5.2. Il processo di digitalizzazione

Il processo di digitalizzazione è ormai pressoché compiuto: nel 2022 si è incrementata la percentuale di digitalizzazione a livello nazionale rilevata al 99,22% (era del 98,86% nel 2021). L'Avvocatura dello Stato ha infatti trattato 1.325.236 documenti in ingresso e 960.088 documenti in uscita, di cui, rispettivamente, il 98,63% e il 99,22% sono presenti nella banca dati documentale dell'Istituto in formato digitale. Sono state eseguite 50.454 notifiche, di cui 47.828 digitali (pari all'87,36%).

Rispetto all'anno precedente, si è registrato un aumento, pari al 6% circa, dei depositi di atti e documenti eseguiti in forma digitale dall'Avvocatura dello Stato nell'ambito del Processo telematico, che sono passati dai 175.091 del 2021, a 185.577 nel 2022.

5.3. L'avanzamento del Progetto "Avvocatura 2020"

Il progetto "Avvocatura dello Stato 2020" (Nuovo modello di *governance*: digitalizzazione dei processi per il potenziamento dei servizi legali alla PA) si è prolungato per tutto il 2022, a causa dei rallentamenti dovuti alla situazione emergenziale e di alcune mutate priorità che hanno reso necessario provvedere alla rapida configurazione delle infrastrutture per il lavoro da remoto; peraltro, allo stato attuale, la gran parte delle realizzazioni è in fase di collaudo e si attendono i primi rilasci nel 2023.

Per l'avanzamento del Progetto "Avvocatura dello Stato 2020" l'Istituto ha richiesto l'apporto di unità organizzative dell'Avvocatura Generale dello Stato, come di seguito precisato:

- Ufficio IV - Servizio contratti per la registrazione di dati e documenti nel sistema DELFI, sistema gestionale del PON Governance per la gestione, sorveglianza, monitoraggio, controllo e certificazione del Programma e dei progetti in esso finanziati ed inoltre per le procedure di affidamento finalizzate al progetto.
- Ufficio II - Servizio ragioneria e bilancio relativamente all'impiego del SICOGE e alla nuova piattaforma INIT nella fase di registrazione contabile dei documenti di costo riferiti all'utilizzo di fondi dei PON o POC per i pagamenti disposti.
- Ufficio VII - Servizio informatica e digitalizzazione per: la collaborazione a tutte le attività di analisi di progetto; l'attività di direttore dell'esecuzione (DEC); l'attività di

responsabile unico di progetto (RUP); la partecipazione a riunioni di analisi e progettazione; la partecipazione al processo di migrazione dei dati; la gestione di rilasci anticipati di realizzazioni del nuovo progetto; la predisposizione procedure di acquisto delle componenti del progetto; la prosecuzione dell'ordinaria attività di esercizio dei sistemi in uso con sviluppo di nuovi componenti, quali scambio documentale ed impianto automatico degli affari legali delle avvocature distrettuali.

5.4. La gestione delle risorse umane

Negli ultimi anni, la dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato ha ottenuto un sostanzioso incremento di personale in ragione della rappresentata esigenza di potenziare la struttura organizzativa dell'amministrazione, stante l'evoluzione normativa e organizzativa del contesto in cui opera.

Nel corso dell'anno 2022 sono state assunte le seguenti unità di personale:

1) A gennaio 2022 sono stati assunti 2 dirigenti, a valere su risorse stanziare dall'art. 1 bis del D.L. 31.12.2020 n. 183, conv. in Legge n. 21/2021.

2) A seguito dell'adesione dell'Avvocatura al progetto RIPAM, ovvero ai concorsi unici, previsti dalla vigente normativa in materia, gestiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la Commissione RIPAM, sono state assunte n. 16 di ex Ara Terza F1, unità di cui 14 a valere sulle risorse assegnate con l'art. 1, comma 318, della legge n. 145 del 2018, e n. 2 unità con turnover di cui alla tabella 16 del D.P.C.M. 29 marzo 2022. Le residue n. 8 unità delle n. 24 unità oggetto del bando (G.U. IV serie speciali del 30 giugno 2020) a valere sulle risorse assegnate con l'art. 1, comma 318, della legge n. 145 del 2018, si conta di assumerle nel corso del 2023 a seguito di scorrimento della graduatoria e sono state, quindi, contemplate nella tabella relativi agli oneri assunzionali previsti per il 2023.

3) A seguito del concorso unitario con Corte dei Conti a 52 unità di ex Area III - F1, di cui 12 posti messi a bando dall'Avvocatura (bando pubblicato nella G.U. IV Serie Speciale Concorsi ed esami del 2 agosto 2020). Sono state assunte oltre alle 12 unità messe a bando, ulteriori 24 unità di idonei. Tali n. 36 unità sono finanziate: per n. 12 unità a valere su risorse straordinarie, stanziare con D.M. in data 24 aprile 2018, 1 unità a valere su risorse da legge n. 145/2018, 1 unità a valere su risorse da budget 2020, cessazioni 2019, autorizzata con D.P.C.M. 29.3.2022 e le restanti n. 22 unità a valere sulle risorse stanziare da D.L. n. 183/2020.

4) Con una procedura di mobilità volontaria ex art. 30 del d.lgs. n. 165/2001, sono transitate nei ruoli dell'Avvocatura n. 3 unità di ex Area III, fascia retributiva di accesso F1, a titolo oneroso, a valere sul budget 2021-cessazioni 2020. Le predette unità, giusta nota IGOP del 29 luglio 2022, prot. n. 205015 di assenso alla richiesta di rimodulazione,

gravano sulla tabella 17 del D.P.C.M. 29 marzo 2022, in virtù del quale l'Avvocatura è stata autorizzata ad assumere n. 15 unità di Area III, fascia retributiva di accesso F1.

5) Con altra procedura di mobilità volontaria ex art. 30 del d.lgs. n. 165/2001, è transitata nei ruoli dell'Avvocatura n. 1 unità di ex Area III, fascia retributiva F1, la cui assunzione è a titolo oneroso a valere sulla tabella 17 del D.P.C.M. 29 marzo 2022, in virtù del quale l'Avvocatura è stata autorizzata ad assumere n. 15 unità di Area III, fascia retributiva di accesso F1, giusta nota IGOP di assenso alla rimodulazione del 29 luglio 2022, n. 205015, già citata al punto precedente.

Con riferimento a tale graduatoria, l'Avvocatura ha ottenuto con nota dell'IGOP n. 275345 del 23.12.2022, l'autorizzazione all'assunzione, a valere sulla rimodulazione del medesimo D.P.C.M. 29.03.2022, tab. 17, di una ulteriore unità di Area III, fascia economica F3, utilmente collocatasi nella predetta graduatoria.

6) L'Avvocatura ha stipulato una Convenzione con l'Università delle Marche per l'utilizzo, ai sensi della L. n. 350/2003, della graduatoria del concorso pubblico indetto dal Direttore Generale dell'Università Politecnica delle Marche con O.D. n. 1023 del 13 dicembre 2019, per n. 28 unità di personale di categoria C1 - area amministrativa a tempo pieno e indeterminato, per la copertura fino a un numero massimo di cinque unità da inquadrare nella ex seconda Area, fascia retributiva F2. Le n. 5 unità di ex Area II F2 sono state assunte a valere sul budget 2021-cessazioni 2020, di cui alla tab. 17 del D.P.C.M. 29.03.2022 in virtù del quale l'Avvocatura è stata autorizzata ad assumere n. 9 unità di Area II, fascia retributiva di accesso F2.

7) A seguito di procedura di reclutamento ex art. 35, co. 1, lett. b) del decreto legislativo n. 165/2001 e art. 16 e art. 16, della legge n. 56/1987, sono state reclutate n. 6 unità di ex area Prima F1, a valere sul budget 2020, cessazioni 2019, come autorizzate dal D.P.C.M. 29 marzo 2022.

8) Con D.S.G. n. 428/2021, è stata indetta la procedura selettiva interna per il passaggio dalla ex Area I alla ex Area II fascia retributiva F1, per la copertura di complessivi 22 posti, profilo professionale addetto amministrativo, già programmata nel PTFP 2020-2022, per un importo complessivo pari a € 34.481,48 pari all'onere differenziale tra il costo di unità di area Seconda F1 e unità di area Prima F1 ($€ 34.875,62 - € 33.308,28 = € 1.567,34 * 22 = € 34.481,48$) a valere su risorse da turnover, ed in particolare, sul cumulo delle risorse residue budget 2018-cessazioni 2017, di cui alla tabella n. 18 del D.P.C.M. in data 24 aprile 2018, e budget 2019-cessazioni 2018 di cui alla tabella n. 2 del D.P.C.M. in data 20 giugno 2019. Le relative assunzioni sono avvenute nel mese di dicembre 2022 e le predette unità sono state inquadrare secondo il nuovo ordinamento professionale introdotto dal CCNL 9 maggio 2022 (Comparto Funzioni Centrali), sulla base della tabella 2 di trasposizione allegata al predetto contratto e inserite nella famiglia professionale di riferimento (Assistenti amministrativi, giuridico e contabili) prevista

dall'ipotesi di CCNI 26 ottobre 2022 per l'individuazione delle famiglie professionali dell'Avvocatura.

9) È stata bandita ai sensi dell'art. 6 comma 3 del D.L. 30 aprile 2022 n. 36, convertito dalla legge n. 79 del 29 giugno 2022, in deroga all'art. 30 del d.lgs. 165/2001, una procedura straordinaria di inquadramento in ruolo riservata al personale comandato o distaccato in servizio alla data del 31 gennaio 2022 presso l'Avvocatura dello Stato di n. 21 unità (di cui 1 unità di Area Funzionari, 16 unità di Area Assistenti e 4 unità di Area Operatori) PTFP, a valere sul budget 2022 - cessazioni 2021.

Nello specifico sono state assunte: n. 4 unità di ex Area Prima di cui n. 3 a titolo oneroso e n.1 unità neutrale, n. 16 unità di ex area Seconda, di cui n. 12 unità onerose e n. 4 unità neutrali, ed infine, n. 1 unità neutrale di ex area Terza F1.

Le unità a titolo oneroso sono così ripartite:

Area II:

- a) n. 3 unità di ex area II F6;
- b) n. 1 unità di area di ex II F5;
- c) n. 1 unità di area di ex II F4;
- d) n. 5 unità di ex area II F3;
- e) n. 2 unità di ex area II F1.

Area I:

- a) n. 1 unità di ex area I F3;
- b) n. 2 di ex area I F1.

Le predette unità sono state inquadrate secondo il nuovo ordinamento professionale introdotto dal CCNL 9 maggio 2022 (Comparto Funzioni Centrali), sulla base della tabella 2 di trasposizione allegata al predetto contratto e inserite nella famiglia professionale di riferimento prevista dall'ipotesi di CCNI 26 ottobre 2022 per l'individuazione delle famiglie professionali dell'Avvocatura.

5.5. Lo sviluppo professionale dei dipendenti

Nel corso del 2022 sono state divulgate le iniziative formative di interesse per il personale togato dell'Avvocatura con finalità di aggiornamento professionale negli ambiti operativi (normativi, giudiziari, consultivi) di interesse per l'Istituto.

Attraverso l'adesione alle offerte proposte dalla SNA e dall'Inps, nell'ambito del progetto "Valore PA", sono stati selezionati e divulgati i programmi di formazione tesi allo sviluppo professionale dei dipendenti. La formazione, anche sulle tematiche della conciliazione e delle pari opportunità ha coinvolto il 14% dei dipendenti sul totale del personale togato e amministrativo dell'Istituto.

5.6. La promozione delle pari opportunità

L'Istituto ha registrato il pieno raggiungimento degli obiettivi mirati alla promozione della conciliazione e delle pari opportunità come la partecipazione ai percorsi di formazione dedicati, la promozione dello sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali, l'adeguamento delle misure organizzative del POLA.

Nell'ambito delle misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia, è stato confermato l'obiettivo finalizzato a raccogliere i dati necessari alla compilazione del Format 1, di cui alla direttiva n. 2/2019 del Ministro per la pubblica Amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità.

5.7. Gli indicatori comuni

Come disposto dal Ministro per la pubblica amministrazione e dal Dipartimento per la Funzione Pubblica con la Circolare del 30 dicembre 2019, sono stato perseguiti gli obiettivi finalizzati alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché all'efficiente impiego delle risorse, come disposto dall'art. 8 comma 1 lett. d) ed f) del d.lgs. 150/2009. Nell'ambito della specificità dell'Istituto, sono stati rilevati i valori da attribuire agli "Indicatori Comuni" e inseriti, nei tempi previsti, nell'apposito applicativo del Portale della *performance*.

Si riportano di seguito i valori rilevati afferenti agli indicatori comuni dell'anno 2022 divisi per area di gestione.

	N.A.	Numeratore	Denominatore	Risultato
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE				
1.1 Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane		3.757.947,03	822	4.571,71
1.2 Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile		622	822	75,66
1.3 Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale		110	822	13,38
1.4 Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale		171	822	20,80
1.5 Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale		25	822	3,04
GESTIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI E DEGLI IMMOBILI				
2.1 Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti		7.323.168,48	7.430.137,58	98,56
2.2 Tempestività dei pagamenti		180.482.828,16	11.397.970,80	15,83
2.3 Spesa per energia elettrica al metro quadro		1.073.036,28	59.379,00	18,07
GESTIONE DELLE RISORSE INFORMATICHE E DIGITALIZZAZIONE				
3.1 Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali		987	992	99,49
3.2 Percentuale di servizi full digital	X			
3.3 Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPA	X			
3.4 Percentuale di comunicazioni tramite domicili digitali		869.215	893.306	97,30
3.5 Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto	X			
3.6 Dematerializzazione procedure		///	///	SI
GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE E DELLA TRASPARENZA				
4.1 Consultazione del portale istituzionale		348.525	365	954,86
4.2 Grado di trasparenza dell'amministrazione		44,00	51,00	86,27

5.8. Il Piano Triennale per le azioni positive e il bilancio di genere

Già nel 2022, quando ancora i decreti attuativi dell'art. 6, comma 1 d.l. 9 giugno 2021, n. 80, erano in corso di adozione, l'Avvocatura dello Stato ha ritenuto di adottare in via sperimentale un primo PIAO nell'ottica di una graduale e progressiva implementazione e riconfigurazione di tutti gli aspetti programmatici. In tale prospettiva, come poi confermato dal d.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, il Piano triennale di azioni positive per la realizzazione delle pari opportunità, di cui all'art. 48 d.lgs. n.198 del 2006, è stato assorbito dal PIAO 2022-2024, attraverso il quale l'Avvocatura ha inteso perseguire obiettivi relativi a: conciliazione vita privata e vita lavorativa; formazione finalizzata all'affermazione del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione; formazione finalizzata all'aggiornamento professionale per accrescere il benessere organizzativo e la qualità delle prestazioni; adempimento degli obblighi informativi nei confronti del CUG ai fini del monitoraggio della direttiva n. 2/2019.

Anche se strettamente connessi alle tematiche della promozione delle pari opportunità e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, gli obiettivi relativi al lavoro agile sono stati integrati nell'apposita sezione del PIAO.

Per quanto riguarda il Bilancio di Genere, si rappresentano di seguito i principali dati rilevati a consuntivo 2022.

Part-time

		Anno di riferimento					
		2020		2021		2022	
		Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
I.8.1	Numero complessivo di dipendenti	601	603	600	572	612	583
I.8.2	Numero di dipendenti che hanno optato per il part - time	1	0	1	1	0	0
I.8.3	Numero di dipendenti con uno o più figli fino a dodici anni	69	43	65	41	71	45
I.8.4	Numero di dipendenti con uno o più figli fino a dodici anni che hanno optato per il part - time	2	1	1	0	0	0

Note e fonte del dato e/o elementi rilevanti per il calcolo:

Rilevazione interna

Percentuale di neo-madri che hanno optato per il part-time nell'anno sul totale delle neo-madri dipendenti dell'amministrazione. Si considerano neo-madri le lavoratrici i cui figli sono stati iscritti nei registri dell'anagrafe o sono stati adottati nei due anni precedenti all'esercizio di riferimento (ad esempio, per il 2022 si farà riferimento alle madri con figli nati o adottati nel 2020 e nel 2021):

		Anno di riferimento		
		2020	2021	2022
I.9.1	Numero totale di neo-madri	6	5	15
I.9.2	Numero di neo-madri che hanno optato per il part-time nell'anno di riferimento	0	0	0

Indicare la fonte del dato e/o elementi rilevanti per il calcolo:

Rilevazione interna

Congedo di maternità e paternità

		Anno di riferimento		
		2020	2021	2022
I.20.1	Giorni di congedo per maternità obbligatoria	726	784	2152
I.20.2	Giorni di congedo per paternità in sostituzione del congedo di maternità	0	0	0
I.20.3	Giorni per congedo di paternità obbligatorio (art. 27 bis Decreto Legislativo 151/2001)	0	0	0

Note e fonte del dato e/o elementi rilevanti per il calcolo:

Rilevazione interna

Congedo parentale

		Anno di riferimento					
		2020		2021		2022	
		Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
I.21.1	Numero di lavoratori che hanno usufruito di congedi parentali	23	9	12	2	14	2
I.21.2	Giorni di congedo parentale fruiti dal lavoratore	498	161	218	53	616	147

Note e fonte del dato e/o elementi rilevanti per il calcolo:

Rilevazione interna

5.9. L'organizzazione del lavoro agile

Come previsto dall'art. 14, comma 1 l. n. 124/2015, l'Istituto nel 2021 ha predisposto, come apposita sezione del Piano della *performance* 2021-2023, il proprio Piano Organizzativo del Lavoro Agile, quale strumento di programmazione delle modalità di attuazione e sviluppo del lavoro agile da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico; nel 2022, l'Avvocatura ha adottato il PIAO e, al suo interno, ha alimentato l'apposita sezione "Organizzazione del lavoro agile", che ha strutturato in continuità con gli indicatori e i *target* del Programma di sviluppo del lavoro agile già previsto nel POLA.

Con decreto del Segretario Generale n. 501 del 27 settembre 2022, vista la Direttiva del 1° giugno 2017, n. 3, del Presidente del Consiglio dei ministri, recante "Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e Linee Guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti" e visto il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigenziale del comparto funzioni centrali sottoscritto il 9 maggio 2022 per il triennio 2019/2021, all'esito del confronto con le Organizzazioni Sindacali, sono state adottate le Linee guida per lo svolgimento del lavoro agile presso gli Uffici amministrativi dell'Avvocatura dello Stato.

L'accesso al lavoro agile avviene secondo il principio di non discriminazione anche al fine di garantire che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni nel riconoscimento di professionalità e nella progressione di carriera.

La prestazione dell'attività lavorativa in lavoro agile non varia la natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato, la posizione della lavoratrice o del lavoratore all'interno dell'amministrazione e non modifica la relativa sede di lavoro di assegnazione.

Il lavoro agile è attuato in tutti gli Uffici, centrali e periferici, dell'Amministrazione, con gli obiettivi quantitativi stabiliti dal PIAO, coerenti con un'applicazione progressiva e graduale nell'arco temporale di un triennio.

Nell'attuale fase di assestamento della modalità agile del lavoro, unitamente ai risultati già raggiunti che soddisfano più che adeguatamente le esigenze degli Uffici dell'Avvocatura dello Stato e aprono buone prospettive sui prossimi controlli di efficacia inerenti al rapporto tra obiettivi programmati da un lato ed obiettivi effettivamente realizzati dall'altro, la pianificazione sul lavoro agile risulta un punto importante, specifico ma al contempo paradigmatico-intersezionale, sotto tutti i punti di vista (macro-organizzativo per l'Istituzione interna, micro-organizzativo per ciascuno dei singoli Uffici, anche per come questi sono stati ripensati ed accorpati ai sensi e per gli effetti del d.P.R. n. 214/2021, nonché sotto il punto di vista del clima organizzativo e del benessere individuale delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti).

Nella tabella che segue è riassunto, per ogni Sede, il numero di lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori agili potenziali².

Sede	Numero lavoratori agili potenziali 2022	Numero lavoratori agili effettivi 2022	% lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori agili potenziali
Ancona	16	4	25%
Bari	26	25	96,15%
Bologna	18	7	38,88%
Brescia	10	8	80,00%
Cagliari	17	17	100,00%
Caltanissetta	9	0	0,00%
Campobasso	11	8	72,72%
Catania	30	16	53,33%
Catanzaro	16	15	93,75%
Firenze	22	21	95,45%
Genova	14	14	100,00%
L'Aquila	16	7	43,75%
Lecce	26	5	19,23%
Messina	17	15	88,23%
Milano	27	15	55,55%
Napoli	65	57	87,69%
Palermo	32	19	59,37%
Perugia	10	0	0,00%
Potenza	15	13	86,66%
Reggio Calabria	16	15	93,75%
Salerno	20	20	100,00%
Torino	14	14	100,00%
Trento	10	1	10,00%
Trieste	10	8	80,00%
Venezia	7	6	85,71%
Roma	264	264	100,00%
Totale / Media	738	594	80,59%

² Per lavoratori agili potenziali si intende il totale dei dipendenti che svolgono attività potenzialmente eseguibili in modalità agile.

Per l'anno 2022 nell'Avvocatura dello Stato si registra il 100% di contratti individuali integrativi di lavoro agile stipulati tra l'Amministrazione e i lavoratori agili che ne hanno fatto richiesta; sul totale del personale avente titolo la percentuale rilevata è del 80,59%; 100% è la percentuale di comunicazioni al Ministero del lavoro e delle politiche sociali dei nominativi dei lavoratori e relative date di inizio e di cessazione delle prestazioni di lavoro in modalità agile eseguite sul totale di contratti di lavoro agile stipulati.

Infine, si dà atto che, in data 6 dicembre 2022, è stata avviata dal *Mobility Manager* dell'Avvocatura Generale dello Stato un'indagine conoscitiva su "P.O.L.A. 2022-2024. Prosecuzione programma di sviluppo del lavoro agile", con termine per le risposte al 15 dicembre 2022, sotto forma di questionario circa le abitudini del personale in relazione agli spostamenti da casa verso il luogo di lavoro e viceversa. Il questionario è stato compilato da 125 dipendenti dell'Avvocatura Generale dello Stato e l'analisi dei dati raccolti ha fornito indicazioni sul miglioramento del benessere sociale, sulla produzione di effetti positivi per l'ambiente e sulla valutazione degli impatti economici sulle lavoratrici e sui lavoratori.

5.10. Gli obiettivi per il controllo delle spese

Per quanto concerne la *spending review*, in continuità con i precedenti piani programmatici, nel 2022 sono proseguiti i programmi di controllo delle spese con l'obiettivo triennale n. 1 per la razionalizzazione degli acquisti tramite il ricorso a convenzioni quadro o al Mercato Elettronico; con l'obiettivo B.1.1., finalizzato ad una attenta gestione dei capitoli di bilancio alla luce del nuovo concetto di impegno ad esigibilità; con l'obiettivo B.1.2. per una puntuale e precisa definizione del Programma biennale degli acquisti dell'Istituto e, con l'obiettivo B.2. per una razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi mirata alla riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazioni passive.

I predetti obiettivi sono stati proficuamente perseguiti e, tra questi, va evidenziato l'obiettivo di razionalizzazione degli acquisti tramite il ricorso a convenzioni quadro o al mercato elettronico, per il quale vi è stato un ampio superamento del *target* prefissato (dato dal rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche trattate in Consip, tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni quadro o mercato elettronico e i pagamenti totali per acquisto beni e servizi).

5.11. I positivi risultati ottenuti per gli obiettivi allegati alle note integrative al bilancio

Vanno qui evidenziati i risultati conseguiti dagli obiettivi (di Bilancio e di *performance*) di razionalizzazione della spesa pubblica e digitalizzazione e modernizzazione, che rappresentano per l'Avvocatura dello Stato, come per l'intera pubblica Amministrazione, fattori nevralgici dell'azione strategica.

Con le note integrative al Rendiconto 2022 si conferma la connessione tra Piano della *performance* e ciclo di programmazione economico finanziaria e di bilancio, di cui al d.lgs. n. 150/2009.

Come risulta evidente nella tabella sottostante per tutti gli indicatori è stato pienamente conseguito il risultato atteso.

Note integrative al Rendiconto 2022

Obiettivo n. 1 RAPPRESENTANZA E DIFESA IN GIUDIZIO E CONSULENZA LEGALE

Descrizione: Attività di rappresentanza e difesa in giudizio dell'Amministrazione statale e più in generale di tutti i poteri dello Stato quando svolgono attività amministrativa. Attività di tutela in sede giudiziaria degli interessi patrimoniali e non patrimoniali dello Stato e degli enti ammessi al patrocinio, ai sensi dell'art. 43 del R.D. 30 ottobre 1933, n. 1611.

Indicatori					
Cod.	Descrizione	Unità misura	tipo	Valore atteso	Valore realizzato
2)	Documenti digitali riferiti ad affari nuovi	%	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei documenti digitali ed il numero dei documenti totali rapporto percentuale tra il numero degli affari nuovi (Fonte: Sistema informativo interno).	>=98,10%	99,22%
3)	Rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche effettivamente trattate nell'ambito Consip tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) e i pagamenti totali per l'acquisto di beni e servizi.	% media	Indicatore di risultato: rapporto percentuale tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) e i pagamenti totali per l'acquisto di beni e servizi. (Fonte: processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>)	>=88,10%	97,66%
4)	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza	%	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il totale di affari legali visualizzabili attraverso la "Extranet" da parte di tutte le amministrazioni abilitate - ciascuna per gli affari legali del proprio ente - e il totale di affari legali presenti nel Sistema informativo interno (Fonte: Sistema informativo interno).	>=95%	95,28%
5)	Rapporto percentuale tra le notifiche effettuate a mezzo PEC ed il numero complessivo delle notifiche effettuate	%	Indicatore di risultato: rapporto percentuale tra le notifiche effettuate a mezzo PEC ed il numero complessivo delle notifiche effettuate (Fonte: Sistema informativo interno).	>=85,10%	94,80%

5.12. La prevenzione della corruzione e la trasparenza

Per quanto concerne la prevenzione della corruzione, le misure di prevenzione indicate nell'apposita sezione del PIAO sono state sottoposte al monitoraggio semestrale per il tramite dei referenti della prevenzione della corruzione presso gli uffici centrali e periferici dell'Amministrazione.

Peraltro, alcune tra le misure più significative sono state tradotte in obiettivi di *performance* individuati nel PIAO 2022-2024, sia al fine di garantire il raccordo tra gestione e sistema anticorruzione sia per ampliare gli strumenti di controllo sull'attuazione delle misure di prevenzione.

Tali misure attengono principalmente alle aree della gestione delle risorse umane, della gestione dei beni e della spesa, degli affidamenti e dei contratti pubblici e della liquidazione e recupero onorari.

Il raggiungimento degli obiettivi di adeguamento alle misure di prevenzione anzidette è stato monitorato dall'Organismo di Valutazione della *performance* ed è stato valutato ai fini della *performance* organizzativa di ciascuna struttura amministrativa.

In tema di trasparenza, sono stati accuratamente monitorati i molteplici obblighi di pubblicazione. Sempre in tema di trasparenza si segnala la corretta e puntuale pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della *performance* e alla distribuzione dei premi al personale e la completa e puntuale ricognizione e pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.

5.13. L'accesso civico

Con circolare del 31 gennaio 2018 del Segretario generale sono state dettate le disposizioni operative per l'attuazione dell'accesso civico generalizzato e sono state illustrate le funzioni e l'utilizzo del registro degli accessi, realizzato in conformità alle indicazioni della circolare n. 2/2017 del Ministro per la semplificazione e la pubblica Amministrazione e visibile alla sezione "Altri contenuti" di "Amministrazione Trasparente". La medesima sezione è stata implementata con l'informativa e la modulistica per l'esercizio dell'accesso documentale - previsto dalla l. 7 agosto 1990, n. 241.

Nell'anno 2022 sono state trattate nove istanze di accesso civico generalizzato delle quali sei concernenti l'ambito dell'attività legale dell'Istituto e di cui tre si sono concluse con un diniego in quanto rivolte ad una categoria di documenti sottratta al diritto di accesso ai sensi dell'art. 2, comma, 1 lett. a) e c) d.P.C.M. 26 gennaio 1996, n. 200; due sono state accolte e una è ancora in corso di definizione. Delle rimanenti tre richieste di accesso

pervenute nel corso del 2022, tutte afferenti alle sedi di destinazione dei vincitori dei concorsi recentemente espletati, due sono state accolte e l'ultima non è stata ancora definita. Su nove istanze di accesso generalizzato, sette sono state evase nei termini di legge.

Il notevole investimento sulle impostazioni organizzative per la corretta gestione delle richieste di accesso civico e per l'annotazione nel registro degli accessi da parte di tutti gli uffici dell'Avvocatura dello Stato è stato fruttuoso, risultando diffusamente ben orientata la risposta dell'Istituto.

6. La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa nel suo complesso

La misurazione e valutazione della *performance* (organizzativa e individuale) costituiscono la fase fondamentale del ciclo della *performance*, di cui all'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009, come risulta evidente dal grafico seguente, tratto dalle "Linee guida per la Relazione annuale sulla *performance*".



Come sottolineato nelle L.G. 2/2017, la fase di misurazione serve specificamente 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).

Nella fase di valutazione si formula invece un giudizio complessivo sulla *performance* in base al livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai *target* prefissati, considerando 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 nel ciclo successivo". Secondo le Linee guida per il Piano della *Performance* (n. 1, giugno 2017) ogni Amministrazione decide "quali e quanti obiettivi prevedere nel proprio Piano sulla base della specificità della propria situazione e del diverso grado di maturità dei rispettivi sistemi di *performance management*".

La *performance* organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dalle attività dell'amministrazione - rappresentati in termini quantitativi con indicatori e *target* - relativi ai servizi erogati ed ai prodotti realizzati, nonché alle funzioni di amministrazione a supporto della missione istituzionale, tenendo conto dello stato delle risorse a disposizione e avendo come riferimento gli impatti indotti sulla società, al fine

di creare valore pubblico migliorando il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder.

La *performance* organizzativa può essere riferita a diverse unità di analisi: l'amministrazione nel suo complesso, le singole strutture organizzative dell'amministrazione e i progetti, secondo le indicazioni contenute nelle "Linee guida per i sistemi di misurazione e valutazione della *performance*", emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel 2017.

6.1. La performance organizzativa dell'Avvocatura dello Stato

6.1.1. Dimensioni

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

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

6.1.2. Livelli e finalità

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

- ✓ *Performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso.

Consiste nella rilevazione del grado di realizzazione di obiettivi di funzionamento, di miglioramento organizzativo e di elevazione degli standard di qualità, efficienza ed efficacia dell'intera Amministrazione, che hanno un orizzonte temporale pluriennale, come enunciati nel PIAO. È misurata con indicatori di risultato su base triennale rilevati anche nelle Note Integrative al Bilancio nonché con gli Indicatori comuni previsti dalla circolare del Ministro per la pubblica amministrazione n. 2/2019.

- ✓ *Performance* delle strutture amministrative (Avvocatura Generale e Avvocature Distrettuali).

Rappresenta il risultato dell'attività realizzata da ciascuna unità organizzativa in obiettivi operativi pluriennali, comuni a tutte le strutture amministrative dell'Istituto, coerenti con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire, per il quale la programmazione della *performance* stabilisce i risultati attesi per l'anno di riferimento, (ivi inclusa l'attuazione di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza) allo scopo di consentire il controllo della gestione e favorire il miglioramento organizzativo.

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

✓ *Performance* collegata a specifici progetti di miglioramento e innovazione.

Tali progetti, indicati nel PIAO, che ne definisce l'ambito di intervento e i risultati attesi, possono riguardare specifici settori della struttura amministrativa e sono volti alla riorganizzazione delle attività e alla semplificazione dei processi di lavoro per migliorarne i livelli di efficienza e di efficacia.

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

La *performance* organizzativa deve tener conto della nuova dimensione determinata dall'introduzione del lavoro agile quale modalità ordinaria della prestazione lavorativa al pari della prestazione lavorativa in presenza, nella misura programmata nel Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA, ora confluito nel PIAO) e connessa alla necessità di adeguamento dettata dall'evoluzione normativa e regolamentare in materia, allo scopo di verificarne l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nella considerazione che il lavoro agile è volto a conseguire gli obiettivi di miglioramento dei servizi, incremento della produttività, maggiore benessere organizzativo e riduzione dei costi e dell'impatto ambientale legato alla mobilità delle persone.

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

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

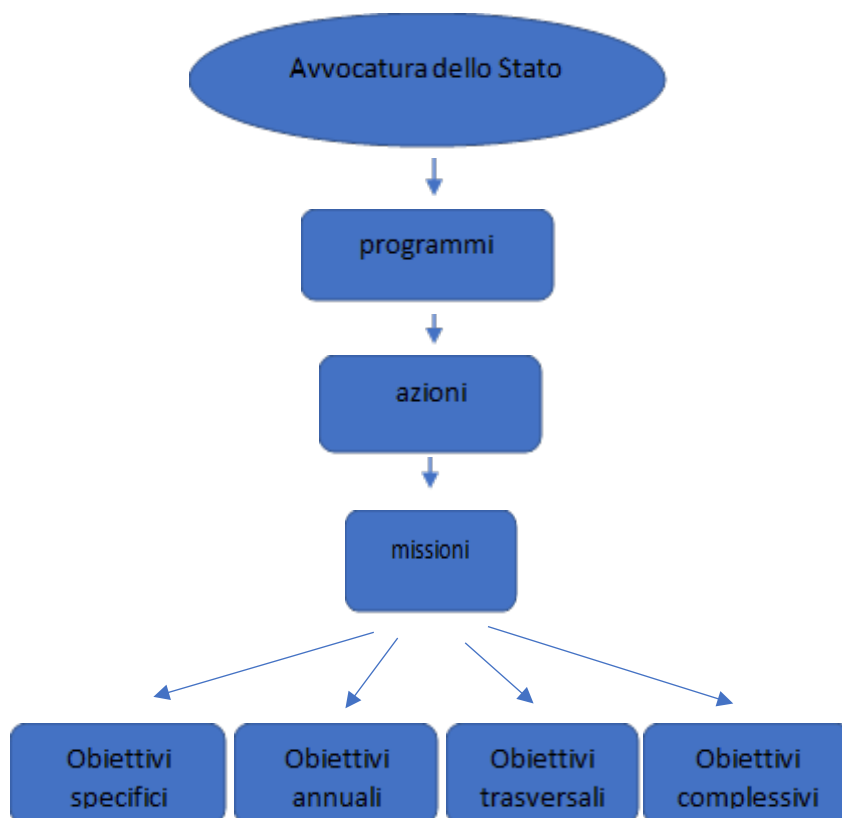
6.1.3. La misurazione della *performance* organizzativa dell'Avvocatura dello Stato

Il modello di pianificazione della *performance* dell'Avvocatura dello Stato, al fine di assicurare la necessaria integrazione logica tra "ciclo della *performance*" e "ciclo del bilancio", assume a riferimento la struttura del Bilancio di Previsione dello Stato articolata per Missioni, Programmi, Azioni e Obiettivi.

Gli obiettivi sono distinti in obiettivi specifici (triennali), che rispecchiano i principali traguardi che l'amministrazione intende raggiungere nel triennio, e in obiettivi annuali, che costituiscono traguardi intermedi che l'Avvocatura dello Stato si prefigge di conseguire per assicurare il raggiungimento dell'obiettivo specifico triennale di riferimento.

Vi sono ulteriori obiettivi triennali, ossia gli obiettivi complessivi, al cui raggiungimento concorrono in comune gli Uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali, ciascuna per la parte di propria competenza.

Prospetto dell'Albero della Performance



La *performance* dell'Avvocatura dello Stato viene collegata a obiettivi selezionati in base a un criterio di adeguatezza nel rappresentare le priorità strategiche di medio periodo, corredati da indicatori e *target* su base annuale, che consentano la misura e la quantificazione dei risultati raggiunti dall'Amministrazione.

Il sistema degli indicatori su base annuale prevede delle misurazioni intermedie (primo monitoraggio) per individuare eventuali azioni correttive da adottare al fine di gestire eventuali criticità, nel rispetto di quanto indicato nel Sistema di Misurazione e valutazione della *Performance*, in osservanza di quanto indicato dal Dipartimento per la Funzione Pubblica nelle "Linee Guida per la Relazione annuale sulla *Performance*" del 2018.

L'articolo 7, comma 2, lett. A) del d. lgs. n. 150/2009 stabilisce che la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso sia di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione; per l'Avvocatura dello Stato, in cui non è presente l'O.I.V., tale competenza è assegnata all'Organismo di Valutazione della *Performance*, istituito con D.A.G. n. 153/2022 ai sensi dell'art. 13 del D.P.R. n. 214 del 29 ottobre 2011 - "Regolamento recante norme per l'organizzazione ed il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato" -.

Con il monitoraggio intermedio al 15 settembre 2022 e con il monitoraggio finale al 31 dicembre 2022, l'Organismo di Valutazione della *Performance* ha acquisito dalle strutture amministrative i dati necessari per eseguire la verifica del grado di realizzazione dei valori di risultato previsti per la *Performance* del 2022.

Al termine delle operazioni di analisi, elaborazione e rendicontazione dei dati rilevati, l'Organismo di Valutazione della *Performance* ha provveduto alla misurazione dei prodotti realizzati per ogni obiettivo e per ogni struttura organizzativa.

Sulla rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura e da specifici progetti di miglioramento e innovazione è misurata la *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso.

L'Organismo di Valutazione ha eseguito la misurazione e valutazione della *Performance* organizzativa secondo i criteri definiti nel "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato", rilevando il valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali a tale scopo selezionati programmati, condivisi da tutta la struttura organizzativa dell'Istituto: gli Uffici dell'Avvocatura Generale e Avvocature Distrettuali. La misurazione di ciascun obiettivo è stata eseguita grazie all'utilizzo di indicatori (grandezze espresse sotto forma di valore assoluto o di rapporto, in grado di individuare il risultato raggiunto) e di *target* (valori che indicano il risultato atteso).

In fase di misurazione l'Organismo di Valutazione della *Performance* ha misurato il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito e il *target* proposto, applicando la seguente formula:

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

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

La valutazione per ciascuna Avvocatura Distrettuale prende a riferimento la media dei risultati conseguiti per gli obiettivi assegnati; la valutazione per l'Avvocatura Generale prende a riferimento la media dei risultati conseguiti dai singoli Uffici negli obiettivi comuni a tutte le sedi; la valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso è data dalla media dei risultati delle singole strutture sugli obiettivi o progetti o programmi comuni.

7. Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2022-2024

7.1. Le linee strategiche dell'azione amministrativa

Considerata la peculiarità dell'Istituto, che punta a svolgere sempre al meglio il suo mandato istituzionale, gli obiettivi strategici mirano ad ottimizzare il funzionamento dell'amministrazione e attengono ad attività indispensabili per assicurare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

Le linee strategiche dell'azione amministrativa dell'Avvocatura dello Stato per il triennio 2022-2024 afferiscono principalmente ai seguenti ambiti:

- razionalizzazione della spesa pubblica
- modernizzazione e digitalizzazione dei flussi di lavoro
- gestione delle risorse umane
- azioni per la promozione delle parità e delle pari opportunità nonché per la conciliazione vita privata e vita lavorativa
- prevenzione della corruzione e trasparenza

Gli obiettivi che, nella quasi totalità, sono in continuità con i programmi già avviati negli anni precedenti, ricalibrati alla luce dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione relativa al 2021, tendono a perseguire nel triennio il consolidamento della struttura attraverso le seguenti direttrici: ricambio generazionale e rotazione negli incarichi e nelle funzioni attraverso un potente investimento nelle procedure di reclutamento; potenziamento delle competenze e delle capacità professionali dei dipendenti attraverso la formazione, orientata anche alla promozione delle pari opportunità e al benessere organizzativo; corretta ed efficiente gestione delle risorse economiche; digitalizzazione e utilizzo massivo del fascicolo elettronico, dei sistemi di lavoro da remoto e dei sistemi di interoperabilità e di comunicazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con i referenti istituzionali; trasparenza e accessibilità delle informazioni riguardanti l'attività istituzionale attraverso l'apposito portale dedicato alle Amministrazioni difese.

Alcuni obiettivi particolarmente rilevanti, già da tempo perseguiti dall'Avvocatura dello Stato, afferenti alla gestione della spesa pubblica e all'area della modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni, sono stati ugualmente enunciati nel ciclo di programmazione di Bilancio (Note Integrative al Bilancio 2022-2024) e sono stati monitorati anche in tale ambito.

7.2. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024. Obiettivi annuali e triennali

Il programma della *performance*, ricompreso nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024, ha definito gli obiettivi specifici triennali correlati alle priorità politiche indicate dall'Avvocato Generale dello Stato con la "Direttiva annuale per l'attività amministrativa e la gestione dell'anno 2022" che, con un collegamento a cascata (c.d. *cascading*) sono stati poi declinati in obiettivi operativi annuali e, con circolare n. 56/2022 del Segretario Generale, sono stati assegnati alle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato.

Questi obiettivi costituiscono in parte i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale ed in parte mirano alla realizzazione di progetti volti alla riorganizzazione delle attività e alla semplificazione dei processi di lavoro per migliorare i livelli di efficienza e di efficacia.

Per l'anno 2022, agli Uffici dell'Avvocatura Generale sono stati assegnati 29 obiettivi, con un ruolo di coordinamento per i 19 obiettivi condivisi con le Sedi Distrettuali, sulla cui realizzazione si misura e valuta la *performance* organizzativa dell'Istituto.

Nella tabella che segue sono riportati gli obiettivi assegnati con circolare n. 56/2022 del Segretario Generale alle Strutture Amministrative dell'Avvocatura dello Stato per l'anno 2022.

Obiettivi 2022-2024 e obiettivi annuali 2022	
Obiettivi triennali 2022-2024	
N. 1	Gestione delle risorse umane Completare gli organici degli Avvocati e Procuratori dello Stato, del personale dirigenziale e del personale appartenente alle aree. Portare a termine le procedure di reclutamento programmate per il 2022.
N. 2	Gestione delle risorse umane – Pari opportunità Favorire la partecipazione del personale a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di diffondere il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Divulgazione di iniziative di interesse.
N. 3	Razionalizzazione della spesa pubblica Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia. Utilizzo degli strumenti di acquisto messi a disposizione da CONSIP.
N. 4	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni Proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.

N. 5	<p>Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni</p> <p>Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.</p>
------	--

Obiettivi annuali 2022 di miglioramento organizzativo e relativi a misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza	
A	Gestione delle risorse umane – Pari opportunità
A.1.	<p>Promuovere lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali.</p> <p>Progressioni verticali.</p>
A.2.	<p>Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa.</p> <p>Passaggio definitivo dalla fase emergenziale a quella a regime della nuova organizzazione del lavoro agile.</p>
A.3.	<p>Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche.</p> <p>Attuazione e monitoraggio della Direttiva n. 2/2019. Format 1.</p>
AA	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane
AA.1.	<p>Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area di gestione del personale.</p> <p>Applicazione della misura di prevenzione finalizzata all'osservanza delle regole in materia di incompatibilità e di disciplina delle attività e degli incarichi esterni da parte dei dipendenti in lavoro agile e in part-time.</p>
AA.2.	<p>Dotazione organica. (Conto annuale del personale e costi del personale a tempo indeterminato)</p> <p>Azione di trasparenza.</p>
AA.3.	<p>Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale pubblicati in Amministrazione Trasparente.</p> <p>Azione di trasparenza.</p>
AA.4.	<p>Contratti integrativi stipulati.</p> <p>Azione di trasparenza.</p>
AA.5.	<p>Bandi di concorso ed elenco dei bandi in corso.</p> <p>Azione di trasparenza.</p>
B	Razionalizzazione della spesa pubblica
B.1.1.	<p>Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.</p> <p>Monitorare costantemente i fabbisogni relativi ai diversi capitoli del bilancio dell'Avvocatura dello Stato, per utilizzare proficuamente gli strumenti di flessibilità ed allinearsi alle risorse erogate a legislazione vigente.</p>

B.1.2.	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia. Aggiornamento e pubblicazione del programma biennale di forniture e servizi.
B.2. 1.	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva. Scarto degli atti d'archivio e beni fuori uso.
B.2.2.	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva. Riduzione degli spazi occupati.
C	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni
C.1.	Supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020".
CC	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione dei flussi documentali (gestione dei documenti legali)
CC.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale. Scansione dei documenti cartacei anche in caso di invio a mano o postale.
D	Efficienza gestionale
D.1.	Adottare soluzioni organizzative e gestionali finalizzate ad una maggiore efficienza e a fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato nonché una idonea assistenza alle amministrazioni patrocinate. Mantenere gli attuali livelli di efficienza produttiva dell'Ufficio V nel corso del 2022.
D.2.	Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo.
F	Prevenzione della corruzione e trasparenza
F.1.	Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato (di cui alla Circolare n. 4/2018 del Segretario Generale).
F.2.	Pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della <i>performance</i> e alla distribuzione dei premi al personale.
F.3.	Pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.
G	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici
G.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici. Verifiche in ordine ai motivi di esclusione ex art. 80 d.lgs. n. 50/2016.
G.2.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici. Accertamento sulle dichiarazioni del personale addetto alle stazioni appaltanti.

G.3.	Trasparenza dell'attività contrattuale. Pubblicazione delle informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture. Azioni di trasparenza.
H	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari
H.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Riduzione dei rischi nel processo Recupero spese liquidate in sentenza.
H.2.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Riduzione dei rischi nel processo Gestione fondi spese enti ammessi al patrocinio autorizzato.

8. Gli obiettivi strategici triennali

Secondo le Linee guida per il Piano della *Performance* (n. 1, giugno 2017) ogni Amministrazione decide “quali e quanti obiettivi prevedere nel proprio Piano sulla base della specificità della propria situazione e del diverso grado di maturità dei rispettivi sistemi di *performance management*”.

Gli obiettivi strategici sono quelli funzionali al raggiungimento di traguardi a lungo termine che l’Istituto intende perseguire al fine di svolgere al meglio la sua missione istituzionale. Tenuto conto della peculiarità dell’Istituto, gli obiettivi strategici sono quelli legati al funzionamento dell’amministrazione e inerenti alla gestione delle risorse umane e alle pari opportunità, alla razionalizzazione della spesa pubblica, alla modernizzazione, digitalizzazione e colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni. Con questi obiettivi prosegue il percorso di pianificazione orientato all’efficienza, in un’ottica di ottimizzazione della gestione delle risorse umane, economiche e strumentali, all’avanzamento del complesso processo di digitalizzazione dei flussi documentali e dei sistemi di interoperabilità e di comunicazione telematica.

Gli obiettivi sono distinti in obiettivi specifici (triennali), che rispecchiano i principali traguardi che l’amministrazione intende raggiungere nel triennio, e obiettivi annuali, che costituiscono traguardi intermedi che l’Avvocatura dello Stato si prefigge di conseguire per assicurare il raggiungimento dell’obiettivo specifico triennale di riferimento.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, l’Istituto ha investito particolarmente nel reclutamento di nuovo personale professionalmente qualificato al fine di poter gestire il cambiamento organizzativo e tecnologico derivante dal programma strutturale di interventi denominato “Avvocatura 2020”, volto principalmente a reingegnerizzare il sistema informativo e i processi di lavoro al fine di semplificare e accelerare il dialogo e il flusso di informazioni con le Amministrazioni patrocinate.

Risulta, pertanto, strategico perseguire il completamento dell’organico e, attraverso la formazione, stimolare lo sviluppo delle capacità professionali del personale anche sulle tematiche delle pari opportunità, del benessere organizzativo e degli istituti di conciliazione vita privata/vita lavorativa.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse economiche, allo scopo di accrescere le capacità di spesa, valorizzando quella efficiente e riducendo quella improduttiva, è proseguito il monitoraggio sull’utilizzo degli strumenti di acquisto messi a disposizione da CONSIP e dal MEPA.

Al fine di assicurare la necessaria integrazione logica tra “ciclo della *performance*” e “ciclo del bilancio”, il modello di pianificazione della *performance* dell’Avvocatura dello Stato assume a riferimento la struttura del Bilancio di previsione dello Stato articolata per

missioni, programmi, azioni e obiettivi, di tal che, la maggior parte degli indicatori specifici triennali è stata monitorata anche ai fini delle note integrative al bilancio.

I risultati ottenuti per il perseguimento degli obiettivi operativi annuali programmati con il PIAO per la *Performance 2022-2024*, sono rappresentati nelle schede che seguono, redatte secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida 3/2018.

OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI 2022	
<i>Gestione delle risorse umane e pari opportunità</i>	
Obiettivo strategico N. 1	Completare gli organici degli Avvocati e Procuratori dello Stato, del personale dirigenziale e del personale appartenente alle aree.
Obiettivo operativo	Portare a termine le procedure di reclutamento programmate per l'anno 2022 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato. Programmare ulteriori procedure di reclutamento per colmare i vuoti di organico. Indicatore: Indicatore di realizzazione fisica: Numero delle unità di personale reclutate rispetto alle previsioni Fonte di dati: Atti amministrativi interni.
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale: I AA.GG. e Personale; Ufficio Trattamento economico personale amministrativo.
Prodotto	Definizione dei fabbisogni e delle strategie assunzionali per il triennio 2022-2024 avviando le necessarie procedure di reclutamento. Aggiornamento del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP).
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Numero delle unità di personale reclutate rispetto alle previsioni.
Target	90% per ciascun anno nel triennio
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Fonti di dati utilizzate	atti amministrativi interni;
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20 come da S.M.V.P.
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Gestione delle risorse umane e pari opportunità	
Obiettivo strategico N. 2	Favorire la partecipazione del personale a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di diffondere il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
Obiettivo operativo	Divulgazione di iniziative formative di interesse per il personale togato dell'Avvocatura con finalità di aggiornamento professionale negli ambiti operativi (normativi, giudiziari, consultivi) di interesse per l'Istituto. Partecipazione, ove possibile privilegiando l'utilizzo di strumenti di formazione a distanza, del personale dell'Avvocatura ad iniziative formative (erogate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione e nell'ambito del progetto INPS Valore PA) di interesse per l'Istituto e di aggiornamento professionale.
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale: Organizzazione e Metodo, Uffici destinatari della formazione, Avvocature Distrettuali
Prodotto	Partecipazione del personale togato che ne faccia richiesta a corsi di formazione dedicati. Partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione dedicati.
Indicatore	1) percentuale di personale togato e amministrativo formato sui totali del personale togato e amministrativo; 2) percentuale di personale togato e amministrativo formato sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione sui totali del personale togato e amministrativo.
Target	1) 10% annuo - 30% nel triennio; 2) 5% -10%
Fonti di dati utilizzate	1) e 2): processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ;
Risultato misurato in relazione ai target	1) 14% 2) 0,6%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20 come da S.M.V.P.
note	L'esiguità di offerte formative a titolo gratuito sul tema delle pari opportunità e della Conciliazione non hanno consentito di formare una maggiore quantità di personale

Razionalizzazione della spesa pubblica	
Obiettivo strategico N. 3	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.
Obiettivo operativo	Utilizzo degli strumenti di acquisto messi a disposizione da CONSIP. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2022-2024, ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio).
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale: Ragioneria, Contratti Avvocature Distrettuali
Prodotto	Prevalenza di acquisti effettuati con ricorso a convenzioni-quadro o al MePA.
Indicatore	Indicatore di risultato: rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche effettivamente trattate nell'ambito CONSIP, tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) e i pagamenti totali per l'acquisto di beni e servizi
Target	Target note integrative al Bilancio: Percentuale media di adesione a convenzioni CONSIP e Mercato elettronico rispetto al totale dei pagamenti per l'acquisto di beni e servizi: 80,10% nel 2022
Fonti di dati utilizzate	SICOGE; processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20 come da S.M.V.P.
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni	
Obiettivo strategico N. 4	Proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.
Obiettivo operativo	Consolidamento del progetto “fascicolo elettronico”, attraverso la digitalizzazione degli atti, la gestione digitale della corrispondenza legale e amministrativa, la cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia, il processo telematico. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2022-2024, ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio).
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale: V Archivio e Impianti, VI Collaborazione Professionale, VII Esterno e Agenda, X CED per le rilevazioni Avvocature Distrettuali
prodotto	Incremento della digitalizzazione finalizzata alla progressiva eliminazione dei documenti cartacei. Corretta esecuzione dei prescritti adempimenti preparatori ai fini degli adempimenti processuali nell'ambito del processo civile telematico e del processo amministrativo telematico, nonché presso altri organi di giustizia. Incremento delle notifiche eseguite via PEC.
Indicatore	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di documenti digitali caricati in NNSI sul totale dei documenti protocollati, in totale e per sede; 2) Indicatore di risultato: percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche effettuate (escluse notifiche per l'esecuzione di sentenze dell'area della liquidazione degli onorari). (Indicatori 1 e 2 ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio 2022-2024).
Target	1) Target note integrative al Bilancio: documenti digitali 98% nel 2021; 98,10% nel 2022; 2) Target note integrative al Bilancio: percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche (non devono essere incluse le notifiche per l'esecuzione di sentenze dell'area della liquidazione degli onorari): 85,10% nel 2022;
Fonti di dati utilizzate	Sistema informativo interno
Risultato misurato in relazione ai target	1) 100% 2) 100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20 come da S.M.V.P.
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo strategico N. 5	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.
Obiettivo operativo	Prosecuzione trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso Extranet. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2022-2024, ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio).
prodotto	Istruttoria della richiesta di abilitazione Extranet con valutazione della qualità dei dati presenti.
Indicatore	Indicatore di risultato, già individuato nelle note integrative: rapporto percentuale tra il totale di affari legali visualizzabili attraverso la "Extranet" da parte di tutte le amministrazioni abilitate - ciascuna per gli affari legali del proprio ente e il totale di affari legali presenti nel Sistema informativo interno.
Target	Target: 95% (Target note integrative al Bilancio: 95% nel 2022)
Fonti di dati utilizzate	Sistema informativo interno
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20 come da S.M.V.P.
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

8.1. La realizzazione nel triennio degli obiettivi strategici

Nella tabella sottostante sono riportati i valori dei risultati conseguiti nell'ambito del triennio 2020 - 2022 per gli obiettivi specifici triennali che, come indicato nella sezione *Performance* del PIAO 2022 - 2024, sono numerati da 1 a 5.

REALIZZAZIONE NEL TRIENNIO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI TRIENNALI			
Obiettivo specifico triennale	2020	2021	2022
n.1 Completare gli organici degli Avvocati e Procuratori dello Stato, del personale dirigenziale e del personale appartenente alle aree.	100%	100%	100%
n.2 Favorire la partecipazione del personale a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di diffondere il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.	72%	100%	100%
n.3 Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.	100%	100%	100%
n.4 Proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.	100%	100%	100%
n.5 Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.	100%	100%	100%

8.2. Gli obiettivi afferenti alla gestione delle risorse umane

Quale principale obiettivo dell'ambito della gestione delle risorse umane, sulla scia delle procedure di reclutamento già avviate negli anni precedenti, agli Uffici dell'Avvocatura Generale è stato richiesto di completare, anche mediante l'avvio di nuove procedure concorsuali, gli organici degli Avvocati e Procuratori dello Stato, dei dirigenti e dei funzionari - amministrativi, legali e informatici - e di definire i fabbisogni e le strategie assunzionali per il triennio 2022-2024.

Con gli ulteriori obiettivi l'Istituto persegue l'ottimizzazione delle risorse umane e il miglioramento delle prestazioni del personale investendo innanzitutto nella formazione per lo sviluppo professionale, con particolare riguardo ai neo-assunti, onde consentire di affiancare, e successivamente sostituire, i dipendenti prossimi alla pensione e di attuare la rotazione delle posizioni professionali.

Sempre nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse umane per una maggiore efficienza delle prestazioni, i successivi obiettivi promuovono lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze, la salvaguardia del benessere organizzativo e la conciliazione vita privata-vita professionale attraverso una corretta programmazione del "lavoro agile".

Tutti gli obiettivi dell'area della gestione delle risorse umane sono orientati alla promozione delle pari opportunità, del benessere organizzativo e degli strumenti di conciliazione della vita lavorativa con la vita privata.

Sempre nell'ambito degli obiettivi della gestione del personale, è proseguito il monitoraggio delle azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione e della trasparenza previste dal P.T.P.C.T.

Nella tabella sottostante, si rappresenta il grado di realizzazione degli obiettivi dell'area della gestione delle risorse umane rilevato per il triennio 2020-2022.

GRADO DI REALIZZAZIONE NEL TRIENNIO DEGLI OBIETTIVI DELL'AREA DI GESTIONE DEL PERSONALE			
Obiettivo	2020	2021	2022
N.1 Completare gli organici degli Avvocati e Procuratori dello Stato, del personale dirigenziale e del personale appartenente alle aree.	100%	100%	100%
Area di gestione delle risorse umane e pari opportunità			
N.2. Favorire la partecipazione del personale a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di diffondere il modello culturale	72%	100%	100%

improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.			
Obiettivi strategici annuali di gestione delle risorse umane e delle pari opportunità			
A.1. Promuovere lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali. (Progressioni)	100%	100%	100%
A.2. Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa. (Adeguamento alle nuove misure organizzative del POLA)	0%	100%	99%
A.3. Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche. Attuazione e monitoraggio della Direttiva n. 2/2019	100%	0%	70%
misure di prevenzione e trasparenza dell'area gestione delle risorse umane			
AA.1. Adeguamento alle misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale (regole in materia di incompatibilità)	100%	100%	100%
misure di prevenzione e trasparenza dell'area gestione delle risorse umane – misure di trasparenza -			
AA.2. Dotazione organica (Conto annuale del personale e costi del personale a tempo indeterminato)	100%	100%	100%
AA.3. Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale pubblicati in Amministrazione Trasparente	100%	100%	96%
AA.4. Contratti integrativi stipulati	100%	100%	100%
AA.5. Bandi di concorso ed elenco dei bandi in corso	92%	100%	100%

8.3. Gli obiettivi afferenti alla razionalizzazione della spesa pubblica

Per quanto attiene alla razionalizzazione della spesa pubblica, gli obiettivi del triennio vedono l'Istituto impegnato nel contenimento e nell'ottimizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi attraverso un'adeguata programmazione per il tramite del programma biennale degli acquisti di beni e servizi, l'utilizzo del mercato elettronico e degli altri strumenti di acquisto centralizzato, il monitoraggio costante dei fabbisogni relativi ai vari capitoli di bilancio.

Inoltre, allo scopo di accrescere le capacità di spesa, valorizzando quella efficiente e riducendo quella improduttiva, si prosegue nella puntuale programmazione di *spending review* anche con riguardo alla razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi, valutando le possibili riduzioni e ricercando, ove possibile e nel rispetto della necessaria funzionalità, soluzioni economicamente più vantaggiose per la riduzione delle spese per la locazione passiva degli immobili.

In tale prospettiva l'Istituto, tenuto conto dell'importante incremento della dotazione di personale togato e amministrativo, ha anche previsto misure di condivisione delle postazioni di lavoro, da attuarsi attraverso un'adeguata programmazione dei turni di presenza nell'ambito del lavoro agile.

Si riporta di seguito una tabella sintetica che riporta il grado di realizzazione degli obiettivi della razionalizzazione della spesa pubblica per il triennio 2020 - 2022.

GRADO DI REALIZZAZIONE NEL TRIENNIO DEGLI OBIETTIVI DELL'AREA DI RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA PUBBLICA			
Obiettivo	2020	2021	2022
N.1. Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia. (% acquisti in Consip/MEPA)	100%	100%	100%
B.1.1. Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia. (capitoli di bilancio)	100%	100%	100%
B.1.2. Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia. (programma biennale)	100%	100%	100%
B.2. 1. Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.	87%	98%	98,61%

8.4. Gli obiettivi afferenti alla modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni.

L'Avvocatura dello Stato è protagonista nel processo di digitalizzazione del sistema giustizia e deve incrementare la propria efficienza interna al fine di fornire un servizio adeguato alle amministrazioni patrocinate, avvalendosi delle potenzialità del progetto "Avvocatura dello Stato 2020", approvato dall'Unità di Gestione del Programma Complementare al PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 dell'Agenzia per la Coesione Territoriale in data 8 marzo 2017.

Nel settore della modernizzazione rientrano obiettivi inerenti alla digitalizzazione, alla cooperazione informatica con le amministrazioni patrocinate, all'attuazione del progetto "Avvocatura 2020". Il processo di digitalizzazione è ormai quasi completamente realizzato e, nel prosieguo, dovrà consolidarsi al fine di facilitare la reingegnerizzazione dei processi di lavoro già avviati con il progetto Avvocatura 2020. Tale progetto, proseguito nel 2022, ha continuato a coinvolgere il personale amministrativo impegnato in attività di supporto.

Nella tabella sottostante è riportato il grado di realizzazione degli obiettivi dell'area della modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni, conseguito nell'ultimo triennio.

GRADO DI REALIZZAZIONE NEL TRIENNIO DEGLI OBIETTIVI DELL'AREA DELLA MODERNIZZAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, COLLOQUIO TECNOLOGICO E INTEROPERABILITÀ CON LE AMMINISTRAZIONI.			
Obiettivo	2020	2021	2022
N. 4 Proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.	100%	100%	100%
N. 5 Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.	100%	100%	100%
C.1. Supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020".	100%	100%	100%
CC.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area di supporto all'attività professionale	89%	100%	100%

8.5. Gli obiettivi di efficienza gestionale

Gli obiettivi di efficienza gestionale mirano a risolvere sporadiche e transitorie criticità dell'attività lavorativa e per questo motivo variano di anno in anno.

Nel triennio 2020-2022 la percentuale di documenti in ingresso per i quali non risultano completate tutte le registrazioni previste, anche in relazione al tempo di integrazione, si è progressivamente ridotta dal 2,5 nel 2020 allo 0,17% nel 2021 e, come richiesto dall'obiettivo, è stato possibile mantenere tale valore anche per l'anno 2022.

GRADO DI REALIZZAZIONE NEL TRIENNIO DEGLI OBIETTIVI DELL'AREA DELL'EFFICIENZA GESTIONALE			
Obiettivi	2020	2021	2022
D.1. Adottare soluzioni organizzative e gestionali finalizzate ad una maggiore efficienza e a fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato nonché una idonea assistenza alle amministrazioni patrocinate. mantenere gli attuali livelli di efficienza produttiva dell'Ufficio V (Archivio)	100%	100%	100%

8.6. Gli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza

Nel precedente [paragrafo 5.12](#) è stato illustrato come è stato realizzato, anche attraverso l'adozione del PIAO, il collegamento tra la *performance* e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, peraltro attuato dall'Avvocatura dello Stato anche in precedenza attraverso il Piano della *performance*, come si evince dalla serie storica dei risultati raggiunti nel triennio 2020 - 2022.

GRADO DI REALIZZAZIONE NEL TRIENNIO DEGLI OBIETTIVI AFFERENTI ALL'AREA DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA			
Obiettivo	2020	2021	2022
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato (di cui alla Circolare n. 4/2018 del Segretario Generale)	100%	100%	97,60%
F.2. Pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della <i>performance</i> e alla distribuzione dei premi al personale	100%	100%	100%
F.3. Pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.	100%	100%	100%

G.1 Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici. (Verifiche in ordine ai motivi di esclusione ex art. 80 d.lgs. n. 50/216)	98%	97,5%	98,48%
G.2 Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici. (Assenza di motivi ostativi del RUP)	97%	100%	100%
G.3. Trasparenza dell'attività contrattuale. Pubblicazione delle informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture.	100%	100%	100%
H.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari	95%	91%	100%
H.2. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari	100%	100%	100%

9. Gli obiettivi annuali 2022

9.1. La misurazione degli obiettivi annuali 2022

Le operazioni di misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi annuali sono state eseguite dall'Organismo di Valutazione della *performance*, istituito con Decreto dell'Avvocato Generale n. 153/2022, come previsto all'art. 13 dal D.P.R. 214/2021 - "Regolamento recante norme per l'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato" - che, dal 7/9/2022, ha sostituito il precedente Nucleo di Valutazione per il Controllo Interno degli Atti.

Con il supporto del Servizio Organizzazione e Metodo dell'Ufficio I Affari Generali, Programmazione e Risorse Umane, i dati da analizzare sono stati acquisiti mediante la somministrazione di appositi questionari ai Preposti agli Uffici dell'Avvocatura Generale e alle Avvocature Distrettuali, sia per il monitoraggio intermedio che per il monitoraggio finale 2022. I dati rilevati sono stati verificati sulla base delle fonti associate agli indicatori di ogni obiettivo e messi a confronto con i valori dei rispettivi *target*.

Nei casi in cui l'obiettivo lo prevedesse, sono state eseguite verifiche basate sulle rilevazioni fornite dall'Ufficio VII Risorse Informatiche e Statistica e sulle relazioni degli Uffici e dei Referenti per la prevenzione della corruzione riguardo agli adempimenti previsti in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Per le operazioni di misurazione l'Organismo di Valutazione si è attenuto al criterio definito nel vigente "Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato", adottato con D.A.G. n. 63/2022, che riguarda unicamente le strutture amministrative e il personale contrattualizzato dell'Avvocatura dello Stato, essendo il rapporto di impiego degli avvocati e dei procuratori dello Stato espressamente sottratto alla disciplina del d.lgs. n. 150/2009.

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

Per la misurazione dei prodotti realizzati per ciascun obiettivo, l'Organismo di Valutazione della *performance* ha misurato il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito e il *target* proposto, applicando la seguente formula:

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

Sono stati così analizzati gli indicatori degli obiettivi e i risultati di ogni singola struttura che, dopo essere stati posti in confronto ai relativi *target*, sono stati misurati.

L'Organismo di Valutazione ha concentrato le sue analisi su tre livelli di *performance* organizzativa: quella degli Uffici dell'Avvocatura Generale, quella delle 25 Avvocature Distrettuali e infine quella dell'Amministrazione nel suo complesso relativamente ai 19 obiettivi condivisi da tutte le Strutture.

All'esito della misurazione dei risultati conseguiti per la *performance* del 2022, operata con criteri oggettivi e basata sulla rilevazione secondo la fonte precisata dall'indicatore, si è delineato un quadro generale dei risultati più che soddisfacente in quanto, anche se rilevata qualche sporadica criticità, la quasi totalità degli obiettivi è stata portata a compimento.

L'unica significativa criticità si è rilevata all'atto della misurazione dei risultati prodotti per l'obiettivo D.2. - "*Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo*" - non conformi ai dettami degli indicatori. Appreso che tali risultati sono stati determinati da un sopraggiunto circostanziale cambiamento di direttiva dell'Istituto sulle attività da realizzarsi, l'Organismo di Valutazione della *performance* non ha potuto misurare né valutare i risultati prodotti per la realizzazione dell'obiettivo D.2.

Il quadro generale della realizzazione degli obiettivi annuali perseguiti nel 2022 è sinteticamente rappresentato nella tabella che segue.

Schema sintetico dei risultati ottenuti per ogni obiettivo assegnato alle strutture amministrative per la *performance* dell'anno 2022

Obiettivo	Indicatore	Target indicatore 2022	Risultato misurato a consuntivo 2022	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo misurato	NOTE
OBIETTIVI TRIENNALI 2022						
N.1. Completare gli organici degli Avvocati e Procuratori dello Stato, del personale dirigenziale e del personale appartenente alle aree.	1) <u>Indicatore di realizzazione fisica/finanziaria</u> : numero delle unità di personale reclutate rispetto alle previsioni.	90% per ciascun anno nel triennio;	90%	Atti amministrativi interni	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni su indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
N. 2. Favorire la partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e il benessere organizzativo e di diffondere il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.	Indicatore di realizzazione fisica: 1) - percentuale di personale togato e amministrativo formato sui totali del personale togato e amministrativo; 2) - percentuale di personale togato e amministrativo formato sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione sui totali del personale togato e amministrativo.	1) 10% annuo 2) 5%-10% nel triennio	1) 14% 2) 0,6%	Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Formato il 14% del personale tra togato e amministrativo. Per quanto riguarda la formazione sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione, tenuto conto dell'esiguità dell'offerta formativa a titolo gratuito nel 2022, la percentuale di personale formato appare più che significativa.
N. 3 Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.	Indicatore di risultato: rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche effettivamente trattate nell'ambito CONSIP, tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) e i pagamenti totali per l'acquisto di beni e servizi (Indicatore di risultato ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio 2022-2024).	Target note integrative al Bilancio: Percentuale media di adesione a convenzioni CONSIP e Mercato elettronico rispetto al totale dei pagamenti per l'acquisto di beni e servizi: 80,10% nel 2022;	97,66%	SICOGE; Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>)	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo. La percentuale rilevata al di sopra dei valori previsti è dovuta a importanti acquisti di beni e servizi non presenti nell'ambito CONSIP/MEPA
N. 4 Proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di documenti digitali caricati in NNSI sul totale dei documenti protocollati, in totale e per sede; 2) Indicatore di risultato: percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche effettuate (escluse notifiche per l'esecuzione di	1) <i>target</i> note integrative al bilancio. 98,20% di documenti digitali; 2) Target note integrative al Bilancio: 82,20% di notifiche telematiche	1) 99,22% 2) 92,50%	Sistema informativo interno	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.

Obiettivo	Indicatore	Target indicatore 2022	Risultato misurato a consuntivo 2022	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo misurato	NOTE
	sentenze dell'area della liquidazione degli onorari). (indicatori 1 e 2 ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio 2022-2024).					Sullo scostamento tra il valore atteso per il <i>target</i> 2) e il prodotto rilevato ha inciso una direttiva interna a cui si è dato seguito.
N. 5 Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.	Indicatore di risultato, già individuato nelle note integrative: rapporto percentuale tra il totale di affari legali visualizzabili attraverso la "Extranet" da parte di tutte le amministrazioni abilitate - ciascuna per gli affari legali del proprio ente - e il totale di affari legali presenti nel Sistema informativo interno	95% (<i>target</i> note integrative al bilancio)	95,28%	Sistema informativo interno	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
OBIETTIVI ANNUALI 2022 DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO E RELATIVI A MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUSIONE E DI TRASPARENZA						
A. Gestione delle risorse umane – Pari opportunità						
A.1. Promuovere lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali.	1) Indicatore di realizzazione fisica: binario: SI/NO 2) indicatore di risultato: avanzamento delle attività al 31/12/2022	100%	100%	Atti amministrativi interni	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
A.2. Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di contratti individuali integrativi di lavoro agile stipulati tra l'Amministrazione e i lavoratori agili sul totale del personale avente titolo entro la data di decorrenza prevista 2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di comunicazioni eseguite sul totale di contratti di lavoro agile stipulati	1) 100%; 2) 100%	1) 99%; 2) 99%	Atti amministrativi interni	99%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
A.3 – Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche. Attuazione e monitoraggio della Direttiva n. 2/2019.	Indicatore di risultato: 1) raccolta delle informazioni richieste dal Format; 2) compilazione e trasmissione al C.U.G.	Completa compilazione del Format entro il mese di febbraio 2022 e trasmissione al C.U.G. del Format compilato entro il 1° marzo 2022.	1) 100%; 2) 40%	Atti amministrativi interni	70%	La data in cui il prodotto doveva essere realizzato è stata antecedente alla finestra di osservazione del primo monitoraggio nell'ambito del quale si è potuta constatare la parziale realizzazione dell'obiettivo.
AA. Obiettivi e misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza						

Obiettivo	Indicatore	Target indicatore 2022	Risultato misurato a consuntivo 2022	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo misurato	NOTE
AA.1 – Adeguamento alle misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione del personale.	<u>Indicatore di realizzazione fisica</u> : numero di contratti di lavoro agile o contratti part-time per i quali l'interessato/a ha rilasciato dichiarazione di assenza di altra attività lavorativa (salvo nei casi consentiti) e di situazioni di incompatibilità indicate nel PTPCT rispetto al numero di contratti individuali stipulati dal 1/1/ al 31/12/2022	100%	100%	Processo di misurazione e valutazione della performance	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
AA.2. Dotazione organica (Conto annuale del personale e costi del personale a tempo indeterminato).	Binario: si / no	Pubblicazione entro 20 giorni dalla validazione del conto annuale	100%	Atti amministrativi interni Sito istituzionale	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
AA.3. Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale pubblicati in Amministrazione Trasparente.	<u>Indicatore di efficacia qualitativa</u> : produzione da parte di ciascuna sede del conto delle assenze e delle presenze del personale secondo le indicazioni della Circolare n. 5/2009 del Dipartimento della Funzione Pubblica con cadenza trimestrale entro un mese dalla conclusione del trimestre di riferimento.	Rispetto delle scadenze previste dal PTPCT	96%	Atti amministrativi interni Sito istituzionale	96%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo ma si è evidenziato un ritardo nella pubblicazione dei dati.
AA.4. Trasparenza dei Contratti integrativi stipulati.	Binario: si / no	Pubblicazione entro 5 giorni dalla comunicazione del visto da parte dell'UCB.	100%	Atti amministrativi interni Sito istituzionale	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
AA.5. Bandi di concorso ed elenco dei bandi in corso.	Binario: si / no	100%	100%	Atti amministrativi interni Sito istituzionale	100%	Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.

Obiettivo	Indicatore	Target indicatore 2022	Risultato misurato a consuntivo 2022	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo misurato	NOTE
B. Razionalizzazione della spesa pubblica						
B.1.1. Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia	1) <u>Indicatore di risultato</u> : Binario Si/NO 2) <u>Indicatore di efficienza economica</u> : percentuale di utilizzo degli stanziamenti disposti sui capitoli/pg. 2022. Non rilevano eventuali economie sui capitoli: 4461 (pg 3, 4, 5, 6, 14, 18, 21) e 4469.	1) <u>target per Ufficio III Ragioneria</u> 100% 2) <u>target per Avvocature distrettuali</u> : Valore medio per le Avvocature Distrettuali = 95%	1) 100% 2) 99,88%	1) SICOGE 2) SICOGE	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
B.1.2. Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.	Indicatore di realizzazione fisica: Aggiornamento del programma adottato e pubblicato.	1) Ai fini dell'aggiornamento del programma delle acquisizioni di beni e servizi di importo pari o superiore a 40 mila euro per il biennio 2023-2024, gli Uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali inviano all'Ufficio Contratti le informazioni necessarie entro il 15 ottobre 2022, segnalando gli eventuali affidamenti di importo superiore al milione di euro; 2) L'Ufficio Contratti effettua la comunicazione al Tavolo tecnico entro il 31 ottobre 2022 delle acquisizioni di beni e servizi di importo superiore al milione di euro; 3) Il programma è approvato entro 90 giorni dall'entrata in vigore della legge di bilancio 2023-2025.	1) 100% 2) 100% 3) 100%	Atti amministrativi interni	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
B.2.1. Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.	1) Indicatore di risultato: Piena operatività delle Commissioni di scarto, valutata attraverso determinazioni di scarto/conservazione annuale; 2) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di riduzione degli spazi occupati valutata al 31/12/2022); 3) Indicatore di realizzazione fisica: Alienazione o smaltimento di beni mobili non più utilizzabili o posti fuori uso per cause tecniche.	1) 100% di scarto deliberato entro l'anno; esecuzione dello scarto eventualmente deliberato ma non materialmente eseguito nell'anno precedente; 2) Ulteriore riduzione di spazi occupati quantificata; 3) 100% di smaltimento beni fuori uso.	1) 95,83% 2) 100% 3) 100%	1) Atti amministrativi interni 2) e 3) processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	98,61%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
B.2.2. Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.	Indicatore di realizzazione fisica: Lavoratori agili che condividono la postazione di lavoro con altri lavoratori agili/Lavoratori agili totali	20%	20%	Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.

Obiettivo	Indicatore	Target indicatore 2022	Risultato misurato a consuntivo 2022	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo misurato	NOTE
C. Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni						
C.1. Supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020"	Indicatore di risultato: avanzamento delle attività del Progetto rimesse agli uffici	100% di realizzazione delle attività in linea con la tempistica del cronoprogramma del Progetto	100%	Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> , Sistema DELFI, SICOGE/INIT	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
CC. Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione						
CC.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale	Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di documenti cartacei da inviare a mano, posta o corriere protocollati in partenza con immagine caricata in NNSI sul totale dei documenti cartacei da inviare a mano, posta o corriere protocollati in partenza, in totale e per sede.	95% medio	95,33%	Sistema informativo interno	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
D. Efficienza gestionale						
D.1. Adottare soluzioni organizzative e gestionali finalizzate ad una maggiore efficienza e a fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato nonché una idonea assistenza alle amministrazioni patrocinate.	Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti in ingresso integrati rispetto al totale dei documenti in ingresso	99%	99,24%	Sistema informativo interno	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
D.2. Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo.	Indicatore di efficienza: 1) completa e corretta documentazione trasmessa all'Ufficio del trattamento economico e di quiescenza Avvocati e Procuratori dello Stato dalle Avvocature Distrettuali; 2) tempestiva richiesta della competenza e/o della cassa alla Ragioneria Generale dello Stato; 3) tempestivo invio agli Organi di controllo degli ordini di pagare e degli ordini di accreditamento, per ciascun quadrimestre, con scarto tra categorie di personale e sedi dell'Istituto non superiore a 30 giorni.	1) entro 60 giorni dalla fine di ogni quadrimestre; 2) non oltre 150 giorni dalla chiusura di ciascun quadrimestre; 3) non oltre 60 giorni dalla ricezione dello stanziamento in termini di competenza e cassa; scarto tra categorie di personale e sedi dell'Istituto non superiore a 30 giorni per ciascun quadrimestre.	realizzati prodotti non conformi agli indicatori	processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Non misurato	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> ma, nell'ambito del monitoraggio finale, è stato rilevato che a causa di imprevedibili fattori contingenti, l'Istituto ha ritenuto non opportuno realizzare le attività come previste dagli indicatori dell'obiettivo D.2.

Obiettivo	Indicatore	Target indicatore 2022	Risultato misurato a consuntivo 2022	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo misurato	NOTE
F. Prevenzione della corruzione						
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato (di cui alla Circolare n. 4/2018 del Segretario Generale)	Indicatore di risultato: N. di istanze ricevute per accesso civico generalizzato evase entro i termini di legge / N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato protocollate.	100%	97,60%	processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ; Registro degli accessi	97,60%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
F.2. Pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della <i>performance</i> e alla distribuzione dei premi al personale.	Binario: SI/NO	100%	100%	Atti amministrativi interni Sito istituzionale	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
F.3. Pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.	Binario: SI/NO	Verifica semestrale eventuali rilievi da pubblicare	100%	Atti amministrativi interni Sito istituzionale	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
G. Obiettivi e misure di prevenzione e trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici						
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.	Indicatore di realizzazione fisica: Numero di verifiche effettuate con riguardo a tutti i soggetti interessati/Numero di procedure di affidamento effettuate al di fuori del MePA	100%	98,48%	processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	98,48%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
G.2. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.	Indicatore di realizzazione fisica: Nr. di dichiarazioni acquisite agli atti dell'Ufficio/nr. dipendenti in servizio presso la stazione appaltante (Fonte:	100%	100%	processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ; profilo del committente.	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e <i>target</i> . Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.

Obiettivo	Indicatore	Target indicatore 2022	Risultato misurato a consuntivo 2022	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo misurato	NOTE
G.3. Trasparenza dell'attività contrattuale. Pubblicazione delle informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture.	Binario: SI/NO	100%	100%	processo di misurazione e valutazione della performance; profilo del committente.	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
H. obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari						
H.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di utilizzo dell'applicativo gestionale Liquidazione da parte delle sedi in tutte le seguenti fasi: apertura della fase liquidatoria dell'affare legale nel sistema operativo con: importo da recuperare (quota spettante alla sede), dati del/dei debitori, imputazione del debito, creazione della richiesta di pagamento Sistema informativo interno); 2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di richieste di pagamento digitalizzate protocollate in partenza presenti in NNSI sul totale delle richieste di pagamento protocollate in partenza, in totale e per sede.	1) 100% fasi liquidatorie aperte nel 2022; 2) 96% delle richieste di pagamento inviate	1) 100% 2) 98,98%	1) Sistema informativo interno 2) Sistema informativo interno	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.
H.2. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di utilizzo dell'applicativo gestionale da parte delle sedi; 2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di sedi che hanno effettuato l'invio dell'estratto conto a ciascun ente sul totale delle sedi che detengono un fondo; 3) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di controlli sul totale dei versamenti ricevuti sul conto corrente.	1) 100%; 2) 100%; 3) 20%	1) 100% 2) 100% 3) 100%	1) Sistema informativo interno; 2) e 3) processo di misurazione e valutazione della performance	100%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dagli indicatori dell'obiettivo.

9.2. La valutazione dei risultati raggiunti con gli obiettivi annuali 2022

Per la valutazione dei risultati prodotti per la realizzazione degli obiettivi della *performance* 2022 l'Organismo di Valutazione della *performance* si è attenuto ai criteri per la valutazione definiti dal S.M.V.P. che associa la dimensione del risultato raggiunto ad un intervallo di punteggi.

Nella tabella che segue sono rappresentati i criteri per la valutazione del risultato raggiunto, come definiti dal S.M.V.P.

realizzazione dell'obiettivo da 91% a 100%	=	da p. 19 a 20
realizzazione dell'obiettivo da 76% a 90%	=	da p. 15 a 18
realizzazione dell'obiettivo da 40% a 75%	=	da p. 14 a 10
realizzazione inferiore al 40%	=	da p. 4 a 9

Eseguita la valutazione a seconda del grado di realizzazione degli obiettivi, nessun punteggio è stato assegnato per l'obiettivo D.2. che, come sopra esposto, si è rilevato come non misurabile.

La *performance* degli Uffici dell'Avvocatura Generale si è tradotta in un punteggio assegnato a ciascun Ufficio, pari alla media dei punteggi attribuiti per ciascuno degli obiettivi di competenza.

La valutazione della media del grado di realizzazione degli obiettivi delle singole Avvocature Distrettuali si è tradotta in un punteggio assegnato a ciascuna sede, pari alla media dei punteggi attribuiti per ciascuno degli obiettivi che le Avvocature sono state chiamate a realizzare; sono stati esclusi alcuni ambiti se la sede non era interessata a quel risultato.

La *performance* dell'Avvocatura Generale è stata posta in relazione alla *performance* delle Avvocature Distrettuali sugli obiettivi comuni che sono stati perseguiti con il coinvolgimento e l'apporto di tutte le strutture periferiche.

Il processo di valutazione, con i relativi *reporting*, confluisce nella Relazione sulla *Performance*, documento redatto a conclusione del ciclo annuale della *performance*, che rappresenta i risultati conseguiti dalle strutture dell'Avvocatura dello Stato, certificati dall'Organismo di Valutazione della *Performance*, in base ai quali saranno eventualmente rimodulati, se necessario, i valori di indicatori e *target* per gli obiettivi della *performance* del 2023.

I risultati ottenuti per il perseguimento degli obiettivi operativi annuali programmati per la *performance* con il PIAO 2022-2024, sono rappresentati nelle schede che seguono, redatte secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida 3/2018.

OBIETTIVI STRATEGICI 2022	
<i>Gestione delle risorse umane e pari opportunità</i>	
Obiettivo strategico N. 1	Completare gli organici degli Avvocati e Procuratori dello Stato, del personale dirigenziale e del personale appartenente alle aree.
Obiettivo operativo	Portare a termine le procedure di reclutamento programmate per l'anno 2022 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato. Programmare ulteriori procedure di reclutamento per colmare i vuoti di organico.
Prodotto	Definizione dei fabbisogni e delle strategie assunzionali per il triennio 2022-2024 avviando le necessarie procedure di reclutamento. Aggiornamento del Piano Triennale dei fabbisogni di personale (PTFP).
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale: AA.GG. e Personale; Trattamento Economico del Personale Amministrativo
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Numero delle unità di personale reclutate rispetto alle previsioni.
<i>Target</i>	90% per ciascun anno nel triennio
Risultato misurato in relazione ai <i>target</i>	1) 100%
Fonti di dati utilizzate	Atti amministrativi interni.
Grado di realizzazione	100% = risultato pienamente raggiunto
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo strategico N. 2	Favorire la partecipazione del personale a percorsi di formazione e di aggiornamento professionale al fine di accrescere il benessere organizzativo e di diffondere il modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
Obiettivo operativo	Divulgazione di iniziative formative di interesse per il personale togato dell'Avvocatura con finalità di aggiornamento professionale negli ambiti operativi (normativi, giudiziari, consultivi) di interesse per l'Istituto. Partecipazione, ove possibile privilegiando l'utilizzo di strumenti di formazione a distanza, del personale dell'Avvocatura ad iniziative formative (erogate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione e nell'ambito del progetto INPS Valore PA) di interesse per l'Istituto e di aggiornamento professionale.
Prodotto	Partecipazione del personale togato che ne faccia richiesta a corsi di formazione dedicati. Partecipazione del personale amministrativo a percorsi di formazione dedicati.
Strutture coinvolte	Ufficio Organizzazione e Metodo; Uffici dell'Avvocatura Generale destinatari della formazione; Avvocature Distrettuali.
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: 1) percentuale di personale togato e amministrativo formato sui totali del personale togato e amministrativo; 2) percentuale di personale togato e amministrativo formato sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione sui totali del personale togato e amministrativo.
Target	1) 10% annuo - 30% nel triennio 2) 5% - 10% nel triennio
Fonti di dati utilizzate	1) e 2): processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Risultato misurato in relazione ai target	1) 14% 2) 0,6%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive. Il risultato prodotto per il target 2), tenuto conto della scarsa programmazione di corsi a titolo gratuito sulle tematiche delle pari opportunità e della conciliazione, il risultato è stato rilevato più che soddisfacente.

Razionalizzazione della spesa pubblica	
Obiettivo strategico N. 3	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.
Obiettivo operativo	Utilizzo degli strumenti di acquisto messi a disposizione da CONSIP. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2022-2024, ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio).
Prodotto	Prevalenza di acquisti effettuati con ricorso a convenzioni-quadro o al MePA.
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale: Ragioneria, Contratti. Avvocature Distrettuali.
Indicatore	Indicatore di risultato: rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche effettivamente trattate nell'ambito CONSIP, tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) e i pagamenti totali per l'acquisto di beni e servizi.
<i>Target</i>	<i>Target</i> note integrative al Bilancio: Percentuale media di adesione a convenzioni CONSIP e Mercato elettronico rispetto al totale dei pagamenti per l'acquisto di beni e servizi: 80,10% nel 2022.
Fonti di dati utilizzate	SICOGE; processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Risultato misurato in relazione ai <i>target</i>	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni	
Obiettivo strategico N. 4	Proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.
Obiettivo operativo	Consolidamento del progetto "fascicolo elettronico", attraverso la digitalizzazione degli atti, la gestione digitale della corrispondenza legale e amministrativa, la cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia, il processo telematico. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2022-2024, ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio).
prodotto	Incremento della digitalizzazione finalizzata alla progressiva eliminazione dei documenti cartacei. Corretta esecuzione dei prescritti adempimenti preparatori ai fini degli adempimenti processuali nell'ambito del processo civile telematico e del processo amministrativo telematico, nonché presso altri organi di giustizia. Incremento delle notifiche eseguite via PEC.
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale: Archivio e Impianti; Collaborazione Professionale, Esterno e Agenda; CED. Avvocature Distrettuali.
Indicatore	1) <u>Indicatore di realizzazione fisica</u> : percentuale di documenti digitali caricati in NNSI sul totale dei documenti protocollati, in totale e per sede. 2) <u>Indicatore di risultato</u> : percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche effettuate (escluse notifiche per l'esecuzione di sentenze dell'area della liquidazione degli onorari). (Indicatori 1 e 2 ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di bilancio 2022-2024).
Target	1) <i>target</i> note integrative al Bilancio 98,20% (media tra ingresso e uscita); 2) <i>target</i> note integrative al Bilancio: percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche (non devono essere incluse le notifiche per l'esecuzione di sentenze dell'area della liquidazione degli onorari): 82,20% nel 2022.
Fonti di dati utilizzate	Sistema informativo interno
Risultato misurato in relazione ai target	1) 100% 2) 100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo strategico N. 5	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.
Obiettivo operativo	Prosecuzione trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso Extranet. (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2021-2023, ai fini dell'allineamento della programmazione della <i>performance</i> con la programmazione di Bilancio).
prodotto	Istruttoria della richiesta di abilitazione Extranet con valutazione della qualità dei dati presenti.
Strutture coinvolte	Ufficio X CED dell'Avvocatura Generale
Indicatore	Indicatore di risultato, già individuato nelle note integrative: rapporto percentuale tra il totale di affari legali visualizzabili attraverso la "Extranet" da parte di tutte le amministrazioni abilitate - ciascuna per gli affari legali del proprio ente - e il totale di affari legali presenti nel Sistema informativo interno.
Target	Target: 95% (Target note integrative al Bilancio: 95% nel 2022).
Fonti di dati utilizzate	Sistema informativo interno
Risultato misurato in relazione ai target	1) 100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20 come da S.M.V.P.
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

A.	Gestione delle risorse umane – Pari opportunità
Obiettivo A.1.	Promuovere lo sviluppo professionale del personale e la valorizzazione delle competenze attraverso l'applicazione degli opportuni istituti contrattuali.
Obiettivo operativo	Attuare le progressioni verticali riservate ai dipendenti delle aree e definire i criteri per le progressioni economiche all'interno delle aree secondo il nuovo ordinamento professionale e la nuova disciplina del CCNL di comparto.
Prodotto	1) Approvazione entro il 2022 della graduatoria per il passaggio dalla I alla II area. 2) Definizione dei nuovi criteri contrattuali per le progressioni economiche all'interno delle aree.
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale: Affari Generali e Personale; Organizzazione e Metodo.
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: 1) Binario SI/NO 2) Indicatore di risultato: avanzamento delle attività al 31/12/2022
<i>Target</i>	100%
Fonti di dati utilizzate	Atti amministrativi interni
Risultato misurato in relazione ai <i>target</i>	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo A.2	Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa. Adeguamento alle nuove misure organizzative del POLA
Obiettivo operativo	Passaggio definitivo dalla fase emergenziale a quella a regime della nuova organizzazione del lavoro in modalità agile per i lavoratori che vi aderiscono secondo la programmazione adottata dall'Amministrazione e gli accordi contrattuali vigenti.
prodotto	Stipula per iscritto degli accordi relativi alla modalità di lavoro agile tra l'Amministrazione e i lavoratori interessati. Adempimento degli oneri informativi di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, in L. 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.
Strutture coinvolte	Ufficio I Affari Generali e Personale dell'Avvocatura Generale; Avvocature Distrettuali
Indicatore	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di contratti individuali integrativi di lavoro agile stipulati tra l'Amministrazione e i lavoratori agili sul totale del personale avente titolo entro la data di decorrenza prevista. 2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di comunicazioni eseguite sul totale di contratti di lavoro agile stipulati.
Target	1) 100% 2) 100%
Fonti di dati utilizzate	1) e 2) Atti amministrativi interni
Risultato misurato in relazione ai target	1) 99% 2) 99%
Grado di realizzazione	99%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo A.3.	Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche. Attuazione e monitoraggio della Direttiva n. 2/2019.
Obiettivo operativo	In applicazione della Direttiva n. 2/2019 della Funzione Pubblica, dovranno essere trasmesse al C.U.G., entro il 1° marzo di ciascun anno, le informazioni di cui al format allegato n. 1 alla stessa Direttiva che potrà essere aggiornato con circolare del Dipartimento della Funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità.
prodotto	Compilazione e trasmissione al C.U.G. entro il 1° marzo 2022 del format n. 1 di cui alla Direttiva n. 2/2019, con i dati relativi all'anno 2021.
Strutture coinvolte	Ufficio AA.GG. e Personale dell'Avvocatura Generale
Indicatore	Indicatore di risultato: 1) raccolta delle informazioni richieste dal Format; 2) completa compilazione e trasmissione al C.U.G. del Format entro il 1° marzo 2022.
Target	Completa compilazione del Format entro il mese di febbraio 2022 e trasmissione al C.U.G. del Format compilato entro il 1° marzo 2022.
Fonti di dati utilizzate	Atti amministrativi interni
Risultato misurato in relazione ai target	1) 100% 2) 40%
Grado di realizzazione	70%
Valutazione	14
note	Non valutate azioni correttive al primo monitoraggio in quanto i tempi per la realizzazione dell'obiettivo erano già ampiamente trascorsi.

AA.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane
Obiettivo AA.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area di gestione del personale.
Obiettivo operativo	Applicazione della misura di prevenzione finalizzata all'osservanza delle regole in materia di incompatibilità e di disciplina delle attività e degli incarichi esterni da parte dei dipendenti in lavoro agile e in part-time.
prodotto	In caso di attivazione di rapporti di lavoro in modalità agile e di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale o di modifica del preesistente contratto part-time, dichiarazione del dipendente di assenza di altra attività lavorativa (salvo nei casi consentiti) e di situazioni di incompatibilità indicate nel PTPCT rispetto al numero di contratti individuali stipulati dal 1/1/ al 31/12/2022.
Strutture coinvolte	Ufficio AA.GG. e Personale dell'Avvocatura Generale
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: numero di contratti di lavoro agile o contratti part-time per i quali l'interessato/a ha rilasciato dichiarazione di assenza di altra attività lavorativa (salvo nei casi consentiti) e di situazioni di incompatibilità indicate nel PTPCT rispetto al numero di contratti individuali stipulati dal 1/1/ al 31/12/2021
Target	100%
Fonti dei dati utilizzate	processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> .
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non sono state rilevate necessità di azioni correttive dell'obiettivo.

AA.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area di gestione delle risorse umane – azioni di trasparenza -
Obiettivo AA.2.	Dotazione organica (Conto annuale del personale e costi del personale a tempo indeterminato).
Obiettivo operativo	Aggiornamento annuale delle pubblicazioni relative al Conto annuale del personale togato e amministrativo e delle tabelle di dettaglio del costo del personale togato e amministrativo.
Prodotto	Pubblicazione e aggiornamento dei dati sul costo del personale.
Strutture coinvolte	Ufficio AA.GG. e Personale dell'Avvocatura Generale; Uffici del Trattamento Economico
Indicatore	Binario: SI/NO
Target	Pubblicazione entro 20 giorni dalla validazione del conto annuale.
Fonti dei dati utilizzate	Atti amministrativi interni
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Non individuate azioni correttive per la realizzazione dell'obiettivo al primo monitoraggio.

Obiettivo AA.3.	Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale pubblicati in Amministrazione Trasparente. Azione di trasparenza.
Obiettivo operativo	Aggiornamento trimestrale relativo ai tassi di assenza del personale amministrativo con l'indicazione delle percentuali di assenza e di presenza, distinto per sede di appartenenza.
prodotto	pubblicazione trimestrale in Amministrazione Trasparente dei tassi di assenza - presenza del personale amministrativo.
Strutture coinvolte	Ufficio AA.GG. e Personale dell'Avvocatura Generale; Avvocature Distrettuali
Indicatore	Indicatore di efficacia qualitativa: produzione da parte di ciascuna sede del conto delle assenze e delle presenze del personale secondo le indicazioni della Circolare n. 5/2009 del Dipartimento della Funzione Pubblica con cadenza trimestrale entro un mese dalla conclusione del trimestre di riferimento.
Target	rispetto delle scadenze previste dal PTPCT
Fonte di dati utilizzate	Atti amministrativi interni
Risultato misurato in relazione ai target	96%
Grado di realizzazione	96%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive dell'obiettivo. Rilevato un ritardo nella pubblicazione dei dati sul sito istituzionale.

Obiettivo AA.4.	Contratti integrativi stipulati. Azione di trasparenza.
Obiettivo operativo	Pubblicazione nella Banca dati ARAN-CNEL dei contratti integrativi decentrati stipulati, con la Relazione tecnico-finanziaria ed illustrativa, certificati dall'Ufficio Centrale del Bilancio.
Prodotto	Pubblicazione e aggiornamento della documentazione relativa ai contratti integrativi decentrati stipulati.
Strutture coinvolte	Ufficio AA.GG. e Personale dell'Avvocatura Generale; Avvocature Distrettuali
Indicatore	Binario SI/NO
Target	Pubblicazione entro 5 giorni dalla comunicazione del visto da parte dell'UCB.
Fonte dei dati utilizzate	Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> .
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive dell'obiettivo

Obiettivo AA.5.	Bandi di concorso ed elenco dei bandi in corso. Azione di trasparenza.
Obiettivo operativo	Aggiornamento delle pubblicazioni relative a bandi di concorso e per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione. Pubblicazione dei relativi bandi, dei criteri di valutazione della Commissione, delle tracce delle prove e delle graduatorie finali, aggiornate con l'eventuale scorrimento degli idonei non vincitori.
prodotto	Aggiornamento delle pubblicazioni.
Indicatore	Binario SI/NO
Target	100%
Fonti dei dati utilizzate	Atti amministrativi interni, pubblicazione sito istituzionale
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive dell'obiettivo

B.	Razionalizzazione della spesa pubblica
Obiettivo B.1.1.	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.
Obiettivo operativo	Monitorare costantemente i fabbisogni relativi ai diversi capitoli del bilancio dell'Avvocatura dello Stato, per utilizzare proficuamente gli strumenti di flessibilità ed allinearsi alle risorse erogate a legislazione vigente, alla luce del nuovo concetto di impegno ad esigibilità (art. 34, comma 2 L.196/2009) e del nuovo impegno di spesa delegata (art. 34 comma 2 bis L. 196/2009).
prodotto	<p>Per l'<u>Ufficio III Ragioneria dell'Avvocatura Generale dello Stato</u>: Gestione, ripartizione e assegnazione delle risorse all'Avvocatura Generale e ai Funzionari Delegati delle sedi distrettuali sui diversi capitoli/pg 2022. Efficiente gestione delle risorse mediante: valutazione dei programmi di spesa, impostazione del riparto dei fondi, emissione degli ordini di accreditamento secondo il cronoprogramma previa assunzione degli impegni, riallocazione delle risorse in eccesso o riduzione degli impegni.</p> <p>Per le <u>Avvocature distrettuali dello Stato</u>: Segnalazioni delle variazioni dei fabbisogni sui capitoli, attraverso la compilazione e l'aggiornamento dei programmi pluriennali di spesa da parte dei Funzionari Delegati, in tempo utile per disporre le necessarie variazioni degli impegni di spesa delegata ed utilizzare tutte le risorse.</p>
Strutture coinvolte	Ufficio III Ragioneria dell'Avvocatura Generale dello Stato; Avvocature Distrettuali
Indicatore	1) Indicatore di risultato: Binario Sì/NO (Fonte:); 2) Indicatore di efficienza economica: percentuale di utilizzo degli stanziamenti disposti sui capitoli/pg. 2022. Non rilevano eventuali economie sui capitoli: 4461 (pg. 3, 4, 5, 6, 14, 18, 21) e 4469.
Fonti dei dati utilizzate	1) SICOGE 2) SICOGE
Target	1) per Ufficio III Ragioneria 100% 2) per Avvocature distrettuali: Valore medio per le Avvocature Distrettuali = 95%
Risultato misurato in relazione ai target	1) 100% 2) 100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive dell'obiettivo

Obiettivo B.1.2.	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia. Aggiornamento e pubblicazione del programma biennale di forniture e servizi.
Obiettivo operativo	In attuazione dell'art. 21 del d.lgs. n. 50/2016 (nuovo Codice dei Contratti Pubblici) e del D.M. 16/1/2018, n. 14, aggiornamento e pubblicazione del programma biennale di forniture e servizi di importo unitario stimato pari o superiore a 40.000 euro.
prodotto	Programma biennale 2022-2023. In caso di acquisizioni di importo superiore a 1 milione di euro, comunicazione entro il mese di ottobre 2022 al Tavolo tecnico di cui all'art. 21, 6° comma.
Strutture coinvolte	Ufficio Contratti e altri Uffici dell'Avvocatura Generale; Avvocature distrettuali
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Aggiornamento del programma adottato e pubblicato
Target	1) Ai fini dell'aggiornamento del programma delle acquisizioni di beni e servizi di importo pari o superiore a 40 mila euro per il biennio 2023-2024, gli uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali inviano all'Ufficio Contratti le informazioni necessarie entro il 15 ottobre 2022, segnalando gli eventuali affidamenti di importo superiore al milione di euro; 2) L'Ufficio Contratti effettua la comunicazione al Tavolo tecnico entro il 31 ottobre 2022 delle acquisizioni di beni e servizi di importo superiore al milione di euro; 3) Il programma è approvato entro 90 giorni dall'entrata in vigore della legge di bilancio 2023-2025.
Fonti dati utilizzate	Atti amministrativi interni
Risultato misurato in relazione ai target	1) 100% 2) 100% 3) 100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non si sono rese necessarie azioni correttive dell'obiettivo

Obiettivo B.2.1.	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.
Obiettivo operativo	Monitorare costantemente gli spazi occupati dagli uffici e dagli archivi, valutandone la possibile riduzione nel rispetto delle norme e delle indicazioni del Demanio. Ridurre al minimo i tempi di permanenza del materiale cartaceo operando entro il 31 dicembre di ogni anno lo scarto di atti di archivio. Eliminazione dei beni dichiarati fuori uso.
Prodotto	Riduzione degli spazi occupati o migliore e più razionale utilizzazione degli stessi.
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale, Avvocature distrettuali dello Stato
Indicatore	1) Indicatore di risultato: Piena operatività delle Commissioni di scarto, valutata attraverso determinazioni di scarto/conservazione annuale. 2) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di riduzione degli spazi occupati valutata al 31/12/2022. 3) Indicatore di realizzazione fisica: Alienazione o smaltimento di beni mobili non più utilizzabili o posti fuori uso per cause tecniche.
Target	1) 100% di scarto deliberato entro l'anno; esecuzione dello scarto eventualmente deliberato ma non materialmente eseguito nell'anno precedente. 2) Ulteriore riduzione di spazi occupati quantificata. 3) 100% di smaltimento beni fuori uso.
Fonti dati utilizzate	1) atti amministrativi interni 2) processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> 3) processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Risultato misurato in relazione ai target	1) 95,83% 2) 100% 3) 100%
Grado di realizzazione	98,61%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

Obiettivo B.2.2.	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.
Obiettivo operativo	Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi (anche tenuto conto dell'importante incremento della dotazione di personale togato e amministrativo), ricercando, nel rispetto della necessaria funzionalità, soluzioni di efficientamento degli spazi finalizzate a contenere, per quanto possibile, la spesa per locazione passiva degli immobili, anche adottando misure di condivisione delle postazioni di lavoro, da attuarsi attraverso un'adeguata programmazione dei turni di presenza nell'ambito del lavoro agile.
Prodotto	Riduzione degli spazi occupati o migliore e più razionale utilizzazione degli stessi.
Strutture coinvolte	Ufficio IV Economato, tutti gli Uffici dell'AGS che impiegano lavoratori agili, Avvocature Distrettuali.
Indicatore	1) Indicatore di realizzazione fisica: Lavoratori agili che condividono la postazione di lavoro con altri lavoratori agili/Lavoratori agili totali
Target	1) 20%
Fonti dati utilizzate	Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo

C.	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni
Obiettivo C.1.	Supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020".
Obiettivo operativo	<p>L'avanzamento del Progetto "Avvocatura dello Stato 2020" richiede l'apporto di unità organizzative dell'Avvocatura Generale dello Stato, come di seguito precisato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Ufficio Contratti</u>: registrazione di dati e documenti nel sistema DELFI, sistema gestionale del PON Governance per la gestione, sorveglianza, monitoraggio, controllo e certificazione del Programma e dei progetti in esso finanziati. <p>Inoltre: eventuali procedure di affidamento finalizzate al progetto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Ufficio III Ragioneria</u>: Impiego del SICOGE (prossimamente verrà utilizzata la nuova piattaforma INIT) nella fase di registrazione contabile dei documenti di costo riferiti all'utilizzo di fondi dei PON o POC; Pagamenti da disporre. - <u>Ufficio X CED</u>: collaborazione a tutte le attività di analisi di progetto; attività di direttore dell'esecuzione (DEC); attività di responsabile unico di progetto (RUP); partecipazione a riunioni di analisi e progettazione; partecipazione al processo di migrazione dei dati; gestione di rilasci anticipati di realizzazioni del nuovo progetto; predisposizione procedure di acquisto delle componenti del progetto; prosecuzione dell'ordinaria attività di esercizio dei sistemi in uso con sviluppo di nuovi componenti, quali scambio documentale ed impianto automatico degli affari legali delle Avvocature Distrettuali.
prodotto	Attività di supporto al Progetto "Avvocatura dello Stato 2020"
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale dello Stato: III Ragioneria, X CED, Contratti
Indicatore	Indicatore di risultato: avanzamento delle attività del progetto rimesse agli uffici
Target	100% di realizzazione delle attività in linea con la tempistica del cronoprogramma del progetto
Fonti dati utilizzati	Sistema DELFI; SICOGE/INIT; processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> .
Risultato misurato in relazione ai target	1) 100% 2) 100% 3) 100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo

CC.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione dei flussi documentali (gestione dei documenti legali)
Obiettivo CC.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale.
Obiettivo operativo	Nel processo di protocollo e spedizione dei documenti legali cartacei in uscita, scansione dei documenti cartacei anche in caso di invio a mano o postale.
Prodotto	Utilizzo della funzione di protocollo con immagine anche in caso di invio a mano, posta o corriere.
Strutture coinvolte	Ufficio V Archivio Avvocatura Generale Avvocature Distrettuali
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di documenti cartacei da inviare a mano, posta o corriere protocollati in partenza con immagine caricata in NNSI sul totale dei documenti cartacei da inviare a mano, posta o corriere protocollati in partenza, in totale e per sede.
<i>Target</i>	95%
Fonti dati utilizzati	Sistema informativo interno.
Risultato misurato in relazione ai <i>target</i>	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo

D.	Efficienza gestionale
Obiettivo D.1.	Adottare soluzioni organizzative e gestionali finalizzate ad una maggiore efficienza e a fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato nonché una idonea assistenza alle amministrazioni patrocinate.
Obiettivo operativo	Mantenere gli attuali livelli di efficienza produttiva dell'Ufficio V nel corso del 2022.
Prodotto	Completa lavorazione dei documenti in ingresso entro 3 giorni per i documenti urgenti e entro 10 giorni per tutti gli altri documenti.
Strutture coinvolte	Ufficio V Archivio dell'Avvocatura Generale.
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti in ingresso integrati rispetto al totale dei documenti in ingresso.
<i>Target</i>	99%
Fonti dati utilizzate	Sistema informativo interno
Risultato misurato in relazione ai <i>target</i>	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

Obiettivo D.2.	Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo.
Obiettivo operativo	<p>Contenimento della tempistica della corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo, al fine di assicurare la riassegnazione delle somme versate all'entrata, ai sensi dell'art. 1, co. 1, della L. 559/93, e limitare il ricorso al prelievo dal Fondo di riserva per le spese obbligatorie.</p> <p>Completo e corretto invio della documentazione quadrimestrale all'Ufficio Trattamento Economico e quiescenza Avvocati e Procuratori dello Stato da parte delle Avvocature Distrettuali.</p> <p>Contenimento dello scarto temporale nella corresponsione degli onorari tra sedi e categorie di personale.</p>
prodotto	Tempestivo utilizzo della disponibilità di competenza e cassa per la corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo limitando lo scarto temporale nel pagamento dei quadrimestri tra il personale togato e non, appartenente alle varie sedi.
Strutture coinvolte	Uffici del Trattamento Economico dell'Avvocatura Generale, Servizio Riparto Onorari, Avvocature Distrettuali dello Stato.
Indicatore	<p>Indicatore di efficienza:</p> <p>1) completa e corretta documentazione trasmessa all'Ufficio del trattamento economico e di quiescenza Avvocati e Procuratori dello Stato dalle Avvocature Distrettuali;</p> <p>2) tempestiva richiesta della competenza e/o della cassa alla Ragioneria Generale dello Stato;</p> <p>3) tempestivo invio agli Organi di controllo degli ordini di pagare e degli ordini di accreditamento, per ciascun quadrimestre, con scarto tra categorie di personale e sedi dell'Istituto non superiore a 30 giorni.</p>
Target	<p>1) entro 60 giorni dalla fine di ogni quadrimestre;</p> <p>2) non oltre 150 giorni dalla chiusura di ciascun quadrimestre;</p> <p>3) non oltre 60 giorni dalla ricezione dello stanziamento in termini di competenza e cassa; scarto tra categorie di personale e sedi dell'Istituto non superiore a 30 giorni per ciascun quadrimestre.</p>
Fonti dati utilizzate	Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Risultato misurato in relazione ai target	Obiettivo non misurato
Grado di realizzazione	Obiettivo non misurato
Valutazione	Obiettivo non valutato
note	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni a indicatori e target ma, nell'ambito del monitoraggio finale, è stato rilevato che a causa di imprevedibili fattori contingenti, l'Istituto ha ritenuto non opportuno realizzare le attività come previste dagli indicatori dell'obiettivo D.2.

F.	Prevenzione della corruzione e trasparenza
Obiettivo F.1.	Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato (di cui alla Circolare n. 4/2018 del Segretario Generale)
Obiettivo operativo	Monitoraggio della gestione delle richieste di accesso civico
Prodotto	Istanze di accesso civico generalizzato evase entro i termini di legge.
Strutture coinvolte	URP e Uffici dell'Avvocatura Generale, Avvocature Distrettuali
Indicatore	Indicatore di risultato: N. di istanze ricevute per accesso civico generalizzato evase entro i termini di legge / N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato protocollate.
Target	100%
Fonti dati utilizzate	Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> , registro degli accessi.
Risultato misurato in relazione ai <i>target</i>	97,60%
Grado di realizzazione	97,60%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

Obiettivo F.2.	Pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della <i>performance</i> e alla distribuzione dei premi al personale.
Obiettivo operativo	Raccolta e pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della <i>performance</i> e alla distribuzione dei premi al personale.
Prodotto	Prodotto: Aggiornamento tempestivo delle pubblicazioni in caso di nuovi accordi riguardo all'ammontare complessivo dei premi collegati alla <i>performance</i> stanziati e distribuiti, ai criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della <i>performance</i> per l'assegnazione del trattamento accessorio e ai dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, nonché ai dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità.
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale: T.E.P.A, Il Organizzazione e Metodo. Avvocature Distrettuali
Indicatore	Binario SI/NO
<i>Target</i>	100%
Fonti dati utilizzate	Atti interni, processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Risultato misurato in relazione ai <i>target</i>	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

Obiettivo F.3.	Pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.
Obiettivo operativo	Acquisizione, ai fini della pubblicazione, delle Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile e di rilievi della Corte dei Conti.
prodotto	Ricognizione dei documenti da pubblicare e tempestiva pubblicazione.
Strutture coinvolte	Uffici dell'Avvocatura Generale I AA.GG. e Personale, II Organizzazione e Metodo, III Ragioneria e Avvocature Distrettuali.
Indicatore	Binario SI/NO
Target	Verifica semestrale eventuali rilievi da pubblicare
Fonti dei dati utilizzate	Atti amministrativi interni, processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

G.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area affidamenti e contratti pubblici
Obiettivo G.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.
Obiettivo operativo	adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici
prodotto	Nelle procedure di affidamento di cui all'art. 36 del d.lgs. n. 50/2016, verifiche sulle dichiarazioni sostitutive rese dagli operatori economici ai fini della valutazione del possesso dei requisiti di cui all'art. 80 da parte di tutti i soggetti indicati al comma 3 (e nella dichiarazione sostitutiva), nelle procedure di affidamento effettuate al di fuori del MEPA (6-ter. Nelle procedure di affidamento effettuate nell'ambito dei mercati elettronici di cui al comma 6, la stazione appaltante verifica esclusivamente il possesso da parte dell'aggiudicatario dei requisiti economici e finanziari e tecnico-professionali, ferma restando la verifica del possesso dei requisiti generali effettuata dalla stazione appaltante qualora il soggetto aggiudicatario non rientri tra gli operatori economici verificati a campione ai sensi del comma 6-bis.).
Strutture coinvolte	Ufficio Contratti dell'Avvocatura Generale, Avvocature Distrettuali.
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Numero di verifiche effettuate con riguardo a tutti i soggetti interessati/Numero di procedure di affidamento effettuate al di fuori del MEPA
Target	Target: 100%
Fonti dati utilizzate	processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Risultato misurato in relazione ai target	98,48%
Grado di realizzazione	98,48%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

Obiettivo G.2.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.
Obiettivo operativo	Accertamento che ciascun dipendente coinvolto nel ciclo di vita dell'appalto o che abbia la possibilità di influenzare l'esito della procedura abbia rilasciato al titolare dell'Ufficio la dichiarazione di cui all'art. 6, comma 1, del d.P.R. n. 62/2013 e, in caso negativo renda la predetta dichiarazione datata e sottoscritta e protocollata dalla stazione appaltante, fermo restando l'obbligo di comunicare con nuova dichiarazione al titolare dell'Ufficio, in caso di modifiche sopravvenute, qualsiasi situazione di conflitto di interessi insorta successivamente alla dichiarazione originaria.
Prodotto	Accertamento sull'esistenza della dichiarazione agli atti dell'Ufficio relativa a ciascun addetto alla stazione appaltante; in caso negativo, acquisizione da parte di tutti gli interessati.
Strutture coinvolte	Ufficio Contratti e Uffici dell'Avvocatura Generale dello Stato responsabili dell'esecuzione dei contratti; Avvocature Distrettuali.
Indicatore	Indicatore di realizzazione fisica: Indicatore di realizzazione fisica: Nr. di dichiarazioni acquisite agli atti dell'Ufficio/nr. dipendenti in servizio presso la stazione appaltante
Target	100%
Fonti dati utilizzate	Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> , profilo del committente
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

Obiettivo G.3.	Trasparenza dell'attività contrattuale. Pubblicazione delle informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture.
Obiettivo operativo	Le stazioni appaltanti inseriscono nell'applicativo predisposto le informazioni di cui all'art. 1, c. 32, L. n. 190/2012 ed eseguono la pubblicazione nel sito web di tutte le procedure individuate da CIG o SMART CIG con le modalità precisate dalla deliberazione dell'ANAC n.39/2016. I dati pubblicati devono essere corretti (anche dal punto di vista delle regole tecniche) e costantemente aggiornati.
Prodotto	Inserimento tempestivo nell'apposito applicativo di tutte le procedure individuate da CIG o SMART CIG. Elaborazioni di tabelle riassuntive da inviare all'ANAC entro il 31 gennaio di ogni anno.
Strutture coinvolte	Ufficio Contratti Avvocatura Generale, Stazioni appaltanti delle Avvocature distrettuali
Indicatore	Binario SI/NO
Target	100%
Fonti dati utilizzate	Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> , profilo del committente.
Risultato misurato in relazione ai target	100%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

H.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari
Obiettivo H.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari.
Obiettivo operativo	Riduzione dei rischi nel processo di recupero delle spese liquidate in sentenza mediante: 1) generalizzata ed integrale esecuzione delle procedure di competenza attraverso l'applicativo "Liquidazione" da parte di tutte le sedi; 2) nel processo di protocollo e spedizione delle richieste di pagamento relative a spese liquidate, scansione della richiesta di pagamento cartacea anche in caso di invio a mezzo raccomandata postale.
Prodotto	Riduzione dei rischi nel processo Recupero spese liquidate in sentenza.
Indicatore	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di utilizzo dell'applicativo gestionale Liquidazione da parte delle sedi in tutte le seguenti fasi: apertura della fase liquidatoria dell'affare legale nel sistema operativo con: importo da recuperare (quota spettante alla sede), dati del/dei debitori, imputazione del debito, creazione della richiesta di pagamento; 2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di richieste di pagamento digitalizzate protocollate in partenza presenti in NNSI sul totale delle richieste di pagamento protocollate in partenza, in totale e per sede.
Target	1) 100% fasi liquidatorie aperte nel 2022; 2) 96% delle richieste di pagamento inviate
Fonti dati utilizzate	1) Sistema informativo interno 2) Sistema informativo interno
Risultato misurato in relazione ai target	1) 100% 2) 98,98%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

Obiettivo H.2.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Riduzione dei rischi nel processo Gestione fondi spese enti ammessi al patrocinio autorizzato.
Obiettivo operativo	<p>Generalizzata ed integrale esecuzione delle procedure di competenza attraverso l'applicativo "Gestione fondo spese enti" da parte di tutte le sedi che ne hanno assunto il patrocinio e che ne gestiscono fondi.</p> <p>Invio, alla chiusura di anno finanziario, a ciascuna delle amministrazioni difese (patrocinio facoltativo) dell'estratto conto del proprio fondo spese, con la causale di ogni spesa sostenuta per ogni singola causa trattata.</p> <p>Verifica, ai fini antiriciclaggio, che i versamenti effettuati sul conto corrente dedicato al Fondo spese provengano effettivamente dall'Ente patrocinato e a questo siano riconducibili gli estremi della relativa operazione finanziaria.</p>
Prodotto	Riduzione dei rischi nel processo Gestione fondi spese enti ammessi al patrocinio autorizzato.
Strutture coinvolte	Ufficio Liquidazione e recupero onorari Avvocatura Generale, Uffici Liquidazione e recupero onorari Avvocature Distrettuali. Ufficio X CED per le rilevazioni
Indicatore	<p>1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di utilizzo dell'applicativo gestionale da parte delle sedi;</p> <p>2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di sedi che hanno effettuato l'invio dell'estratto conto a ciascun ente sul totale delle sedi che detengono un fondo</p> <p>3) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di controlli sul totale dei versamenti ricevuti sul conto corrente.</p>
Target	<p>1) 100%;</p> <p>2) 100%;</p> <p>3) 20%</p>
Fonti dati utilizzate	<p>1) (Fonte: Sistema informativo interno)</p> <p>2) (Fonte: Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>);</p> <p>3) (Fonte: processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>)</p>
Risultato misurato in relazione ai target	<p>1) 100%</p> <p>2) 100%</p> <p>3) 100%</p>
Grado di realizzazione	100%
Valutazione	20
note	Al primo monitoraggio non ritenute necessarie azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo.

10. La valutazione della performance organizzativa dell'Avvocatura dello Stato

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

Realizzazione dell'obiettivo da 91% a 100%	Da p. 19 a p. 20
Realizzazione dell'obiettivo da 76% a 90%	Da p. 15 a p. 18
Realizzazione dell'obiettivo da 40% a 75%	Da p. 10 a p. 14
Realizzazione dell'obiettivo inferiore al 40%	Da p. 4 a p. 9

Nella fase di valutazione l'Organismo di Valutazione della *Performance* compie una attenta analisi sulle cause che hanno determinato degli scostamenti significativi rispetto ai risultati attesi. In particolare, tale analisi individua se gli scostamenti siano dovuti a fattori esogeni (quali, ad esempio, eventi eccezionali o malfunzionamenti nella rete informatica o norme sopravvenute che hanno intralciato il normale svolgimento delle attività) o endogeni (quali, ad esempio, errori nella progettazione di un processo o nella gestione delle risorse umane, maggiore incidenza di assenze del personale), oppure se siano dovuti a problemi/errori nella costruzione dell'indicatore in fase di programmazione.

All'esito dell'analisi sulle ragioni degli scostamenti, l'Organismo di Valutazione della *Performance* valuta la *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso e assegna il punteggio alla *performance* organizzativa alle strutture, esprimendo un giudizio funzionale al miglioramento organizzativo.

La *performance* organizzativa dell'Istituto è stata misurata sulla media del grado di raggiungimento complessivo, da parte di ogni struttura amministrativa, di ognuno degli obiettivi condivisi selezionati per il 2022, ad eccezione dell'obiettivo D.2. "Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo" che non è stato considerato misurabile dall'Organismo di valutazione della *performance*.

Nell'anno 2022 gli Uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali hanno raggiunto la quasi totalità degli obiettivi assegnati alle rispettive competenze e all'esito della misurazione della *performance* organizzativa dell'Istituto, operata come previsto dal S.M.V.P. vigente, il grado di realizzazione è stato rilevato al 99,27% e la *performance* organizzativa dell'Istituto è stata valutata con il punteggio di 20.

Gli esiti della misurazione della *performance* organizzativa dell'Istituto sono rappresentati nella tabella "Allegato N.1" alla presente Relazione.

11. La misurazione e valutazione degli obiettivi individuali

Nella presente Relazione non sarà rilevata la *performance* individuale dei 21 dirigenti di seconda fascia che, il 22 dicembre 2021, per la prima volta, hanno fatto ingresso nei ruoli dell'Avvocatura dello Stato e a cui nessun obiettivo è stato assegnato per l'anno 2022 in quanto impegnati con i percorsi formativi previsti dall'art. 6 del DPR n. 272/2004, presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Gli obiettivi individuali continuano a coinvolgere i titolari di incarico di posizione organizzativa, funzionari di terza area che collaborano con il Segretario Generale e con gli Avvocati Distrettuali nella individuazione e nella realizzazione degli obiettivi di *performance* organizzativa e offrono suggerimenti al dirigente nella valutazione del personale amministrativo assegnato all'ufficio/servizio di diretta responsabilità.

A conclusione del processo di misurazione e valutazione della *performance*, la valutazione individuale viene effettuata dal dirigente competente (Segretario Generale o Avvocato Distrettuale) sulla base del ruolo rivestito dal dipendente.

Il vigente S.M.V.P., adottato con D.A.G. n. 63/2022, prevede infatti precisi e distinti criteri per la valutazione individuale:

- per i titolari di incarico di posizione organizzativa la valutazione è effettuata in relazione alla qualità del contributo assicurato dal funzionario alla *performance* dell'unità organizzativa di diretta responsabilità e alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale o Avvocatura Distrettuale), e ai comportamenti organizzativi e alle capacità manageriali dimostrati (capacità di analisi e di risoluzione dei problemi, capacità gestionale e organizzativa, capacità di relazione e coordinamento)
- per il personale appartenente alle aree la valutazione è effettuata in relazione alla qualità del contributo assicurato alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza (Avvocatura Generale o Avvocatura Distrettuale) e ai comportamenti organizzativi e alle capacità di svolgere al meglio il lavoro assegnato (capacità professionale, capacità di adattamento e di relazione, continuità ed affidabilità della prestazione).

12. La calibrazione dei giudizi

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

Al fine di assicurare l'armonizzazione dei giudizi, alla conclusione del processo di valutazione individuale, l'Organismo di Valutazione acquisisce dai dirigenti responsabili un prospetto riepilogativo contenente il numero di persone valutate per ogni livello di giudizio e, in caso riscontri eccessive discordanze, richiede informazioni e suggerisce eventuali correttivi.

ALLEGATO N. 1 MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE STRUTTURE AMMINISTRATIVE DELL'AVVOCATURA DELLO STATO ANNO 2022 (media del grado di raggiungimento degli obiettivi condivisi)	ANCONA	BARI	BOLOGNA	BRESCIA	CAGLIARI	CALTANISSETTA	CAMPOBASSO	CATANIA	CATANZARO	FIRENZE	GENOVA	L'AQUILA	LECCE	MESSINA	MILANO	NAPOLI	PALERMO	PERUGIA	POTENZA	REGGIO CALABRIA	SALERNO	TORINO	TRENTO	TRIESTE	VENEZIA	ROMA	GRADO REALIZZAZIONE OBIETTIVO	
	DESCRIZIONE OBIETTIVI																											
N. 3 - Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.	100,00%	100,00%	100,00%	82,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,31%
N.4 - Proseguire nel programma di digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.	100,00%	100,00%	84,75%	95,89%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,84%	82,25%	100,00%	100,00%	100,00%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	94,08%	100,00%	100,00%	100,00%	98,23%
A.2. - Approntare soluzioni organizzative che, nel garantire l'efficienza delle prestazioni e il benessere organizzativo, consentano la fruizione degli istituti di conciliazione vita privata-vita lavorativa.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	70,00%	100,00%	71,05%	100,00%	97,60%	
AA.3. - Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale pubblicati in Amministrazione Trasparente.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	92,00%	100,00%	
AA.4. - Contratti integrativi stipulati.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
B.1.1. Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	93,50%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	86,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,18%	
B.1.2. Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	80,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,20%	
B.2.1. - Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	80,00%	80,00%	100,00%	100,00%	98,40%	
B.2.2. Razionale utilizzazione degli spazi degli uffici e degli archivi e perseguimento di obiettivi di riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazione passiva.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
CC.1. - Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale	100,00%	100,00%	100,00%	95,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	92,49%	99,04%	100,00%	100,00%	100,00%	91,76%	100,00%	99,43%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,54%	100,00%	97,00%	87,66%	94,97%	98,44%	
D.2. - Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo.	obiettivo non misurabile e non valutato																											
F.1. - Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato (di cui alla Circolare n. 4/2018 del Segretario Generale)	100,00%	100,00%	70,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	70,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	87,50%	97,60%	
F.2. - Pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
F.3. - Pubblicazione della documentazione concernente controlli e rilievi sull'Amministrazione.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
G.1. - Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	80,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	82,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,48%	
G.2. - Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area affidamento di lavori, servizi e forniture/contratti pubblici.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
G.3. - Trasparenza dell'attività contrattuale. Pubblicazione delle informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
H.1. - Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	86,80%	100,00%	
H.2. - Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari.	N/I	N/I	100,00%	100,00%	100,00%	N/I	100,00%	N/I	N/I	N/I	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	N/I	N/I	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Totale punteggio (media del grado di raggiungimento di ogni obiettivo) N/I=non interessata	100,00%	100,00%	97,49%	98,49%	97,78%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,56%	99,95%	99,64%	99,94%	97,35%	99,54%	99,94%	99,97%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,92%	95,44%	98,39%	97,71%	100,00%	99,27%	

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE STRUTTURE AMMINISTRATIVE DELL'AVVOCATURA DELLO STATO (percentuale media di raggiungimento degli obiettivi condivisi) = 99,27%
VALUTAZIONE COME DA S.M.V.P. punteggio 20,00