



# L'Avvocato Generale dello Stato

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

**Visto** il d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, recante “Regolamento per l'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato”;

**Visto** il d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, concernente “Regolamento recante norme per l'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato”;

**Visto** il d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, concernente “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”, e s.m.i.;

**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 s.m.i.;

**Visto**, in particolare, l'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009, secondo il quale 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*;

**Vista** la l. 6 novembre 2012, n. 190, “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”;

**Visto** il d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recante “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”;

**Visto** l'art. 6 d.l. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla l. 6 agosto 2021, n. 113, di istituzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), e s.m.i.;

**Visto** il d.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”;

**Visto** il d.m. 30 giugno 2022, n. 132, “Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”;

**Visto** il d.m. 22 luglio 2022 del Dipartimento della funzione pubblica, recante “Definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”;

**Visto** il proprio decreto 24 maggio 2024, n. 148, con il quale è stato adottato il Piano integrato di attività e organizzazione dell'Avvocatura dello Stato (PIAO), per il triennio 2024-2026;

**Visto** il proprio decreto 14 gennaio 2025, n. 6, con il quale per il 2024 è stata confermata la validità del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato adottato con il D.A.G. 1° aprile 2022, n. 63, e dei relativi allegati ed è stata



# *L'Avvocato Generale dello Stato*

altresì confermata la validità del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* dei dirigenti di livello non generale dell'Avvocatura dello Stato di cui all'art. 2 del D.A.G. n. 246/2023;

**Visti** i risultati della misurazione e valutazione della *performance* delle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato per l'anno 2024, comunicati dall'Organismo di valutazione della *performance*;

**Visti** i risultati della misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti;

**Sentito** il Segretario generale;

## **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 2024, che è allegata al presente decreto e sarà pubblicata nel sito istituzionale.

L'AVVOCATO GENERALE



***La Relazione sulla performance dell'anno 2024***

## Sommario

1.	Presentazione della Relazione.....	1
2.	Il contesto esterno.....	2
2.1.	Gli “ <i>stakeholder</i> chiave” .....	2
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.....	5
2.5.	L’ampliamento del processo telematico .....	5
3.	Il contesto interno .....	7
3.1.	La struttura organizzativa dell’Avvocatura dello Stato.....	7
3.2.	Organizzazione e funzionamento degli uffici dell’Avvocatura dello Stato .....	8
3.3.	Avvocatura Generale dello Stato.....	10
3.4.	Avvocature Distrettuali dello Stato .....	10
4.	Lo stato di salute dell’Amministrazione .....	12
4.1.	Attività istituzionale e consistenza del personale togato e amministrativo .....	12
4.2.	Il Piano dei Fabbisogni e il nuovo ordinamento professionale.....	13
4.3.	Assunzioni effettuate nel 2024.....	15
4.4.	Le risorse finanziarie 2024.....	17
4.5.	Il Rendiconto 2024.....	25
	QUADRO DI RIFERIMENTO .....	25
1.	Analisi strategica del contesto esterno e interno che caratterizza lo svolgimento dei compiti dell’amministrazione .....	25
2.	Priorità di intervento dell’amministrazione .....	28
5.	Sintesi dei principali risultati raggiunti nel 2024 .....	30
5.1.	Attività contenziosa e consultiva 2024.....	30
5.2.	Le relazioni con le Amministrazioni patrocinate .....	31
5.3.	Il processo di digitalizzazione .....	31
5.4.	L’avanzamento del Progetto “NOVA” .....	32
5.5.	Lo sviluppo professionale dei dipendenti .....	32
5.6.	La promozione delle pari opportunità.....	33
5.7.	Gli indicatori comuni.....	33
5.8.	Il Piano Triennale per le azioni positive e il bilancio di genere.....	35
5.9.	L’organizzazione del lavoro agile .....	40
5.10.	Gli obiettivi per il controllo delle spese .....	40
5.11.	I positivi risultati ottenuti per gli obiettivi allegati alle note integrative al bilancio.....	41
5.12.	La prevenzione della corruzione e la trasparenza .....	45

5.13.	L'accesso civico .....	46
6.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	47
6.1.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa nel suo complesso .....	47
6.2.	Dimensioni della <i>performance</i> organizzativa dell'Avvocatura dello Stato .....	48
6.3.	Livelli e finalità .....	48
6.4.	Il modello di pianificazione della <i>performance</i> organizzativa dell'Avvocatura dello Stato .....	50
6.5.	Il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa 2024 .....	51
7.	Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2024-2026 .....	54
7.1.	Le linee strategiche dell'azione amministrativa .....	54
7.2.	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026. Obiettivi annuali e triennali .....	55
8.	La misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa 2024 .....	58
8.1.	Gli obiettivi specifici triennali .....	58
8.2.	La realizzazione nel triennio degli obiettivi specifici .....	65
8.3.	Gli obiettivi afferenti alla gestione delle risorse umane.....	66
8.4.	Gli obiettivi afferenti alla razionalizzazione della spesa pubblica .....	68
8.5.	Gli obiettivi afferenti alla modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni. ....	69
8.6.	Gli obiettivi di efficienza gestionale.....	71
8.7.	Gli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza .....	72
8.8.	La misurazione dei risultati annuali 2024 .....	73
	Schema sintetico dei risultati ottenuti per ogni obiettivo assegnato alle strutture amministrative per la performance dell'anno 2024 .....	74
8.9.	La valutazione della performance organizzativa dell'Avvocatura dello Stato.....	81
9.	La misurazione e valutazione degli obiettivi individuali dell'anno 2024 .....	85
9.1.	Il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> transitorio per l'anno 2024 .....	85
9.2.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale dirigenziale per l'anno 2024 .....	86
	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE - COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2024.....	87
	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI AMMINISTRATIVI UNICI DISTRETTUALI .....	91
	COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2024 .....	91
9.3.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale appartenente alle aree per l'anno 2024.....	93
9.4.	La calibrazione dei giudizi .....	94



## 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 2024.

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	Stakeholders interni	Stakeholders 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	Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	MEF; INPS; Dip. FP; ARAN; Organizzazioni sindacali; aspiranti all'impiego

<b>Area/Processo</b>	<b>Stakeholders interni</b>	<b>Stakeholders esterni</b>
<b>Gestione contenzioso interno</b>	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Autorità giudiziaria; Avvocati libero foro; Operatori economici
<b>Relazioni sindacali</b>	Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Organizzazioni sindacali; MEF; Dip. FP; ARAN
<b>Pratica forense</b>	Avvocati e Procuratori	Consiglio dell'Ordine degli Avvocati; giovani laureati in giurisprudenza
<b>Prevenzione e sicurezza sul lavoro</b>	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Operatori economici; medici del lavoro; professionisti abilitati; Min. lavoro; Aziende sanitarie locali; Vigili del Fuoco
<b>Gestione del bilancio e della spesa</b>	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti
<b>Attività contrattuale</b>	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Operatori economici; Consip; Provveditorati Opere pubbliche; Anac
<b>Gestione beni e risorse dell'amministrazione</b>	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti; Agenzia del demanio; Provveditorati Opere pubbliche; AgID
<b>Acquisizione e gestione documenti legali</b>	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria
<b>Collaborazione professionale e servizio esterno</b>	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria
<b>Gestione liquidazione e recupero onorari</b>	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	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 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 è progressivamente ampliato 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 e delle Autorità indipendenti, nonché al recente patrocinio delle società "Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026" e "Giubileo 2025").

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 una maggiore specializzazione e per rispondere più efficacemente e più tempestivamente alle richieste che pervengono dalle Amministrazioni medesime.

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**

Nel 2024 l'organizzazione dei processi interni è stata ancor più efficacemente adeguata all'evoluzione del processo telematico.

In seguito all'entrata in vigore del d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 149, è stato introdotto, a partire dal 2023, un generalizzato obbligo di deposito telematico di tutti gli atti 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; già dal 2021, inoltre, il processo telematico è approdato anche davanti alla Corte Costituzionale, la cui piattaforma *e-Cost* consente il deposito e lo scambio degli atti processuali.

Per quanto concerne la Corte dei Conti, il decreto del Presidente n. 126/2022, entrato in vigore il 1° settembre 2022, ha dettato le regole tecniche e operative per lo svolgimento dei giudizi dinanzi alla Corte mediante le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, prevedendo – tra l'altro - il deposito telematico mediante *upload* sul portale dei "Servizi online Giurisdizione" salvo che per il deposito degli atti introduttivi per i quali è previsto l'invio tramite PEC.

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. La struttura organizzativa dell'Avvocatura dello Stato

La struttura organizzativa, al cui vertice è l'Avvocato Generale dello Stato, è rappresentata dall'organigramma visibile accedendo al *link* sottoindicato: [Organigramma | Avvocatura dello Stato](#)

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 regio decreto 30 novembre 1933, n. 1611). L'Avvocato Generale esprime l'indirizzo unitario dell'Avvocatura dello Stato, e perciò coordina, dà impulso, dirige l'attività istituzionale. Anche sulla base delle proposte del Segretario Generale, adotta ogni anno le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione. Inoltre, ai sensi dell'art. 3 del d.P.C.M. 29/11/2023, n.210, esercita le funzioni di indirizzo e a tal fine assegna le risorse finanziarie al Segretario Generale quale centro di responsabilità.

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.

Il 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. Inoltre, è il vertice dell'organizzazione amministrativa e costituisce centro di responsabilità ai fini contabili. Dal Segretario Generale dipendono gli uffici di livello dirigenziale generale e alle sue dirette dipendenze sono poste le strutture di cui al 3° comma dell'art. 9 del d.P.C.M. n. 210/2023.

Agli Avvocati Distrettuali compete la direzione, secondo le vigenti disposizioni, degli uffici di Avvocatura Distrettuale dello Stato.

I Dirigenti dirigono, coordinano e controllano l'attività degli uffici ad essi affidati e sono responsabili dei relativi risultati.

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. Ha, fra i suoi compiti principali, il rendere parere o deliberare su provvedimenti che interessano la carriera degli avvocati e procuratori dello Stato.

Il Consiglio di amministrazione, presieduto dall'Avvocato Generale, svolge le funzioni indicate dall'art. 23 della legge 3 aprile 1979, n. 103. Esprime pertanto pareri sull'organizzazione e sullo svolgimento dei servizi e svolge compiti consultivi in relazione agli obiettivi e ai programmi da attuare, definiti dall'Avvocato Generale.

Il Responsabile per la transizione digitale è nominato tra gli avvocati dello Stato dotati di specifiche competenze ed esperienze professionali allo svolgimento del predetto incarico. Cura i rapporti con le autorità e le amministrazioni che hanno competenze in ambito informatico, anche con riferimento ai processi giurisdizionali telematici, e definisce la strategia per l'assolvimento dei compiti di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, secondo le direttive dell'Avvocato generale, nell'ottica della transizione verso modalità operative digitali.

Il Responsabile della protezione dei dati svolge compiti di informazione, consulenza e sorveglianza in relazione al rispetto degli obblighi derivanti dalla vigente normativa sulla protezione dei dati.

L'Organismo indipendente di valutazione di cui all'art. 8 del d.P.C.M. n. 210/2023 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.

### **3.2. Organizzazione e funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato**

L'organizzazione e il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato sono disciplinati dal d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, nuovo regolamento resosi indifferibile a seguito dell'introduzione nella propria dotazione organica di due dirigenti amministrativi di prima fascia (d.l. 22 aprile 2023, n. 44, conv. con mod. dalla l. 21 giugno 2023, n. 74), 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.

A norma dell'art. 3 d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, l'Avvocato Generale dello Stato definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare avvalendosi del Segretario generale; a norma dell'art. 9, il Segretario Generale cura l'attuazione degli indirizzi generali dell'azione amministrativa definiti dall'Avvocato generale anche attraverso l'emanazione di specifiche circolari; sentiti i titolari

degli uffici dirigenziali generali, determina i programmi e definisce le direttive per dare attuazione agli indirizzi dell'Avvocato generale definiti nella direttiva annuale.

Ai sensi degli artt. 12, 13 e 14 del d.P.C.M., l'Avvocatura Generale è articolata in due uffici di livello dirigenziale generale, ciascuno dei quali costituente centro di costo, di seguito indicati:

- a) Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali, che si compone di n. 3 uffici di livello dirigenziale non generale,
- b) Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti, e sistemi informativi che si compone di n. 4 uffici di livello dirigenziale non generale.

L'individuazione degli Uffici di livello dirigenziale non generale e la definizione delle rispettive competenze è disciplinata con provvedimento dell'Avvocato Generale ai sensi dell'art. 16 del Regolamento.

A norma dell'art. 15 d.P.C.M. n. 210/2023, 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. A tal fine adottano ogni anno le direttive generali da seguire per l'azione amministrativa e per la gestione, anche sulla base delle proposte formulate dal dirigente preposto all'Ufficio amministrativo unico.

Con l'entrata in vigore del nuovo Regolamento è stato abrogato il precedente d.P.R. 30 ottobre 2021, n. 214, ma, ai sensi dell'art. 18 d.P.C.M. n. 210/2023 si prevede: *“Le strutture esistenti alla data di entrata in vigore del presente decreto e i provvedimenti di attribuzione della titolarità degli organi e degli uffici in corso di efficacia alla medesima data sono fatti salvi fino alla definizione delle procedure di conferimento della titolarità delle strutture oggetto di riorganizzazione ai sensi del presente decreto. Fino alla conclusione delle procedure di conferimento della titolarità delle strutture oggetto di riorganizzazione ai sensi del presente decreto, le strutture già esistenti proseguono lo svolgimento delle ordinarie attività con le risorse umane e strumentali loro assegnate dalla normativa vigente”*.

### **3.3. Avvocatura Generale dello Stato**

A seguito del conferimento dei relativi incarichi, nel corso del 2024 hanno operato i seguenti Uffici dirigenziali di livello non generale, previsti dal d.P.R. n. 214/2021, 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 V – Archivio e impianti;
- Ufficio VI - Servizi legali;
- Ufficio VII - Risorse informatiche e statistica;
- Ufficio VIII - Compensi professionali.

### **3.4. Avvocature Distrettuali dello Stato**

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.

A seguito del conferimento dei relativi incarichi, nel corso del 2024 hanno operato i seguenti Uffici amministrativi unici distrettuali, di livello dirigenziale non generale:

- Ancona
- Bari
- Cagliari
- Caltanissetta
- Campobasso
- L’Aquila
- Lecce
- Messina
- Milano

- Napoli
- Palermo
- Potenza
- Reggio Calabria
- Torino
- Trento

## **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 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.

A partire dalla legge di Bilancio 2018, di cui alla legge 27 dicembre 2017, n. 205 e da ultimo con il decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2023, n. 74, il legislatore ha riconosciuto che l'espletamento dei compiti assegnati dall'ordinamento all'Avvocatura dello Stato richiedeva un rafforzamento della struttura e ha previsto l'aumento delle dotazioni organiche degli avvocati dello Stato e dei procuratori dello Stato, l'aumento del personale appartenente alle aree e l'introduzione della dirigenza di I e di II fascia.

Tuttavia, nel corso del 2024 la dotazione organica di fatto è stata ancora distante dalla dotazione organica di diritto, definita in 445 unità di personale togato e in 1.289 unità di personale amministrativo, inclusa la dirigenza, dal momento che le procedure di reclutamento svolte o bandite non hanno ancora consentito di ricoprire tutti i posti vacanti.

La consistenza numerica degli Avvocati e Procuratori dello Stato e dei Dipendenti amministrativi in servizio di fatto nel corso dell'anno 2024 è rappresentata nella tabella che segue.

## Dotazione organica e presenti<sup>1</sup>

RUOLO		Situazione al 1° gennaio 2024	Situazione al 31 dicembre 2024
<b>AVVOCATI E PROCURATORI</b>	<b>Dotazione organica</b>	<b>Personale in servizio</b>	<b>Personale in servizio</b>
Avvocato Generale	1	1	1
Avvocato Generale aggiunto	1	1	1
Avvocati dello Stato	343	287	315
Procuratori dello Stato	100	100	65
<b>Totale</b>	<b>445</b>	<b>389</b>	<b>382</b>
<b>PERSONALE AMMINISTRATIVO</b>	<b>Dotazione organica<sup>2</sup></b>	<b>Personale in servizio</b>	<b>Personale in servizio</b>
Dirigenti livello generale	2	-	1
Dirigenti livello non generale	33	20	18
Area funzionari	346	221	199
Area assistenti	777	580	570
Area operatori	131	69	89
<b>Totale</b>	<b>1.289</b>	<b>890</b>	<b>877</b>

<sup>1</sup>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.

<sup>2</sup> La legge di bilancio n. 207 del 2024 art. 1 comma 823 ha ridotto per le pubbliche amministrazioni il *budget* derivante dalle cessazioni del 2024 impiegabile per le assunzioni del 25%, con conseguente necessità di riduzione della dotazione organica.

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

La dotazione organica di diritto dell'Avvocatura dello Stato è definita con:

- decreto del P.C.M. in data 14 novembre 2005, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 31 del 7 febbraio 2006 di "Rideterminazione delle dotazioni organiche del personale amministrativo

delle aree funzionali, delle posizioni economiche e dei profili professionali, con riferimento alle singole strutture dell'Avvocatura generale dello Stato”;

- legge 30 dicembre 2018 n. 145, art. 1, comma 318 “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021”, con il quale la dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato, di cui al D.P.C.M. in data 14 novembre 2005, è incrementata di 6 posizioni di livello dirigenziale non generale, di 35 unità appartenenti all'ex Area III, posizione economica F1, e di 50 unità appartenenti all'ex Area II, posizione economica F27, in possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado, anche con particolare specializzazione nelle materie tecnico-giuridiche;

- legge 27 dicembre 2019, n. 160, art. 1, comma 171 “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022”, con il quale la dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato, di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 14 novembre 2005, come modificata dall'articolo 1, comma 318, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, è incrementata di 2 unità appartenenti all'ex Area III, fascia retributiva F3, di 8 unità appartenenti all'ex Area III, fascia retributiva F1, e di 15 unità appartenenti all'ex Area II, fascia retributiva F2;

- decreto-legge 31 dicembre 2020, n. 183, art. 1 bis, comma 2, recante “Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi, di realizzazione di collegamenti digitali, di esecuzione della decisione (UE, EURATOM) 2020/2053 del Consiglio, del 14 dicembre 2020, nonché in materia di recesso del Regno Unito dall'Unione europea”, convertito in Legge n. 21/2021, in virtù del quale, a decorrere dall'anno 2021, la dotazione organica del personale amministrativo dell'Avvocatura viene ulteriormente incrementata di 27 posizioni di livello dirigenziale non generale e di 166 unità di personale dell'ex Area III, posizione economica F1, di cui 5 unità con particolare specializzazione nello sviluppo e nella gestione di progetti e processi di trasformazione tecnologica e digitale;

- decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 (conv. in legge n. 74/2023), art. 1, commi 2 e 3, “Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche”, in virtù del quale la dotazione organica del personale amministrativo è stata ulteriormente incrementata di 100 unità di personale della ex Area II, fascia retributiva F2 e di due unità di dirigenti di prima fascia.

Da ultimo, occorre evidenziare che la legge di bilancio n. 207 del 2024 art. 1 comma 823 ha ridotto del 25% per le pubbliche amministrazioni il *budget* derivante dalle cessazioni del 2024 impiegabile per le assunzioni, con conseguente necessità di rimodulazione della dotazione organica.

Pertanto, al fine di adeguare la dotazione organica dell'Avvocatura dello Stato ai nuovi parametri imposti dalla legge, si è adottata, in conformità con le indicazioni ricevute dal Dipartimento della Ragioneria dello Stato - Ispettorato Generale per gli Ordinamenti del Personale e l'Analisi dei costi del lavoro pubblico - I.G.O.P. – una riduzione della dotazione organica lineare sulla sola Area Operatori e una conseguente rimodulazione della stessa che

tenesse conto della nuova spesa potenziale massima, anche alla luce delle modifiche introdotte dal d.l. 25/2025, convertito in legge con modificazioni dalla legge 69/2025.

### **4.3. Assunzioni effettuate nel 2024**

1) È stata assunta 1 unità di Dirigente di I fascia a seguito procedura di interpello per l'attribuzione di un incarico dirigenziale di livello generale per la Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi a valere sulle risorse assegnate dal D.L.44/2023.

2) Sono state assunte 51 unità di Area Assistenti (ex Area II - F2), in adesione al concorso unico RIPAM, il cui bando di concorso per 100 unità è stato pubblicato nella G.U. 104 - IV Serie Speciale Concorsi ed esami - del 31 dicembre 2021, così finanziate:

- n. 7 unità sul D.P.C.M. 20 giugno 2019;
- n. 26 unità sul fondo ex art. 1 co. 365 L. 232/2016, come autorizzate da D.M. 24 aprile 2018;
- n. 12 unità a valere sulla legge 145/2018 art. 1 comma 318;
- n. 6 unità a valere sulla legge 160/2019

Ulteriori 23 unità si conta di assumerle nel corso del 2025 all'esito dello scorrimento delle graduatorie del concorso in parola.

3) A valere sul D.L. 183/2020 e sempre a seguito dello scorrimento della graduatoria di cui al capoverso precedente, sono state assunte ulteriori 27 unità delle 139 unità di Area funzionari (ex Area Terza F1) a seguito dello scorrimento della graduatoria del concorso unico RIPAM (G.U. IV serie speciali del 30 giugno 2020) per cui si è richiesto al Dipartimento della Funzione Pubblica con note prot. n. 140334 - 140335 P del 22 febbraio 2023 e successivamente con note prot. n. 700492 – 700493 P del 10/11/2023, lo scorrimento della graduatoria ai fini della copertura delle 161 unità di funzionari appartenenti alla famiglia professionale funzionario amministrativo-giuridico-contabile, delle complessive 166 unità finanziate dal predetto Decreto-legge.

Residuano 55 unità appartenenti alla famiglia professionale funzionario amministrativo-giuridico-contabile, che si conta di assumere nel corso del 2025 mediante apposito concorso pubblico da bandire ovvero adesione ai concorsi unici anche congiuntamente ad altre amministrazioni centrali.

5 unità delle complessive 166 finanziate dal richiamato D.L. 183/2020 appartengono alla famiglia professionale funzionario tecnico-informatico e si prevede di assumerle nel 2025 mediante scorrimento della graduatoria del concorso pubblico, per titoli ed esami, per complessive n. 225 unità di personale non dirigenziale, a tempo pieno e indeterminato, Area terza, posizione economica F1, da inquadrare nei ruoli del Ministero dello sviluppo economico

- profilo di funzionario informatico (codice INF), ora Ministero delle imprese e del Made in Italy  
- G.U. n. 104 del 31.12.2021.

4) Sono state assunte n. 4 unità di Area Assistenti a seguito della stipula di apposite convenzioni finalizzate all'attingimento degli idonei delle graduatorie di Enti Locali per le esigenze dell'Avvocatura dello Stato finanziate sul D.P.C.M. 11 maggio 2023, tabella 4.

5) Sono state assunte n. 21 unità di Area Operatori mediante procedura di avviamento a selezione ai sensi dell'art. 16 della legge 28 febbraio 1987, n. 56 finanziate a valere sul D.P.C.M. 11 maggio 2023, tabella 4.

6) È stata assunta n. 1 unità dirigenziale di seconda fascia attraverso lo scorrimento di una graduatoria attualmente vigente, relativa al concorso bandito dalla Corte dei conti e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, IV serie speciale, n. 39 del 23 maggio 2023., a valere sulla rimodulazione del D.P.C.M. del 14 maggio 2024.

Per quanto riguarda il personale togato, sono stati assunti 33 avvocati dello Stato tra vincitori e idonei del concorso bandito con d.A.G. 14 giugno 2023, n. 140 e tre procuratori dello Stato idonei del concorso bandito con d.A.G. 29 luglio 2021, n. 154.

#### 4.4. Le risorse finanziarie 2024

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	€ 188.484.881
	2 - Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale e pareri	€ 27.528.907
	3 - Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato	€ 2.316.828
Centro di responsabilità	0009 – AVVOCATURA DELLO STATO	

Note Integrative a LB 2024-2026

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

CATEGORIE DI SPESA		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2024	2025	2026
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	179.732.731	180.686.865	183.456.627
	CS	179.732.731	180.686.865	183.456.627
3 - IMPOSTE PAGATE SULLA PRODUZIONE	CP	8.752.150	8.642.955	8.634.389
	CS	8.752.150	8.642.955	8.634.389
<b>Totale azione</b>		<b>CP 188.484.881</b>	<b>189.329.820</b>	<b>192.091.016</b>
		<b>CS 188.484.881</b>	<b>189.329.820</b>	<b>192.091.016</b>

**Criteria di formulazione delle previsioni**

Le previsioni di spesa del personale del Comparto funzioni centrali sono state formulate in base alle indicazioni fornite con la circolare RGS n. 21 del 11 maggio 2023. Per le competenze fisse a favore del personale togato e relativa contribuzione a carico dell'Amministrazione, lo stanziamento e' 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 2023, 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 e' tenuto conto degli aumenti biennali di anzianita', dei conferimenti della classe di stipendio superiore, dell'assunzione avvenuta nel corso del 2023 di n. 52 nuovi procuratori, nonche' 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 e' 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. Quanto all'andamento del personale, sono state considerate le cessazioni per limiti di eta' nel triennio, per dimissioni, nonche' il personale togato che si prevede di immettere in servizio nel corso del 2023. Al riguardo si precisa che le unita' da assumere sono state calcolate in relazione ai posti vacanti nel rispettivo ruolo ed in relazione alle risorse finanziarie disponibili. Le previsioni relative alla quantita' di personale per l'anno 2024 sono aumentate rispetto alla quantita' rilevata nel 2023. Cio' e' dovuto alle assunzioni in atto relativamente 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. Con decreto-legge n. 44 del 2023 la dotazione organica è stata ulteriormente incrementata di n. 100 assistenti e n. 2 dirigenti di livello generale. Con decreto dell'Avvocato Generale dello Stato n. 95 del 2023 è stato definito il Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Avvocatura dello Stato 2023-2025, approvato ai sensi dell'art. 6, decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Avvocatura dello Stato 2023-2025 è un atto programmatico generale di durata triennale con aggiornamento annuale che, al fine di razionalizzare e raccordare le rispettive discipline, include al suo interno il Piano della performance, il Piano delle azioni positive, il Piano dei fabbisogni, il Piano organizzativo del lavoro agile ed il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Inoltre, è stata sottoscritta la contrattazione integrativa nazionale per l'individuazione delle famiglie professionali e delle relative competenze, secondo quanto previsto dagli articoli 12 e 18 del Contratto collettivo nazionale del lavoro del personale del Comparto funzioni centrali, per il triennio 2019-2021.

## AZIONE

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

		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2024	2025	2026
<b>CATEGORIE DI SPESA</b>				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	0	0	0
	CS	0	0	0
2 - CONSUMI INTERMEDI	CP	21.130.727	20.939.981	20.897.678
	CS	21.130.727	20.939.981	20.897.678
4 - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	CP	60.000	60.000	60.000
	CS	60.000	60.000	60.000
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	6.308.180	7.800.000	7.950.000
	CS	6.308.180	7.800.000	7.950.000
<b>Totale azione</b>		<b>CP 27.528.907</b>	<b>28.829.981</b>	<b>28.937.678</b>
		<b>CS 27.528.907</b>	<b>28.829.981</b>	<b>28.937.678</b>

### 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 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). La gestione e manutenzione degli edifici sedi delle Avvocature distrettuali, sono state effettuate tenendo conto delle effettive necessità dell'amministrazione e del

cronoprogramma dei pagamenti come da disposizioni introdotte con il D. Lgs. n. 93 2016. Per le categorie economiche Interessi passivi e redditi da capitale e Altre uscite correnti, le risorse attribuite con la Legge di Bilancio 2024-2026 saranno indirizzate alle necessita', di carattere prevalentemente eccezionale, che si genereranno nello svolgimento delle attivita' 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 previste con la Legge di Bilancio 2024-2026 saranno indirizzate soprattutto al proseguimento del processo di rinnovamento tecnologico del sistema informativo sia per quanto concerne le infrastrutture che le procedure gestionali informatizzate. In particolare, l'introduzione a tutte le giurisdizioni, di procedure telematiche per lo svolgimento delle udienze nonche' il consistente ricorso a modalita' di lavoro agile anche del personale amministrativo, permetteranno il perseguimento dell'obiettivo della progressiva eliminazione dei flussi cartacei, attraverso la creazione di un nuovo sistema informativo orientato 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 attivita' 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.

## AZIONE

### 0003 - Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato

		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2024	2025	2026
<b>CATEGORIE DI SPESA</b>				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	251.828	1.828	1.828
	CS	251.828	1.828	1.828
4 - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	CP	2.050.000	2.300.000	2.785.993
	CS	2.050.000	2.300.000	2.785.993
5 - TRASFERIMENTI CORRENTI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE	CP	0	0	0
	CS	0	0	0
9 - INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI FINANZIARI	CP	15.000	15.000	15.000
	CS	15.000	15.000	15.000
<b>Totale azione</b>		<b>CP 2.316.828</b>	<b>2.316.828</b>	<b>2.802.821</b>
		<b>CS 2.316.828</b>	<b>2.316.828</b>	<b>2.802.821</b>

### Criteria di formulazione delle previsioni

A partire dal Disegno di Legge di Bilancio 2024-2026, l'Avvocatura dello Stato ha inserito la nuova azione 0003 - Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato in cui sono transitati i capitoli di spesa 4431, 4432, 4438, 4439, 4440 e 4441. Si evidenzia, che nell'ambito di questi capitoli la previsione della spesa rispecchia le dotazioni finanziarie previste a legislazione vigente, ad eccezione del cap. 4438 per il quale si e' chiesto un incremento di stanziamento. La ragione di tale richiesta nasce dalla circostanza che nell'ambito del bilancio dell'Avvocatura non esiste un capitolo dedicato al benessere del personale (welfare), per cui, considerata la natura di tale capitolo e la legge autorizzativa, si e' pensato di utilizzarlo per tale scopo evitando la costituzione di un nuovo capitolo. Per quanto riguarda il capitolo 4439 si segnala quanto segue. Questo capitolo e' destinato alle risorse di cui all'articolo 9 comma 4 del decreto-legge n. 90 del 2014, la cui dotazione finanziaria e' spesso sostenuta ricorrendo alla procedura di cui all'articolo 26 della legge n. 196 del 2009 mediante prelievo dal fondo delle spese obbligatorie. La previsione di spesa e' stata determinata considerando il 75% del valore medio dei versamenti sul capitolo in entrata 3518 degli ultimi 3 anni e tenendo conto dei rendiconti gia' predisposti dagli Uffici dell'Avvocatura, per i quali non sono state ancora richieste le relative risorse.

---

<b>Totale programma CP</b>	<b>218.330.616</b>	<b>220.476.629</b>	<b>223.831.515</b>
<b>CS</b>	<b>218.330.616</b>	<b>220.476.629</b>	<b>223.831.515</b>

## NOTE INTEGRATIVE A LB 2024-2026

### Scheda indicatori per obiettivo

#### MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

**MISSIONE: 22 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche (032)**

**PROGRAMMA: 22.4 - Rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati (032.005)**

AVVOCATURA DELLO STATO

#### OBIETTIVO

##### 1 RAPPRESENTANZA E DIFESA IN GIUDIZIO E CONSULENZA LEGALE

La Mission dell'Avvocatura e' quella di rappresentare e difendere le amministrazioni dello Stato e gli enti patrocinati sia in ambito giudiziario che fornendo supporto nella risoluzione di problematiche legate allo svolgimento delle attivita' istituzionali di competenza. Per lo svolgimento della Mission, l'Amministrazione investe in maniera sempre piu' significativa sull'implementazione del livello di digitalizzazione al fine di potenziare e rendere piu' efficiente il sistema e le procedure utilizzate. L'obiettivo e' l'integrale digitalizzazione di tutti i servizi e l'utilizzo di tutte quelle tecnologie che hanno un impatto sia sull'attivita' istituzionale di rappresentanza in giudizio e consulenza legale sia sull'attivita' interna e di supporto. Inoltre, in termini di efficienza gestionale e in ragione delle politiche di riduzione della spesa pubblica, occorre, altresì, procedere alla razionalizzazione della spesa per l'acquisto di beni e servizi.

##### Azioni correlate:

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

INDICATORE		2024	2025	2026
3 - Utilizzo delle convenzioni Consip e del mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi	LB 2023-2025	>= 90,10%	>= 90,15%	--
	LB 2024-2026	>= 80%	>= 80%	>= 90%

<b>Descrizione:</b>	Rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche riferite ai consumi intermedi, tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) ed il totale della spesa prevista per l'acquisto di beni e servizi
<b>Tipologia:</b>	Indicatore di risultato (output)
<b>Unita' di misura:</b>	Percentuale
<b>Metodo di calcolo:</b>	Rapporto percentuale tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) ed il totale della spesa per l'acquisto di beni e servizi
<b>Fonte del dato:</b>	Sistema informativo di contabilita' e gestione

INDICATORE		2024	2025	2026
4 - Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati Extranet per gli affari legali di propria competenza	LB 2023-2025	>= 95,10%	>= 95,10%	--
	LB 2024-2026	>= 80%	>= 85%	>= 90%

<b>Descrizione:</b>	L'incremento del numero delle abilitazioni delle Amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet", per visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza, costituisce una modalita' efficace per il miglioramento dell'interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese.
<b>Tipologia:</b>	Indicatore di risultato (output)
<b>Unita' di misura:</b>	Percentuale
<b>Metodo di calcolo:</b>	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
<b>Fonte del dato:</b>	Sistema informativo interno

INDICATORE		2024	2025	2026
5 - Utilizzo delle notifiche telematiche a mezzo PEC	LB 2023-2025	>= 90,10%	>= 90,20%	--
	LB 2024-2026	>= 80%	>= 85%	>= 90%

**Descrizione:** Percentuale delle notifiche a mezzo PEC rispetto al numero complessivo delle notifiche effettuate  
**Tipologia:** Indicatore di risultato (output)  
**Unita' di misura:** Percentuale  
**Metodo di calcolo:** Rapporto percentuale tra le notifiche effettuate a mezzo PEC ed il numero complessivo delle notifiche effettuate  
**Fonte del dato:** Sistema informativo interno

INDICATORE		2024	2025	2026
6 - Livello di digitalizzazione dei processi amministrativi	LB 2023-2025	--	--	--
	LB 2024-2026	>= 50%	>= 60%	>= 70%

**Descrizione:** Digitalizzazione dei processi amministrativi  
**Tipologia:** Indicatore di risultato (output)  
**Unita' di misura:** Percentuale  
**Metodo di calcolo:** Rapporto percentuale tra il numero dei processi digitali ed il numero dei processi totali  
**Fonte del dato:** Sistema di monitoraggio performance

## OBIETTIVO

### 304 GESTIONE E ASSISTENZA DEL PERSONALE DELL'AVVOCATURA DELLO STATO

Il processo di riorganizzazione interna dell'Istituto, anche attraverso l'incremento della dotazione organica e dell'aumento delle attività di competenza dell'Amministrazione richiede interventi di riprogettazione e di riqualificazione del personale in servizio. In particolare, l'Amministrazione si pone come obiettivo, da una parte, quello di potenziare e acquisire competenze specialistiche, anche attraverso interventi di formazione mirata, e, dall'altra, organizzare l'attività lavorativa in termini di risultato, ricorrendo anche al potenziamento del lavoro agile. Inoltre, l'obiettivo dell'Amministrazione è anche quello di potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa e incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato

#### Azioni correlate:

0003 - Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato

INDICATORE		2024	2025	2026
1 - Valorizzazione della formazione del personale	LB 2023-2025	--	--	--
	LB 2024-2026	>= 70%	>= 80%	>= 90%

**Descrizione:** Numero di dipendenti ammessi alla frequentazione dei corsi di formazione su numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi

**Tipologia:** Indicatore di risultato (output)

**Unità di misura:** Percentuale

**Metodo di calcolo:** Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi alla frequentazione dei corsi di formazione e il numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi.

**Fonte del dato:** Sistema informativo interno

INDICATORE		2024	2025	2026
2 - Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (work life balance)	LB 2023-2025	--	--	--
	LB 2024-2026	>= 70%	>= 80%	>= 90%

**Descrizione:** Numero di dipendenti ammessi al lavoro agile su numero totale dei dipendenti in servizio

**Tipologia:** Indicatore di risultato (output)

**Unità di misura:** Percentuale

**Metodo di calcolo:** Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi al lavoro agile e il numero totale dei dipendenti in servizio.

**Fonte del dato:** Sistema informativo interno

INDICATORE		2024	2025	2026
3 - Grado di trasparenza dell'Amministrazione	LB 2023-2025	--	--	--
	LB 2024-2026	>= 70%	>= 80%	>= 90%

**Descrizione:** Rapporto tra punteggi associati all'attestazioni rilasciate dall'OIV rispetto a quelli conseguiti dall'Amministrazione

**Tipologia:** Indicatore di risultato (output)

**Unità di misura:** Percentuale

**Metodo di calcolo:** Rapporto percentuale tra la somma dei punteggi conseguiti dall'Amministrazione rispetto a quelli assegnati dall'OIV, ad ogni singola cella, sulla base delle deliberazioni ANAC.

**Fonte del dato:** Piattaforma ANAC

INDICATORE		2024	2025	2026
4 - Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa	LB 2023-2025	--	--	--
	LB 2024-2026	>= 30%	>= 50%	>= 60%

**Descrizione:** Percentuale dei pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa rispetto al totale dei pagamenti riscossi

**Tipologia:** Indicatore di risultato (output)

**Unità di misura:** Percentuale

**Metodo di calcolo:** Rapporto percentuale tra il numero dei pagamenti ricevuti tramite il sistema pagoPa rispetto al totale dei pagamenti riscossi.

**Fonte del dato:** Sistema informativo interno

## 4.5. Il Rendiconto 2024

# QUADRO DI RIFERIMENTO

## 1. Analisi strategica del contesto esterno e interno che caratterizza lo svolgimento dei compiti dell'amministrazione

### 1.1. Contesto esterno

L'Avvocatura dello Stato, istituita con regio decreto 30 novembre 1933, n. 1611, è l'organo legale dello Stato. La sua 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. Tra le ultime si segnalano la rappresentanza e difesa delle società "Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026 s.p.a." e "Giubileo 2025 s.p.a." nei giudizi attivi e passivi avanti le autorità giudiziarie, i collegi arbitrali, le giurisdizioni amministrative e speciali.

Con l'assunzione della funzione, in capo all'Avvocato Generale, di Agente del Governo davanti alla Corte 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.

Nell'ambito del processo telematico, in seguito all'entrata in vigore del d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 149 è stato introdotto, 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. Occorre ricordare, inoltre, che dal 2021 il processo telematico è approdato anche davanti alla Corte costituzionale, garantito dalla piattaforma e-Cost alla quale è possibile accedere per il deposito e lo scambio degli atti processuali.

Anche grazie ai progressi fatti all'interno dell'Avvocatura dello Stato, che nel corso degli anni ha consolidato la sua organizzazione e adeguato i propri processi lavorativi al processo telematico, si è compiuto un ulteriore e decisivo passo verso il definitivo abbandono dei documenti cartacei nell'amministrazione della giustizia italiana.

Per quanto riguarda l'andamento dell'attività contenziosa e consultiva dell'anno 2024, i dati definitivi certificano un aumento a livello nazionale del numero di affari legali del 13,6%; nel corso dell'anno, infatti, sono stati impiantati 167.598 affari legali rispetto al totale di 147.514 di tutto il 2023. Maggiormente significativo è l'incremento degli affari consultivi (+29,5%) rispetto all'incremento degli affari contenziosi (+10,5%) confrontati con i dati del 2023. Per quanto concerne l'Avvocatura Generale, presso la quale il numero di nuovi affari impiantati nel 2024 ha avuto una contrazione del 5,7% rispetto al 2023, il volume di affari legali trattati rispetto al totale nazionale rappresenta oltre il 25%.

Nell'anno 2024, l'Avvocatura dello Stato ha protocollato 1.399.028 documenti in arrivo e n. 1.181.796 documenti in partenza, di cui rispettivamente il 98,66% e il 99,46% in formato digitale. Sono state eseguite 62.088 notifiche, di cui il 97,85% digitali e, sempre in formato digitale, sono stati eseguiti 215.370 depositi di atti presso le cancellerie degli Organi giurisdizionali. Tutti i suddetti documenti digitali sono stati inseriti nella banca dati documentale dell'Istituto, consolidando il positivo risultato conseguito, anno dopo anno, con il 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. La percentuale di digitalizzazione, calcolata sommando i documenti in arrivo e partenza, per l'anno 2024

è stata del 99,03%. In particolare, si rileva che la sola Avvocatura Generale ha registrato 466.102 protocolli in entrata, di cui il 96,85% digitali, e trattato 345.955 protocolli in uscita, di cui il 99,41% digitali.

## **1.2. Contesto interno**

Per fare fronte all'imponente mole di attività essenziali per lo svolgimento della missione istituzionale, gravante su un organico da tempo insufficiente, negli ultimi anni alcuni provvedimenti normativi hanno previsto l'incremento dell'organico del personale togato e di quello amministrativo e hanno adeguato l'organizzazione della struttura dell'Avvocatura dello Stato. Sotto quest'ultimo profilo, dopo il d.P.R. 29 ottobre 2021, n. 214, che ha introdotto nell'apparato amministrativo dell'Avvocatura dello Stato gli Uffici dirigenziali da destinare a dirigenti di seconda fascia, con d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, per dare attuazione al d.l. 22 aprile 2023, n. 44 (conv. con l. 21 giugno 2023, n. 74), che ha previsto, in particolare, l'incremento della dotazione organica, anche mediante la previsione di due direttori generali, l'architettura dell'Avvocatura dello Stato è stata nuovamente ridisegnata con l'introduzione presso l'Avvocatura Generale dello Stato di due direzioni generali e con la riorganizzazione degli uffici dirigenziali di livello non generale.

Continua l'impegno dell'Istituto per l'avanzamento del progetto "NOVA" (già "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.

Sebbene la data di chiusura del progetto "NOVA" fosse inizialmente prevista per il 31 dicembre 2020, si è resa necessaria una prima rimodulazione a causa dei ritardi imputabili all'emergenza pandemica e, successivamente, la pianificazione è stata ulteriormente aggiornata, in considerazione sia del mutato assetto istituzionale dell'Avvocatura dello Stato sia delle rilevanti novità riguardanti l'attività professionale, che si sono tradotte nell'attivazione, in regime di obbligatorietà, dei processi giurisdizionali telematici. La conclusione del progetto è stata, pertanto, riprogrammata al 31 dicembre 2026, mentre al 30 giugno 2026 è prevista una importante fase di pre - esercizio. Nelle more, in data 9 maggio 2024, è entrato in esercizio il nuovo sito web dell'Avvocatura dello Stato, rinnovato nell'aspetto grafico e con una più razionale organizzazione dei contenuti, che offre la possibilità di effettuare ricerche full text su tutti contenuti del sito, accessibili anche con funzionalità multilingua.

Per quanto riguarda ulteriori indicatori di salute organizzativa e digitale dell'Istituto, si rappresentano i seguenti risultati del 2024:

- 75,10% la percentuale di dipendenti ammessi al lavoro agile sul numero totale dei dipendenti in servizio, che ne abbiano fatto richiesta;
- 100% i lavoratori agili dotati di dispositivi messi a disposizione dall'Istituto e che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione;
- 100% gli applicativi e le banche dati consultabili in lavoro agile;
- 91,86% la percentuale media di digitalizzazione di tutti i processi amministrativi;
- 41,01% la percentuale di dipendenti che hanno iniziato almeno una attività formativa al termine della quale sia previsto il rilascio di una certificazione/attestazione sul totale dei dipendenti in servizio;
- 50% la percentuale di accessi unici tramite SPID a servizi digitali sul totale di accessi unici a servizi digitali collegati a SPID;

- 97,09% la percentuale di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PP.AA. tramite domicili digitali sul totale delle comunicazioni inviate a imprese e PP.AA.;
- -14,52 l'indice di tempestività dei pagamenti, in netta ulteriore diminuzione rispetto all'anno precedente;
- 99,83% il grado di trasparenza dell'Avvocatura dello Stato (calcolato come rapporto tra punteggi associati alle attestazioni rilasciate dall'OIV e la somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella);
- 94,87% la percentuale media di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione calcolata sugli indicatori e i *target* di ciascuna misura.

## 2. Priorità di intervento dell'amministrazione

### 2.1. Obiettivi e indirizzi generali di interesse dell'amministrazione

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 intende garantire servizi sempre più efficienti ai propri utenti, tenendo conto anche delle innovazioni tecnologiche e degli sviluppi applicativi dell'IA, utilizzando al meglio le risorse pubbliche.

Inoltre, offre il suo contributo sia nello svolgimento dell'attività strettamente giurisdizionale, nella quale si esprime la sua missione istituzionale, sia nei settori di natura organizzativa, collaterali, ma non meno importanti, come il costante contributo fornito nei progetti che hanno portato alla nascita e al consolidamento dell'efficienza del processo telematico.

- Prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Si tratta di un'area trasversale a tutte le altre, secondo cui l'Avvocatura deve estendere il livello di trasparenza in tutti i settori dell'organizzazione e adottare processi e modelli organizzativi in grado di preservare l'organizzazione da rischi corruttivi.

### 2.2. Priorità politiche dell'amministrazione espresse nell'Atto di indirizzo

L'individuazione delle priorità muove dalle suddette aree ed è espressa nelle direttive annuali dell'Avvocato Generale, organo di vertice dell'Avvocatura dello Stato.

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 rappresentate nelle direttive annuali discendono gli obiettivi pluriennali e annuali, declinati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

I risultati raggiunti nel 2024, illustrati nel precedente paragrafo, dimostrano la piena adesione della struttura amministrativa, grazie alla dirigenza e al personale amministrativo impegnato nelle attività di supporto, alle priorità strategiche sopra elencate e l'adesione agli obiettivi strategici per la pubblica Amministrazione, quali il controllo della spesa, la digitalizzazione dei processi, l'adesione a soluzioni organizzative di *work-life balance*, l'incremento delle attività formative per il personale dirigenziale e non dirigenziale.

Con l'ausilio dell'efficientamento delle infrastrutture e delle procedure informatiche, infine, l'Avvocatura persegue il miglioramento delle prestazioni rese dalle strutture amministrative in termini di maggiore efficienza ed efficacia nei processi interni e nelle interlocuzioni con le amministrazioni difese e le giurisdizioni.

## 5. Sintesi dei principali risultati raggiunti nel 2024

### 5.1. Attività contenziosa e consultiva 2024

Per quanto riguarda l'andamento dell'attività contenziosa e consultiva dell'anno 2024, i dati certificano un aumento a livello nazionale del numero di affari legali del 13,6%; nel corso dell'anno, infatti, sono stati impiantati 167.598 affari legali rispetto al totale di 147.514 di tutto il 2023. Maggiormente significativo è l'incremento degli affari consultivi (+29,5%) rispetto all'incremento degli affari contenziosi (+10,5%) confrontati con i dati dell'anno precedente. Per quanto concerne l'Avvocatura Generale, presso la quale il numero di nuovi affari impiantati nel 2024 ha avuto una contrazione del 5,7% rispetto al 2023, il volume di affari legali trattati rispetto al totale nazionale rappresenta oltre il 25%.

L'Avvocatura dello Stato pubblica annualmente, all'interno della sotto-sezione "Altri contenuti" di Amministrazione Trasparente, con il titolo "Attività contenziosa e consultiva", una serie di dati statistici relativi all'attività contenziosa e consultiva, anche al fine di dare attuazione al D.L. 24.6.2014, n. 90, che al quarto comma, art. 8, dispone che *"Sui siti istituzionali degli uffici giudiziari ordinari, amministrativi, contabili e militari, nonché sul sito dell'Avvocatura dello Stato sono pubblicate le statistiche annuali inerenti alla produttività dei magistrati e degli avvocati dello Stato in servizio presso l'ufficio. Sono pubblicati sui medesimi siti i periodi di assenza riconducibili all'assunzione di incarichi conferiti."*

Sono pubblicati annualmente – mediante rappresentazione grafica in istogrammi, e fogli di calcolo elaborabili – i seguenti dati:

- 1) numero di affari contenziosi nuovi e numero di affari consultivi nuovi e totale affari nuovi degli ultimi cinque anni
- 2) totale affari nuovi degli ultimi cinque anni divisi per anno
- 3) numero di affari contenziosi nuovi degli ultimi cinque anni divisi per anno
- 4) numero di affari consultivi nuovi degli ultimi cinque anni divisi per anno
- 5) numero di affari contenziosi nuovi e numero di affari consultivi nuovi e totale affari nuovi degli ultimi cinque anni, divisi per sede (Avvocatura Generale e ciascuna Avvocatura distrettuale)
- 6) numero di affari contenziosi nuovi, divisi per sede (Avvocatura Generale e ciascuna Avvocatura distrettuale);
- 7) numero di affari consultivi nuovi, divisi per sede (Avvocatura Generale e ciascuna Avvocatura distrettuale)
- 8) numero di affari contenziosi nuovi e numero di affari consultivi nuovi e totale affari nuovi degli ultimi cinque anni, distinti per amministrazione patrocinata
- 9) numero di affari contenziosi nuovi degli ultimi cinque anni, distinti per amministrazione patrocinata

10) numero di affari consultivi nuovi degli ultimi cinque anni, distinti per amministrazione patrocinata

11) numero di provvedimenti giurisdizionali intervenuti in ciascun anno, distinti tra sentenze e altri provvedimenti

12) numero di provvedimenti giurisdizionali intervenuti negli affari contenziosi trattati da ciascuna Avvocatura negli ultimi cinque anni, distinti tra sentenze e altri provvedimenti.

## **5.2. 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 2024 sono pervenute 30 nuove richieste di abilitazione Extranet che sono state tutte evase e, alla fine del 2024, eseguita una ricognizione della base dati, il numero delle Amministrazioni accreditate è risultato pari a 515.

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 2024 è il 95,88%.

## **5.3. Il processo di digitalizzazione**

Il processo di digitalizzazione è ormai pressoché compiuto: nel 2024 la percentuale di digitalizzazione a livello nazionale è stata rilevata al 99,03%.

L'Avvocatura dello Stato ha, infatti, protocollato 1.399.028 documenti in arrivo e 1.181.796 documenti in partenza, di cui rispettivamente il 98,66% e il 99,46% in formato digitale. In particolare, si rileva che la sola Avvocatura Generale ha registrato 466.102 protocolli in entrata, di cui il 96,85% digitali, e trattato 345.955 protocolli in uscita, di cui il 99,41% digitali.

Sono state eseguite 62.088 notifiche, di cui il 97,85% digitali e, sempre in formato digitale, sono stati eseguiti 215.370 depositi di atti presso le cancellerie degli Organi giurisdizionali.

Tutti i suddetti documenti digitali sono stati inseriti nella banca dati documentale dell'Istituto, consolidando il positivo risultato conseguito, anno dopo anno, con il 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.

Per quanto riguarda la digitalizzazione dei processi di lavoro del settore amministrativo, attraverso l'obiettivo inserito nel 2024, nelle more della messa in esercizio di nuovi programmi, è stata verificata la capacità degli Uffici di utilizzare e di incrementare il ricorso ai numerosi

applicativi già disponibili: protocollo informatico; documento e/o provvedimento creato in formato digitale e firmato digitalmente senza alcuna fase intermedia di stampa; gestione informatica delle fasi del processo tramite applicativo gestionale interno; gestione informatica delle fasi del processo tramite applicativo gestionale esterno; conservazione dei documenti digitali del processo con sistemi digitali/cloud; uso di sistema di *collaboration* per la gestione del processo e dei relativi documenti.

Considerando interamente digitali i processi la cui percentuale di digitalizzazione è risultata essere compresa tra il 90% e il 100%, è emerso che l'80,85% dei processi amministrativi è gestito con strumenti digitali.

#### **5.4. L'avanzamento del Progetto "NOVA"**

Il progetto "NOVA" (già "Avvocatura 2020"), la cui data di completamento era inizialmente prevista per il 31 dicembre 2020, ha subito una prima ripianificazione in corso d'opera a causa dei ritardi progettuali imputabili all'emergenza pandemica incorsa nel frattempo. Successivamente, la pianificazione è stata ulteriormente aggiornata e la data di completamento è stata infine stimata al 31 dicembre 2026, mentre al 30 giugno 2026 è prevista una importante fase di pre - esercizio.

Nell'ambito di tale progetto, peraltro, in data 9 maggio 2024 è entrato in esercizio il nuovo sito web dell'Avvocatura dello Stato, che risulta rinnovato nell'aspetto grafico, semplificato nella fruibilità e con una più razionale organizzazione dei contenuti. Il sito consente ora di accedere alle pagine e alle notizie, tra cui la Rassegna dell'Avvocatura, mediante menù contestuali ed offre la possibilità di effettuare ricerche full text su tutti contenuti del sito, che sono accessibili anche con funzionalità multilingua.

Al progetto "NOVA" sono associati indicatori di *output*, indicatori di risultato ed indicatori di impatto per la verifica dell'andamento e dei risultati; è inoltre previsto un sistema di monitoraggio autonomo.

La gestione finanziaria del Progetto è rimessa al Sistema Informativo DELFI dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, attraverso il quale sono raccolti, registrati e archiviati in formato elettronico i dati per ciascuna operazione necessari per la sorveglianza, la valutazione, la gestione finanziaria, la verifica e l'*audit*.

#### **5.5. Lo sviluppo professionale dei dipendenti**

A partire dal 2024 è stata incrementata, attraverso obiettivi finalizzati all'attuazione dei *target* formativi indicati dalla Direttiva 23 novembre 2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, la promozione delle iniziative formative proposte dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, dal progetto di formazione "Syllabus" del Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'Inps, nell'ambito del progetto "Valore PA".

L'intento è stato sia di curare la formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, il quale anche nell'ultimo anno è stato numeroso, sia di rafforzare le competenze trasversali e le competenze digitali di tutti i dipendenti.

Una particolare attenzione è stata prestata ai percorsi formativi relativi al lavoro agile, al lavoro di gruppo e all'innovazione tecnologica.

Nonostante non tutte le unità organizzative siano riuscite a completare il monte ore di formazione attribuito come *target* dalla suddetta Direttiva, a causa delle difficoltà organizzative connesse alla riorganizzazione in corso e al sempre notevole carico di lavoro, sono state create le condizioni affinché la formazione diventi sempre più uno strumento di miglioramento delle competenze del personale di facile accesso e fruizione, inserito nell'ordinaria gestione delle risorse umane.

Al fine di valorizzare il maggior grado di competenza professionale progressivamente acquisito dai dipendenti nello svolgimento delle funzioni proprie dell'area e della famiglia professionale di appartenenza, con il Fondo Risorse decentrate 2024 sono state finanziate le procedure di selezione per l'attribuzione dei differenziali stipendiali a 229 dipendenti, di cui 30 funzionari, 179 assistenti e 20 operatori.

Inoltre, nel corso del 2024, si sono svolte le procedure di progressione tra le aree, ai sensi dell'articolo 18 del CCNL 2019-2021, per il passaggio all'Area dei Funzionari di complessive n. 40 unità di personale appartenente all'Area degli Assistenti e per il passaggio all'Area degli Assistenti di complessive n. 20 unità di personale appartenente all'Area degli Operatori.

## **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.

## **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) e f) del d.lgs. 150/2009. Nell'ambito della specificità dell'Istituto, i valori da attribuire agli "Indicatori Comuni" sono stati rilevati e inseriti nell'apposito applicativo del Portale della *performance* nei tempi previsti. Si riportano di seguito i valori rilevati afferenti agli indicatori comuni dell'anno 2024 divisi per area di gestione.

	N.A.	Numeratore	Denominatore	Risultato
<b>GESTIONE DELLE RISORSE UMANE</b>				
1.1 Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane		4.690.727,57	990	4.738,10
1.2 Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile		746	990	75,35
1.3 Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale		406	990	41,01
1.4 Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale		388	990	39,19
1.5 Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale		38	972	3,90
<b>GESTIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI E DEGLI IMMOBILI</b>				
2.1 Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti		10.007.552,63	10.080.987,45	99,27
2.2 Tempestività dei pagamenti		-228.065.672,20	15.709.484,26	-14,51
2.3 Spesa per energia elettrica al metro quadro		612.580,84	59.677,28	10,26
<b>GESTIONE DELLE RISORSE INFORMATICHE E DIGITALIZZAZIONE</b>				
3.1 Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali		2	4	50,00
3.2 Percentuale di servizi full digital	X			
3.3 Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPA		1	1	100,00
3.4 Percentuale di comunicazioni tramite domicili digitali		1.147.461	1.181.796	97,09
3.5 Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto	X			
3.6 Dematerializzazione procedure		///	///	SI
<b>GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE E DELLA TRASPARENZA</b>				
4.1 Consultazione del portale istituzionale		180.342	365	494,08
4.2 Grado di trasparenza dell'amministrazione		1.248,00	1.250,00	99,83

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

Ai sensi del 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.

Attraverso il PIAO 2024-2026 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.

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 2024.

Dimensione dell'utenza del Lavoro agile ai sensi della Legge 81/2017 art. 18 e del CCNL Funzioni centrali 2019-2021, firmato il 9 maggio 2022, (art. 36) - Anni 2022-2024 (numero di dipendenti coinvolti)						
CdR	2022		2023		2024	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Avvocatura dello Stato	365	310	420	311	440	335

Dipendenti con figli fino a 12 anni in part-time. Anni 2022-2024							
Struttura	Annualità	Numero di dipendenti che ha optato per il part-time		Numero di dipendenti con uno o più figli fino ai 12 anni		Numero di dipendenti con uno o più figli fino ai 12 anni che ha optato per il part-time	
		Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Avvocatura dello Stato	2022	0	0	71	45	0	0
	2023	4	0	93	62	2	0
	2024	1	0	89	74	0	0

Incidenza delle neo-madri che hanno optato per il part time - Anni 2022 – 2024									
CdR	2022			2023			2024		
	Numero totale neomadri	Numero neomadri in part time	% Neomadri in part time	Numero neomadri	Numero neomadri in part time	% Neomadri in part time	Numero neomadri	Numero neomadri in part time	% Neomadri in part time
Avvocatura dello Stato	5	-	0%	15	-	0%	26	-	0%

CdR	Lavoro agile - Modalità di attuazione
<b>Avvocatura dello Stato</b>	Le modalità attuative del lavoro agile nel corso del 2024 sono state favorite dall'Amministrazione mediante interventi infrastrutturali alle reti informatiche e attraverso la dotazione di strumentazioni informatiche ad hoc.

Informazioni sul lavoro agile - Anno 2024	
Lavoro agile	Avvocatura dello Stato
Indicare se l'amministrazione ha previsto l'organizzazione di iniziative di formazione specifica di carattere tecnico sugli strumenti di lavoro (invio manuali, istruzioni, formazione in modalità e-learning) e in caso affermativo illustrare brevemente	L'Amministrazione ha previsto attività di formazione e informazione tramite circolari ad hoc in merito alla possibilità di accesso al lavoro agile.
Indicare se l'amministrazione ha previsto attività di rendicontazione dell'attività giornaliera/settimanale/mensile svolta dal personale e in caso affermativo illustrare brevemente	
Indicare se è stata effettuata un'attività di monitoraggio e/o valutazione dell'esperienza di lavoro agile in un'ottica di genere (tenendo conto separatamente delle donne e degli uomini).	Nel corso del 2023 è stato somministrato un questionario finalizzato ad una "Indagine sul clima e il benessere organizzativo anche in riferimento al lavoro agile" i cui risultati sono stati rilevati tenendo conto separatamente delle donne e degli uomini. I partecipanti all'indagine sono stati per il 53% donne e per il restante 47% uomini.
Indicare se vengono somministrati questionari ai dipendenti per valutare i seguenti aspetti e fare un'analisi di genere: conciliazione vita-lavoro; benessere personale; flessibilità oraria; altro. In caso affermativo illustrare brevemente gli eventuali risvolti e criticità di genere emerse dai questionari	Il PIAO, Sez. Organizzazione del lavoro agile, prevede la somministrazione periodica di questionari sul benessere organizzativo anche in riferimento al lavoro agile. Il questionario somministrato nel 2023 ha rilevato che la maggioranza del personale (60%) è soddisfatta o abbastanza soddisfatta delle azioni positive a favore della conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita personale promosse dall'Amm.ne. Le donne sono risultate soddisfatte o abbastanza soddisfatte in misura inferiore (49%).

Informazioni sul lavoro agile - Anno 2024	
Lavoro agile	Avvocatura dello Stato
<p>Indicare se è stata effettuata un'attività di monitoraggio e/o valutazione dell'esperienza di lavoro agile realizzata nel 2024 dal punto di vista del fruitore. In caso affermativo illustrare brevemente la cadenza con la quale è stato effettuato il monitoraggio (periodico in itinere, ex-post, etc.) e il grado di soddisfazione rilevato.</p>	<p>L'indagine del 2024 ha fatto seguito alla precedente del 2023 per la valutazione dell'esperienza di lavoro agile dal punto di vista del fruitore. I lavoratori e le lavoratrici, anche non utilizzatori del lavoro agile, per il 67% ritengono sia uno strumento valido per l'efficienza, l'11% non lo ritiene valido e il 22% lo ritiene relativamente valido ma con molti dubbi. Complessivamente il 90% dei lavoratori interpellati ha dichiarato di essere soddisfatto del lavoro agile; il 66% non giudica negativamente la riduzione delle interazioni sociali mentre il 22% avverte senso di isolamento. L'indagine, ove possibile, sarà ripetuta nel 2025.</p>
<p>Indicare se è stata effettuata un'attività di monitoraggio e/o valutazione dell'esperienza di lavoro agile realizzata nel 2024 dal punto di vista dell'ufficio di appartenenza del fruitore e in caso affermativo illustrare brevemente la cadenza con la quale è stato effettuato il monitoraggio (periodico in itinere, ex-post, etc.) il livello (centrale, singolo ufficio, etc.) e gli impatti sull'organizzazione del lavoro, sulla produttività.</p>	<p>Nel 2023 non è stata effettuata un'attività di monitoraggio e/o valutazione dell'esperienza di lavoro agile dal punto di vista dell'Ufficio del fruitore. Peraltro all'indagine sopra richiamata hanno partecipato anche i dirigenti, i quali per il 65% si sono espressi in termini assolutamente positivi sulla capacità del lavoro agile di produrre impatti favorevoli sull'efficienza e la produttività.</p>

Informazioni sul lavoro agile - Anno 2024									
CdR	Sesso	Personale Dirigenziale: Numero di accordi perfezionati/sottoscritti	Personale delle Aree: numero di accordi perfezionati/sottoscritti	Età media del personale che ha perfezionato/sottoscritto l'accordo	Percentuale di accordi perfezionati/sottoscritti motivati da esigenze di conciliazione e vita-lavoro	Percentuale di accordi perfezionati/sottoscritti motivati dalla difficoltà di spostamento	Personale e Dirigenziale: numero di giornate complessivamente fruite	Personale delle Aree: numero di giornate complessivamente fruite	Numero massimo di accordi accoglibili
Avvocatura dello Stato	Donne	-	440	49			-	32.868	
	Uomini	-	335	49			-	24.790	

Giorni di congedo parentale fruiti dal lavoratore						
CdR	2022		2023		2024	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Avvocatura dello Stato	616	147	1110	93	533	276

Politiche di reinserimento del personale attuate nell'amministrazione	Avvocatura dello Stato
Indicare con riferimento al 2024, se per il personale, rientrato dopo lunghi periodi di assenza (anche in congedo di maternità, congedo parentale, etc.), sono state previste iniziative volte a fornire tutte le informazioni necessarie per aggiornarlo sullo stato del lavoro e/o percorsi formativi per il reinserimento e in caso affermativo illustrare brevemente le iniziative realizzate.	nessuna
Con riferimento al 2024, indicare se sono state realizzate azioni finalizzate a rispondere agli adempimenti del bilancio di genere dello Stato (per es. costituzione di gruppi di lavoro, iniziative e/o riunioni di sensibilizzazione, implementazione di specifici sistemi di monitoraggio, etc.) e in caso affermativo illustrare brevemente tali azioni.	nessun gruppo costituito

Politiche di reinserimento del personale attuate nell'amministrazione	Avvocatura dello Stato
<p>Indicare se esiste un ufficio o una struttura organizzativa di coordinamento per le attività relative al bilancio di genere nella sua amministrazione. in caso affermativo indicare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- denominazione dell'Ufficio o della struttura di coordinamento per le attività relative al bilancio di genere dello Stato</li> <li>- nominativo del Referente e contatti dell'ufficio o struttura (recapito telefonico e indirizzo e-mail)</li> </ul>	<p>Ufficio I - bilancio e liquidazione della Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi</p>

Iniziative di formazione specifica su temi di rilevanza per la cultura di genere e delle pari opportunità o per il bilancio di genere realizzate dalle amministrazioni. Anno 2024				
CdR	Ruolo	2024		Descrizione sintetica del tipo di iniziative di formazione
		Donne	Uomini	
Avvocatura dello Stato	N. Dirigenti partecipanti	0	0	
	N. Funzionari partecipanti	0	0	
	N. Altro personale partecipante	0	0	

Piano Integrato di Attività e Organizzazione		
CdR	Sito istituzionale	Attività di bilancio di genere illustrate nel Piano e realizzate nel 2023
Avvocatura dello Stato	<a href="#">Piano integrato di attività e organizzazione   Avvocatura dello Stato</a>	Sono stati inseriti obiettivi volti alla Valutazione degli impatti interni in termini di Miglioramento o peggioramento dello stato di salute dell'Amministrazione derivanti dall'attuazione del lavoro agile. Inoltre è stato per la prima introdotto nel PIAO tra gli argomenti di formazione il bilancio di genere.

## 5.9. L'organizzazione del lavoro agile

A partire dal 2022, in seguito all'introduzione del PIAO, l'apposita sezione "Organizzazione del lavoro agile" disciplina, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'Amministrazione.

Al riguardo, con decreto del Segretario Generale n. 209 del 26 novembre 2024, 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 aggiornate 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.

L'andamento del lavoro agile è semestralmente monitorato da tutte le Sedi mediante il sistema di rilevazione delle presenze.

Nell'anno 2024 sono stati stipulati n. 730 contratti di lavoro agile tra l'Amministrazione e i dipendenti appartenenti alle aree; la percentuale dei dipendenti in servizio che hanno chiesto di aderire alla prestazione di lavoro in modalità agile, eseguendo parte della prestazione da remoto e parte in presenza, sul totale dei dipendenti non dirigenti è stata del 75,35%.

Le giornate lavorative prestate in lavoro agile sul totale delle giornate lavorative prestate da tutti i dipendenti sono state il 25,29%.

La percentuale di lavoratori agili preparati a lavorare per obiettivi è stata del 99,73%.

## 5.10. Gli obiettivi per il controllo delle spese

Per quanto concerne la *spending review*, in continuità con i precedenti piani programmatici, nel 2024 sono proseguiti i programmi di controllo delle spese con l'Obiettivo triennale n. 3 per la razionalizzazione degli acquisti tramite il ricorso a convenzioni quadro o al Mercato Elettronico;

con l'obiettivo B.1., finalizzato ad una attenta gestione dei capitoli di bilancio alla luce del nuovo concetto di impegno ad esigibilità; con l'obiettivo B.2. per la riduzione dei tempi di pagamento in applicazione della normativa in materia e in attuazione delle disposizioni dettate con Circolare n. 1/2024 dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e dal Dipartimento della Funzione Pubblica; con l'obiettivo B.3. per una razionale utilizzazione degli spazi degli uffici, anche mediante condivisione delle postazioni di lavoro, 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 2024 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 dalla tabella seguente, i risultati attesi sono stati conseguiti.

## NOTE INTEGRATIVE AL RENDICONTO 2024

### Scheda indicatori per obiettivo

#### MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

MISSIONE: 22 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche (032)

PROGRAMMA: 22.4 - Rappresentanza, difesa in giudizio e consulenza legale in favore delle Amministrazioni dello Stato e degli enti autorizzati (032.005)

AVVOCATURA DELLO STATO

#### OBIETTIVO

##### 1 RAPPRESENTANZA E DIFESA IN GIUDIZIO E CONSULENZA LEGALE

La Mission dell'Avvocatura e' quella di rappresentare e difendere le amministrazioni dello Stato e gli enti patrocinati sia in ambito giudiziario che fornendo supporto nella risoluzione di problematiche legate allo svolgimento delle attivita' istituzionali di competenza. Per lo svolgimento della Mission, l'Amministrazione investe in maniera sempre piu' significativa sull'implementazione del livello di digitalizzazione al fine di potenziare e rendere piu' efficiente il sistema e le procedure utilizzate. L'obiettivo e' l'integrale digitalizzazione di tutti i servizi e l'utilizzo di tutte quelle tecnologie che hanno un impatto sia sull'attivita' istituzionale di rappresentanza in giudizio e consulenza legale sia sull'attivita' interna e di supporto. Inoltre, in termini di efficienza gestionale e in ragione delle politiche di riduzione della spesa pubblica, occorre, altresì, procedere alla razionalizzazione della spesa per l'acquisto di beni e servizi.

##### Azioni correlate:

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

INDICATORE	Valori target a LB 2024	Valori a Rendiconto 2024
3 - Utilizzo delle convenzioni Consp e del mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi	-> 80%	99,27%

Descrizione:	Rapporto percentuale, relativamente alle categorie merceologiche riferite ai consumi intermedi, tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) ed il totale della spesa prevista per l'acquisto di beni e servizi
Tipologia:	Indicatore di risultato (output)
Unita' di misura:	-
Metodo di calcolo:	Rapporto percentuale tra la spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) ed il totale della spesa per l'acquisto di beni e servizi
Fonte del dato:	Sistema informativo di contabilita' e gestione

INDICATORE	Valori target a LB 2024	Valori a Rendiconto 2024
4 - Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati Extranet per gli affari legali di propria competenza	-> 80%	95,88%

Descrizione:	L'incremento del numero delle abilitazioni delle Amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet", per visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza, costituisce una modalita' efficace per il miglioramento dell'interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese.
Tipologia:	Indicatore di risultato (output)
Unita' di misura:	-
Metodo di calcolo:	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 del dato:	Sistema informativo interno

INDICATORE	Valori target a LB 2024	Valori a Rendiconto 2024
5 - Utilizzo delle notifiche telematiche a mezzo PEC	-> 80%	97,85%

**Descrizione:** Percentuale delle notifiche a mezzo PEC rispetto al numero complessivo delle notifiche effettuate  
**Tipologia:** Indicatore di risultato (output)  
**Unita' di misura:** -  
**Metodo di calcolo:** Rapporto percentuale tra le notifiche effettuate a mezzo PEC ed il numero complessivo delle notifiche effettuate  
**Fonte del dato:** Sistema informativo interno

INDICATORE	Valori target a LB 2024	Valori a Rendiconto 2024
6 - Livello di digitalizzazione dei processi amministrativi	>= 50%	67,69%

**Descrizione:** Digitalizzazione dei processi amministrativi  
**Tipologia:** Indicatore di risultato (output)  
**Unita' di misura:** -  
**Metodo di calcolo:** Rapporto percentuale tra il numero dei processi digitali ed il numero dei processi totali  
**Fonte del dato:** Sistema di monitoraggio performance

## OBIETTIVO

### 304 GESTIONE E ASSISTENZA DEL PERSONALE DELL'AVVOCATURA DELLO STATO

Il processo di riorganizzazione interna dell'Istituto, anche attraverso l'incremento della dotazione organica e dell'aumento delle attività di competenza dell'Amministrazione richiede interventi di riprogettazione e di riqualificazione del personale in servizio. In particolare, l'Amministrazione si pone come obiettivo, da una parte, quello di potenziare e acquisire competenze specialistiche, anche attraverso interventi di formazione mirata, e, dall'altra, organizzare l'attività lavorativa in termini di risultato, ricorrendo anche al potenziamento del lavoro agile. Inoltre, l'obiettivo dell'Amministrazione è anche quello di potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa e incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato

#### Azioni correlate:

0003 - Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato

INDICATORE	Valori target a LB 2024	Valori a Rendiconto 2024
1 - Valorizzazione della formazione del personale	=> 70%	89,64%

<b>Descrizione:</b>	Numero di dipendenti ammessi alla frequentazione dei corsi di formazione su numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi
<b>Tipologia:</b>	Indicatore di risultato (output)
<b>Unità di misura:</b>	-
<b>Metodo di calcolo:</b>	Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi alla frequentazione dei corsi di formazione e il numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi.
<b>Fonte del dato:</b>	Sistema informativo interno

INDICATORE	Valori target a LB 2024	Valori a Rendiconto 2024
2 - Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (work life balance)	=> 70%	75,10%

<b>Descrizione:</b>	Numero di dipendenti ammessi al lavoro agile su numero totale dei dipendenti in servizio
<b>Tipologia:</b>	Indicatore di risultato (output)
<b>Unità di misura:</b>	-
<b>Metodo di calcolo:</b>	Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi al lavoro agile e il numero totale dei dipendenti in servizio.
<b>Fonte del dato:</b>	Sistema informativo interno

INDICATORE	Valori target a LB 2024	Valori a Rendiconto 2024
3 - Grado di trasparenza dell'Amministrazione	=> 70%	99,83%

<b>Descrizione:</b>	Rapporto tra punteggi associati all'attestazioni rilasciate dall'OIV rispetto a quelli conseguiti dall'Amministrazione
<b>Tipologia:</b>	Indicatore di risultato (output)
<b>Unità di misura:</b>	-
<b>Metodo di calcolo:</b>	Rapporto percentuale tra la somma dei punteggi conseguiti dall'Amministrazione rispetto a quelli assegnati dall'OIV, ad ogni singola cella, sulla base delle deliberazioni ANAC.
<b>Fonte del dato:</b>	Piattaforma ANAC

INDICATORE	Valori target a LB 2024	Valori a Rendiconto 2024
4 - Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa	=> 30%	24,73%

#### NOTA SCOSTAMENTO RISULTATO INDICATORI:

La ragione dello scostamento è da ricercarsi nella circostanza che nel corso del 2024 molti pagamenti (e le corrispondenti quote di onorari) sono state gestite dall'Agenzia delle Entrate-Riscossione oppure sono provenienti da flussi di passate rateizzazioni. Si evidenzia, comunque, che il trend dei pagamenti tramite pagoPa è in decisa crescita e che il sistema si sta orientando verso un utilizzo sempre più marcato di tale strumento.

<b>Descrizione:</b>	Percentuale dei pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa rispetto al totale dei pagamenti riscossi
<b>Tipologia:</b>	Indicatore di risultato (output)
<b>Unità di misura:</b>	-
<b>Metodo di calcolo:</b>	Rapporto percentuale tra il numero dei pagamenti ricevuti tramite il sistema pagoPa rispetto al totale dei pagamenti riscossi.
<b>Fonte del dato:</b>	Sistema informativo interno

## 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.

Alcune misure sono state tradotte in obiettivi di *performance* individuati nel PIAO 2024-2026, 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 dei documenti legali e della liquidazione e recupero onorari.

Il costante monitoraggio dei *target* della digitalizzazione contribuisce alla verifica di una misura trasversale di prevenzione della corruzione che garantisce correttezza e trasparenza nella gestione dei processi.

Al raggiungimento degli obiettivi di adeguamento alle misure di prevenzione della corruzione, tra l'altro, è stato dedicato l'Obiettivo F.2., consistente nella verifica, a seguito dei monitoraggi periodici, della percentuale complessiva di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione da parte degli uffici centrali e periferici.

Per la misurazione, quale indicatore di risultato, è stata scelta la percentuale media di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione calcolata sugli indicatori e i *target* di ciascuna misura nel periodo preso a riferimento; 95% il *target* associato a tale indicatore.

L'esito della misurazione ha dato il seguente riscontro:

<b>Totale misure</b>	<b>80</b>
Misure non attuate non essendosi verificate le circostanze previste	2
Misure non previste nel 2024	0
Misure attuabili	78
Misure attuate o in corso di attuazione	74
Misure non attuate	4
<b>Percentuale non attuazione</b>	<b>5,13%</b>
<b>Percentuale attuazione</b>	<b>94,87%</b>

Considerato il *target* del 95% per l'anno 2024, il risultato di attuazione complessivo dell'obiettivo rispetto al *target* è stato del 94,87%.

In tema di trasparenza, attraverso l'Obiettivo triennale n. 8 è stato monitorato il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente attraverso la percentuale di adempimento degli obblighi verificati in occasione della Delibera ANAC n. 213 del 23 aprile 2024.

La percentuale è risultata essere del 99,83% rispetto al *target* del 70%.

### **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.

Nel 2024 sono pervenute: due richieste di accesso civico "semplice" e 14 richieste di accesso civico "generalizzato" aventi ad oggetto l'attività consultiva e giudiziaria dell'Istituto, l'organizzazione e gestione delle risorse umane.

Inoltre, è pervenuta al RPCT una istanza di riesame di una richiesta di accesso civico generalizzato non accolta.

Tutte le richieste sono state evase entro i termini previsti.

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

### 6.1. 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.

## **6.2. Dimensioni della *performance* organizzativa dell'Avvocatura dello Stato**

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

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

## **6.3. Livelli e finalità**

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.

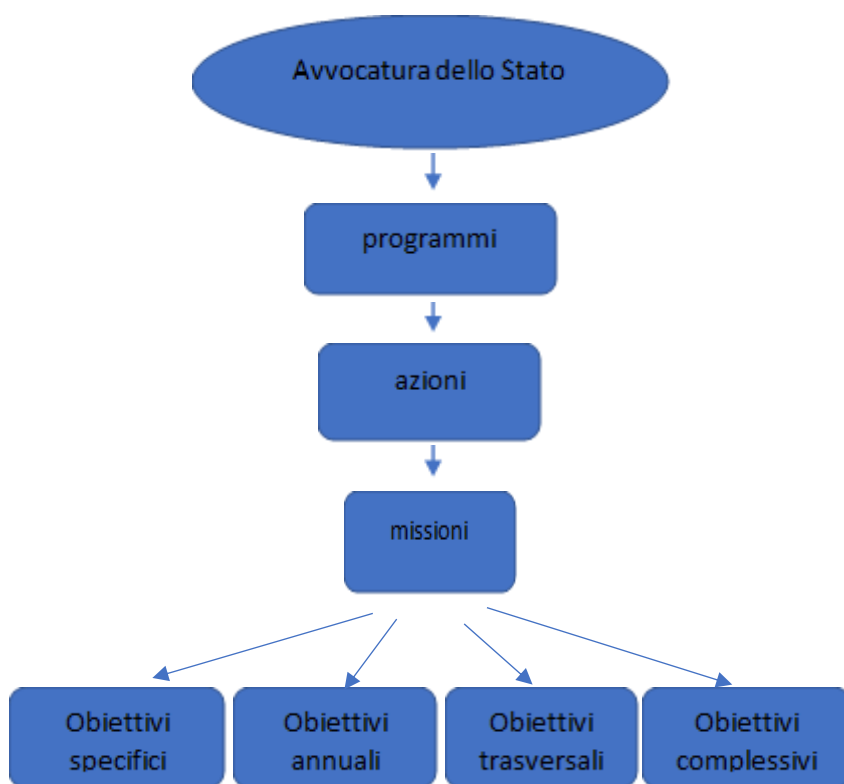
#### 6.4. Il modello di pianificazione della *performance* organizzativa dell'Avvocatura dello Stato

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.

Al raggiungimento degli obiettivi annuali e triennali concorrono in comune, ciascuno per la parte di propria competenza, gli Uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali.

##### *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.

## **6.5. Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa 2024**

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, per il 2024, 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 2021 ("*Regolamento recante norme per l'organizzazione ed il funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato*").

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. 1° aprile 2022, n. 63 e confermato con D.A.G. 14 gennaio 2025, n. 6, 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.

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, in osservanza di quanto indicato dal Dipartimento per la Funzione Pubblica nelle "Linee Guida per la Relazione annuale sulla *Performance*" del 2018.

Con il supporto del Servizio organizzazione e metodo dell'Ufficio I Affari generali, programmazione e risorse umane, i dati necessari per eseguire la verifica del grado di realizzazione dei valori di risultato previsti per la *Performance* del 2024 sono stati acquisiti dall'Organismo di Valutazione della *Performance* con il monitoraggio intermedio al 15 settembre 2024 e con il monitoraggio finale al 31 dicembre 2024 mediante la somministrazione di appositi questionari agli Uffici dell'Avvocatura Generale e alle Avvocature Distrettuali. 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*.

Ove previsto, sono state eseguite verifiche basate sulle rilevazioni fornite dall'Ufficio VII Risorse Informatiche e Statistica e dall'Ufficio II - Ragioneria, bilancio e trattamento economico, 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.

Al termine delle operazioni di analisi, elaborazione e rendicontazione dei dati rilevati, l'Organismo di Valutazione della *Performance* ha provveduto alla misurazione dei risultati 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.

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.

L'Organismo di Valutazione ha, pertanto 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 16 obiettivi condivisi da tutte le Strutture.

All'esito della misurazione dei risultati conseguiti per la performance del 2024, 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.

Alla prima fase di misurazione e valutazione è seguita una fase di riesame, nel corso della quale l'Organismo di valutazione ha esaminato alcune istanze prodotte da Uffici dell'Istituto che hanno rappresentato circostanze particolari che hanno impedito in taluni casi il pieno

raggiungimento del *target* atteso e ha adottato le determinazioni definitive, motivando adeguatamente in proposito.

## 7. Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2024-2026

### 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 2024-2026 afferiscono principalmente ai seguenti ambiti:

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

Nella redazione delle note integrative al disegno di legge di bilancio 2024-2026, l'Avvocatura dello Stato (Centro di Responsabilità Amministrativa nel Bilancio del Ministero Economia e Finanze) ha introdotto, a fianco dell'obiettivo n. 1 ("Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale") un secondo obiettivo n. 304 ("Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato"), ampliando il set di indicatori da quattro a otto.

Conseguentemente, l'Avvocatura ha parzialmente modificato anche nel PIAO i programmi di *performance* rispetto agli anni precedenti al fine di consentire il monitoraggio dei nuovi indicatori.

L'Istituto ha confermato nel triennio 2024-2026 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.

I nuovi programmi hanno riguardato il miglioramento dell'efficienza gestionale attraverso la digitalizzazione dei processi amministrativi, l'incentivazione delle riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato, la riduzione dei tempi di pagamento delle fatture, il monitoraggio dei tempi di avvio delle procedure di affidamento al fine di corrispondere efficacemente alle richieste degli uffici.

## 7.2. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026. Obiettivi annuali e triennali

Il programma della *performance*, ricompreso nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026, 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 2024" che, con un collegamento a cascata (c.d. *cascading*), sono stati poi declinati in obiettivi operativi annuali da assegnare alle strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato.

Con la circolare n. 30 del 3 giugno 2024, il Segretario Generale ha quindi assegnato, per l'anno 2024, 21 obiettivi agli Uffici dell'Avvocatura Generale e di questi 16 in condivisione con le Avvocature Distrettuali, sulla cui realizzazione si misura e si valuta la *performance* organizzativa dell'Istituto.

Questi obiettivi costituiscono in parte i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale e 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.

Nella tabella che segue sono riportati gli obiettivi assegnati con circolare n. 30/2024 del Segretario Generale alle Strutture Amministrative dell'Avvocatura dello Stato per l'anno 2024.

Obiettivi prioritari triennali 2024-2026	
<b>Obiettivo triennale n. 1</b>	<b>Gestione delle risorse umane (Formazione)</b> Valorizzazione della formazione del personale anche nell'ottica di rafforzamento del capitale umano.
<b>Obiettivo triennale n. 2</b>	<b>Gestione delle risorse umane (Lavoro agile)</b> Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile ( <i>work life balance</i> ).
<b>Obiettivo triennale n. 3</b>	<b>Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi)</b> Utilizzo delle convenzioni Consip e del Mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi.
<b>Obiettivo triennale n. 4</b>	<b>Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale)</b> Digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.
<b>Obiettivo triennale n. 5</b>	<b>Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese)</b> Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" per gli affari legali di propria competenza.

<b>Obiettivo triennale n. 6</b>	<b>Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni</b> (Digitalizzazione dei processi amministrativi) Incremento della digitalizzazione dei processi amministrativi mediante l'uso degli applicativi disponibili.
<b>Obiettivo triennale n. 7</b>	<b>Efficienza gestionale</b> (Riscossioni) Incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato.
<b>Obiettivo triennale n. 8</b>	<b>Prevenzione della corruzione e trasparenza</b> (Trasparenza) Potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa.
<b>Obiettivi operativi 2024 di miglioramento organizzativo e dell'efficienza gestionale</b>	
<b>A</b>	<b>Gestione delle risorse umane</b>
A.1.	Reclutamento.
A.2.	Qualità della formazione.
<b>B</b>	<b>Efficientamento dei processi di spesa</b>
B.1.	Utilizzo efficiente delle risorse.
B.2.	Riduzione dei tempi di pagamento.
B.3.	Spazi per uffici e archivi.
<b>C</b>	<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione dei flussi documentali</b>
C.1.	Gestione dei documenti legali.
<b>D</b>	<b>Efficienza gestionale</b>
D.1.	Gestione dei documenti legali.
D.2.	Corresponsione degli onorari.
D.3.	Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia.
<b>F</b>	<b>Prevenzione della corruzione e trasparenza</b>
F.1.	Accesso civico.
F.2.	Integrazione degli obiettivi e indicatori di <i>performance</i> con le misure di prevenzione della corruzione.

<b>G</b>	<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari</b>
G.1.	Spese liquidate.
G.2.	Fondo spese enti.

## 8. La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa 2024

### 8.1. Gli obiettivi specifici triennali

Gli obiettivi specifici triennali sono 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, tali obiettivi sono 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, alla prevenzione della corruzione e della trasparenza.

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 "NOVA", 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 competenze e 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 nel 2024 per il perseguimento degli obiettivi triennali programmati con il PIAO per la *Performance* 2024-2026, sono rappresentati nelle schede che seguono, redatte secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida 3/2018.

<b>OBIETTIVI SPECIFICI TRIENNALI 2024</b>	
<b>Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione)</b>	
<i>Obiettivo prioritario</i>	Valorizzazione della formazione del personale anche nell'ottica di rafforzamento del capitale umano (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2024-2026, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
<i>Obiettivo operativo</i>	Divulgazione di iniziative formative di interesse sia per il personale togato che per il personale amministrativo, ai fini dell'aggiornamento negli ambiti operativi di rispettiva competenza. Per il personale amministrativo, saranno prese in considerazione le iniziative formative erogate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, i corsi <i>Syllabus</i> a cura del Dip. Funzione Pubblica e i corsi INPS Valore PA. Sarà privilegiata la formazione a distanza.
<i>Prodotto</i>	Numero di dipendenti ammessi ai corsi di formazione su numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi.
<i>Indicatore</i>	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi ai corsi di formazione e il numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi.
<i>Target</i>	≥70% nel 2024 ≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026
<i>Fonte del dato</i>	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>
<i>Strutture coinvolte</i>	Ufficio I – Servizio personale; Uffici AGS destinatari della formazione; Avvocature distrettuali.
<i>Risultato misurato in relazione ai target</i>	128,06 %
<i>Grado di realizzazione</i>	100,00%
<i>Valutazione come da SMVP</i>	Punti 20
<i>Note</i>	Al primo monitoraggio non rilevata la necessità di azioni correttive.
<b>Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile)</b>	
<i>Obiettivo prioritario</i>	Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (work life balance) (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2024-2026, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
<i>Obiettivo operativo</i>	Incremento dell'utilizzo del lavoro agile, quale misura organizzativa di gestione e valorizzazione delle risorse umane.
<i>Prodotto</i>	Numero di dipendenti ammessi al lavoro agile su numero totale dei dipendenti in servizio, che ne abbiano fatto richiesta.

<i>Indicatore</i>	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi al lavoro agile e il numero totale dei dipendenti in servizio, che ne abbiano fatto richiesta.
<i>Target</i>	≥70% nel 2024 ≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026
<i>Fonte del dato</i>	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>
<i>Strutture coinvolte</i>	Ufficio I – Servizio personale; Avvocature distrettuali
<i>Risultato misurato in relazione ai target</i>	142,86%
<i>Grado di realizzazione</i>	100 %
<i>Valutazione come da SMVP</i>	Punti 20
<i>Note</i>	Al primo monitoraggio non rilevata la necessità di azioni correttive.
<b>Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (<i>Acquisto di beni e servizi</i>)</b>	
<i>Obiettivo prioritario</i>	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2024-2026, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
<i>Obiettivo operativo</i>	Utilizzo delle convenzioni Consip e del mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi. Attuazione della digitalizzazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi.
<i>Prodotto</i>	Prevalenza di acquisti effettuati con ricorso a convenzioni-quadro o al MePA.
<i>Indicatore</i>	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero delle acquisizioni di beni e servizi effettuate tramite convenzioni-quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) rispetto al totale delle acquisizioni di beni e servizi effettuate.
<i>Target</i>	≥80% nel 2024 ≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026
<i>Fonte del dato</i>	Sistema informativo di contabilità e gestione.
<i>Strutture coinvolte</i>	Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio (per la raccolta dei dati); Ufficio IV – Contratti; Avvocature distrettuali.
<i>Risultato misurato in relazione ai target</i>	124,09%
<i>Grado di realizzazione</i>	100%
<i>Valutazione come da SMVP</i>	Punti 20

Note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.
<b>Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale).</b>	
Obiettivo prioritario	Digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2024-2026, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
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 e il processo telematico.
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 telematico. Incremento delle notifiche eseguite via PEC.
Indicatore	1) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti digitali caricati in NSI 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 (non devono essere incluse le notifiche per l'esecuzione di sentenze dell'area della liquidazione degli onorari).
Target	1) Documenti digitali: 98,85% nel 2024 98,85% nel 2025 98,90% nel 2026 2) Percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche: ≥80% nel 2024 ≥85% nel 2025 ≥90% nel 2026
Fonte del dato	Sistema informativo interno
Strutture coinvolte	Ufficio V – Archivio e impianti; Ufficio VI – Servizi legali; Ufficio VII – Risorse informatiche e statistica (per le rilevazioni); Avvocature distrettuali.
Risultato misurato in relazione ai target	1) 100,89% 2) 122,31%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione come da SMVP	Punti 20
Note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.
<b>Obiettivo triennale n. 5 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese)</b>	

<b>Obiettivo prioritario</b>	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" per gli affari legali di propria competenza (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2024-2026, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
<b>Obiettivo operativo</b>	Prosecuzione trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso Extranet.
<b>Prodotto</b>	Incremento del numero delle abilitazioni delle Amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" per visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.
<b>Indicatore</b>	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.
<b>Target</b>	≥80% nel 2024 ≥85% nel 2025 ≥90% nel 2026
<b>Fonte del dato</b>	Sistema informativo interno
<b>Strutture coinvolte</b>	Ufficio VII – Risorse informatiche e statistica.
<b>Risultato misurato in relazione ai target</b>	119,85%
<b>Grado di realizzazione</b>	100%
<b>Valutazione come da SMVP</b>	Punti 20
<b>Note</b>	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.
<b>Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi)</b>	
<b>Obiettivo prioritario</b>	Incremento della digitalizzazione dei processi amministrativi mediante l'utilizzo degli applicativi disponibili (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2024-2026, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
<b>Obiettivo operativo</b>	Incremento dell'utilizzo degli applicativi informatici.
<b>Prodotto</b>	Processi amministrativi interamente gestiti con strumenti informatici.
<b>Indicatore</b>	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei processi digitali ed il numero dei processi totali.
<b>Target</b>	≥50% nel 2024 ≥60% nel 2025 ≥70% nel 2026
<b>Fonte del dato</b>	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>

<i>Strutture coinvolte</i>	Dirigenti Avvocatura Generale; Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali.
<i>Risultato misurato in relazione ai target</i>	161,70%
<i>Grado di realizzazione</i>	100%
<i>Valutazione come da SMVP</i>	Punti 20
<i>Note</i>	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

### Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (*Riscossioni*)

<i>Obiettivo prioritario</i>	Incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2024-2026, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
<i>Obiettivo operativo</i>	Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa.
<i>Prodotto</i>	Pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa.
<i>Indicatore</i>	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa e il totale dei pagamenti riscossi.
<i>Target</i>	≥30% nel 2024 ≥50% nel 2025 ≥60% nel 2026
<i>Fonte del dato</i>	Sistema informativo interno
<i>Strutture coinvolte</i>	Dirigente Ufficio VII – Risorse informatiche e statistica; Dirigente Ufficio VIII Compensi professionali; Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali.
<i>Risultato misurato in relazione ai target</i>	181,19%
<i>Grado di realizzazione</i>	100%
<i>Valutazione come da SMVP</i>	Punti 20
<i>Note</i>	A seguito dei risultati del primo monitoraggio è stato necessario fornire chiarimenti sulla corretta rilevazione dell'indicatore.

### Obiettivo triennale n. 8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza (*Trasparenza*)

<i>Obiettivo prioritario</i>	Potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2024-2026, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
------------------------------	---

<i>Obiettivo operativo</i>	Alimentare correttamente il flusso delle informazioni (dati e/o documenti) oggetto di pubblicazione in Amministrazione trasparente al fine di potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa.
<i>Prodotto</i>	Corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente.
<i>Indicatore</i>	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale in sede di rilevazione ANAC tra la somma dei punteggi conseguibili dall'Amministrazione rispetto a quelli assegnati dall'OIV, ad ogni singola cella, sulla base delle deliberazioni ANAC.
<i>Target</i>	≥70% nel 2024 ≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026
<i>Fonte del dato</i>	Piattaforma ANAC
<i>Strutture coinvolte</i>	Dirigenti Avvocatura Generale; Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali.
<i>Risultato misurato in relazione ai target</i>	142,61%
<i>Grado di realizzazione</i>	100%
<i>Valutazione come da SMVP</i>	Punti 20
<i>Note</i>	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

## 8.2. La realizzazione nel triennio degli obiettivi specifici

Nella tabella sottostante sono riportati i valori dei risultati conseguiti nell'ambito del triennio 2022 – 2024 per gli obiettivi specifici triennali che, come indicato nella sezione *Performance* del PIAO 2024 – 2026, a partire dall'anno 2024 sono numerati da 1 a 8.

Realizzazione nel triennio degli obiettivi specifici triennali				
Obiettivi specifici triennali 2024-2026		2022	2023	2024
n. 1	Valorizzazione della formazione del personale anche nell'ottica di rafforzamento del capitale umano	100%	100%	100%
n. 2	Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	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%	99,80%	100%
n. 4	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%	99,60%	100%
n. 5	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" per gli affari legali di propria competenza	100%	100%	100%
n. 6	Incremento della digitalizzazione dei processi amministrativi mediante l'utilizzo degli applicativi disponibili	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	100%
n. 7	Incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	100%
n. 8	Potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	100%

### 8.3. Gli obiettivi afferenti alla gestione delle risorse umane

Nel corso del 2024 gli obiettivi dell'ambito della gestione delle risorse umane sono stati incentrati sulle procedure di reclutamento, sul consolidamento del lavoro agile e sulla formazione, con particolare riguardo al conseguimento degli obiettivi della Direttiva del Ministro per la PA 28/11/2023.

A seguito degli interventi legislativi che hanno ampliato le dotazioni organiche e dotato l'Istituto di figure dirigenziali, 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 2024-2026.

Per quanto riguarda l'assunzione del personale delle aree, nel corso del 2024 l'Istituto ha incontrato molte difficoltà nella copertura dei posti messi a concorso in quanto, per la maggior parte, le procedure di reclutamento del personale amministrativo non sono state condotte autonomamente dall'Avvocatura, bensì da altre amministrazioni e soprattutto dal Dipartimento della Funzione Pubblica (concorsi RIPAM) che, dovendo gestire un elevato numero di candidati, realizza tempi molto lunghi per lo scorrimento delle graduatorie (spesso bloccate dai noti ricorsi che vi insistono), scorrimento necessario a seguito delle molteplici rinunce all'assunzione da parte degli utilmente graduati. Nel corso dell'anno 2024, i competenti uffici hanno richiesto a RIPAM di accelerare le assunzioni, ma ciò non ha consentito l'integrale impiego del *budget* assunzionale. Inoltre, per ogni scorrimento ottenuto il personale assegnato all'Avvocatura, in notevole percentuale, non ha poi assunto servizio o ha subito rinunciato all'impiego.

Nel corso del 2024 sono state aggiornate le *Linee Guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*.

Gli obiettivi indicati dal programma di sviluppo del lavoro agile sono stati pienamente raggiunti: il rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi al lavoro agile e il numero totale dei dipendenti (non dirigenti) in servizio è stato del 75,35%, a fronte di un *target* del 70%; le giornate lavorative prestate in lavoro agile sul totale delle giornate lavorative prestate da tutti i dipendenti sono state il 25,29%; la percentuale di lavoratori agili preparati a lavorare per obiettivi è stata del 99,73%.

Per quanto concerne la realizzazione degli obiettivi formativi indicati dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione sono state incontrate non poche difficoltà.

Da un lato è stato riscontrato che gli Uffici dell'Avvocatura dello Stato, che di norma si sono sempre avvalsi dell'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e anche nel 2024 si sono rivolti a tale istituzione per assolvere alle esigenze formative, per la maggior parte non hanno conseguito i risultati previsti dalla Direttiva a causa dell'impossibilità della Scuola di ammettere tutti gli aspiranti; le sedi che invece hanno utilizzato la piattaforma *Syllabus* hanno conseguito il risultato o, comunque, un buon livello di formazione dei dipendenti.

Dall'altro lato, una corretta e proficua programmazione della formazione, anche attraverso una realizzazione *in house*, nel corso del 2024 non è stata possibile a causa delle notevoli difficoltà dovute al processo di riorganizzazione amministrativa in atto e della ancora consistente carenza di personale a fronte di ingenti carichi di lavoro che hanno interessato molti Uffici dell'Amministrazione.

Data l'esperienza del 2024 e stante anche l'accresciuto monte ore di formazione previsto per l'anno 2025, in quest'anno sono stati realizzati contenuti formativi *in house* per tutto il personale.

Nella tabella sottostante, si rappresenta il grado di realizzazione degli obiettivi dell'area della gestione delle risorse umane rilevato per il triennio 2022-2024.

Obiettivo		2022	2023	2024
<b>Area di gestione delle risorse umane</b>				
<b>n. 1</b>	Valorizzazione della formazione del personale anche nell'ottica di rafforzamento del capitale umano	100%	100%	100%
<b>n. 2</b>	Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	100%
<b>A.1.</b>	Pianificazione delle attività ai fini dell'utilizzo delle risorse a disposizione per le procedure di reclutamento programmate a scorrimento per il triennio 2023-2025 e per il triennio 2024-2026 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato.	100%	100%	91,21%
<b>A.2.</b>	Attuazione della Direttiva del Ministro per la PA 28/11/2023, par. 5 La formazione e il capitale umano	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	49,49%

#### 8.4. 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 l'utilizzo del mercato elettronico e degli altri strumenti di acquisto centralizzato, anche in attuazione della digitalizzazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi introdotta dal nuovo Codice degli appalti, il monitoraggio costante dei fabbisogni relativi ai vari capitoli di bilancio e la riduzione dei tempi di pagamento secondo i *target* indicati dalla Circolare n. 1 del 3/1/2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica che prevede tra l'altro l'assegnazione di specifici obiettivi annuali ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture.

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 rappresenta il grado di realizzazione degli obiettivi della razionalizzazione della spesa pubblica per il triennio 2022 – 2024.

Obiettivo		2022	2023	2024
<b>Area Razionalizzazione della spesa pubblica</b>				
<b>n. 3</b>	Utilizzo delle convenzioni Consip e del mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi. Attuazione della digitalizzazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi.	100%	99,80%	100%
<b>B.1.</b>	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).	100%	97,71%	100%
<b>B.2.</b>	Riduzione dei tempi di pagamento. Applicazione dell'art. 4-bis del decreto-legge 24/2/2023, n. 13, conv. con modificazioni, dalla legge 21/4/2023, n. 41.	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	100%
<b>B.3.</b>	Razionalizzazione della spesa pubblica (Spazi per uffici e archivi)	100%	100%	100%

## **8.5. 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 "NOVA" (già "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 "NOVA".

Sul versante del supporto all'attività professionale sono stati monitorati: l'incremento della digitalizzazione finalizzata alla progressiva eliminazione dei documenti cartacei; la corretta esecuzione dei prescritti adempimenti preparatori ai fini degli adempimenti processuali nell'ambito del processo telematico; l'incremento delle notifiche eseguite via PEC.

Anche sul fronte della digitalizzazione dei processi amministrativi, nelle more della messa in esercizio di nuovi programmi, è stata verificata la capacità degli Uffici di utilizzare e di incrementare il ricorso ai numerosi applicativi già disponibili: protocollo informatico; documento e/o provvedimento creato in formato digitale e firmato digitalmente senza alcuna fase intermedia di stampa; gestione informatica delle fasi del processo tramite applicativo gestionale interno; gestione informatica delle fasi del processo tramite applicativo gestionale esterno; conservazione dei documenti digitali del processo con sistemi digitali/cloud; uso di sistema di *collaboration* per la gestione del processo e dei relativi documenti.

Infine, è proseguita l'attività di collaborazione e di trasparenza attuata dall'Avvocatura dello Stato nei confronti delle Amministrazioni e degli Enti patrocinati, i quali possono accedere ad un apposito portale (Extranet) per la consultazione dello stato degli affari legali di propria competenza.

Nel corso del 2024 sono state abilitate 50 Amministrazioni per un totale a fine anno di 515 Amministrazioni abilitate. Il rapporto percentuale tra il totale di affari legali visualizzabili attraverso "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 a fine 2024 è stato del 95,88%.

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.

Obiettivo		2022	2023	2024
<b>Area Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni</b>				
<b>n. 4</b>	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 e il processo telematico.	100%	99,60%	100%
<b>n. 5</b>	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%
<b>n. 6</b>	Incremento della digitalizzazione dei processi amministrativi mediante l'utilizzo degli applicativi disponibili.	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	100%

## 8.6. Gli obiettivi di efficienza gestionale

Gli obiettivi di efficienza gestionale mirano a guidare l'introduzione di nuovi programmi (anche con respiro pluriennale) ovvero a risolvere sporadiche e transitorie criticità dell'attività lavorativa e per questo motivo possono variare di anno in anno.

Per quanto riguarda l'obiettivo D.1. la percentuale di documenti in ingresso per i quali risultano completate tutte le registrazioni previste, anche in relazione al tempo di integrazione, si è progressivamente innalzata ad un livello ottimale che, come richiesto dall'obiettivo, nel 2024 si è riusciti a mantenere.

Nel corso del triennio sono stati notevoli i cambiamenti normativi e procedurali che hanno interessato le attività prodromiche al pieno raggiungimento dell'obiettivo D.2. che nel 2024 è stato pienamente realizzato.

Obiettivo		2022	2023	2024
<b>Area Efficienza gestionale</b>				
<b>n. 7</b>	Incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato mediante implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa.	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	100%
<b>D.1.</b>	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.	100%	100%	100%
<b>D.2.</b>	Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo.	<i>Non misurato</i>	99,78%	99,16%
<b>D.3.</b>	Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia.	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	98,27%

## 8.7. 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*), che non ha mancato di produrre positivi risultati come si evince dalla serie storica nel triennio 2022 - 2024.

Obiettivo		2022	2023	2024
<b>Area Prevenzione della corruzione e trasparenza</b>				
<b>n. 8</b>	Potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa.	<i>Non presente</i>	<i>Non presente</i>	100%
<b>C.1.</b>	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale.	100%	99,73%	99,03%
<b>F.1.</b>	Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato.	97,60%	95,37%	100%
<b>F.2.</b>	Grado di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate.	91,41%	96,22%	99,87%
<b>G.1.</b>	Riduzione dei rischi nel processo Recupero spese liquidate in sentenza.	100%	100%	100%
<b>G.2.</b>	Riduzione dei rischi nel processo Gestione fondi spese enti ammessi al patrocinio autorizzato.	100%	100%	100%

## **8.8. La misurazione dei risultati annuali 2024**

Le operazioni di misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi annuali e dei traguardi annuali degli obiettivi triennali 2024 sono state eseguite dall'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, con il supporto del Servizio organizzazione e metodo dell'Ufficio I Affari generali, programmazione e risorse umane.

Il quadro generale della realizzazione degli obiettivi annuali perseguiti nel 2024 è sinteticamente rappresentato nella tabella che segue.

Schema sintetico dei risultati ottenuti per ogni obiettivo assegnato alle strutture amministrative per la performance dell'anno 2024

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Target indicatore 2024	Risultato misurato a consuntivo 2024	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo rispetto al target	NOTE
Obiettivo triennale n. 1	Gestione delle risorse umane (Formazione)	Divulgazione di iniziative formative di interesse sia per il personale togato che per il personale amministrativo, ai fini dell'aggiornamento negli ambiti operativi di rispettiva competenza. Per il personale amministrativo, saranno prese in considerazione le iniziative formative erogate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, i corsi Syllabus a cura del Dip. Funzione Pubblica e i corsi INPS Valore PA. Sarà privilegiata la formazione a distanza.	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi ai corsi di formazione e il numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi	≥70%	100%	Sistema di monitoraggio performance	128,06%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni su indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dall'indicatore dell'obiettivo.
Obiettivo triennale n. 2	Gestione delle risorse umane (Lavoro agile)	Incremento dell'utilizzo del lavoro agile, quale misura organizzativa di gestione e valorizzazione delle risorse umane.	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero di dipendenti ammessi al lavoro agile e il numero totale dei dipendenti in servizio, che ne abbiano fatto richiesta	≥70%	100%	Sistema di monitoraggio performance	142,86%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni su indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dall'indicatore dell'obiettivo.
Obiettivo triennale n. 3	Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi)	Utilizzo delle convenzioni Consip e del mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi. Attuazione della digitalizzazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi.	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero delle acquisizioni di beni e servizi effettuate tramite convenzioni- quadro o il mercato elettronico degli acquisti (lordo IVA) rispetto al totale delle acquisizioni di beni e servizi effettuate	≥80%	100%	SICOGE	124,09%	L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni su indicatori e target. Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dall'indicatore dell'obiettivo.

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Target indicatore 2024	Risultato misurato a consuntivo 2024	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo rispetto al target	NOTE
Obiettivo triennale n.4	<b>Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni</b> (Digitalizzazione attività professionale)	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 e il processo telematico.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di documenti digitali caricati in NSI 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	1) Documenti digitali: $\geq 98,85\%$ 2) 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): $\geq 80\%$	1) 100% 2) 100%	Sistema Informativo interno	1) 100,89% 2) 122,31%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.
Obiettivo triennale n. 5	<b>Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni</b> (Interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese)	Prosecuzione trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso Extranet.	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	$\geq 80\%$	100%	Sistema informativo interno	119,85%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.
Obiettivo triennale n. 6	<b>Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni</b> (Digitalizzazione dei processi amministrativi)	Incremento dell'utilizzo dei seguenti applicativi: Protocollo informatico Documento e/o provvedimento creato in formato digitale e firmato digitalmente senza alcuna fase intermedia di stampa Gestione informatica delle fasi del processo tramite applicativo gestionale interno Gestione informatica delle fasi del processo tramite applicativo gestionale esterno Conservazione dei documenti digitali del processo con sistemi digitali/cloud Uso di sistema di collaboration per la gestione del processo e dei relativi documenti	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei processi digitali ed il numero dei processi totali	$\geq 50\%$	100%	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>	161,70%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.
Obiettivo triennale n. 7	<b>Efficienza gestionale</b> (Riscossioni)	Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa e il totale dei pagamenti riscossi	$\geq 30\%$	100%	Sistema informativo interno	181,19%	Il monitoraggio intermedio ha evidenziato la necessità di calibrare meglio l'indicatore, escludendo dalla rilevazione elementi che per loro natura non potevano essere presi in considerazione ai fini della verifica del raggiungimento dell'obiettivo

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Target indicatore 2024	Risultato misurato a consuntivo 2024	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo rispetto al target	NOTE
Obiettivo triennale n. 8	Prevenzione della corruzione e trasparenza (Trasparenza)	Alimentare correttamente il flusso delle informazioni (dati e/o documenti) oggetto di pubblicazione in Amministrazione trasparente al fine di potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale in sede di rilevazione ANAC tra la somma dei punteggi conseguibili dall'Amministrazione rispetto a quelli assegnati dall'OIV, ad ogni singola cella, sulla base delle deliberazioni ANAC	≥70%	100%	Piattaforma ANAC	142,61%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.
A.1.	Gestione delle risorse umane (Reclutamento)	Pianificazione delle attività ai fini dell'utilizzo delle risorse a disposizione per le procedure di reclutamento programmate a scorrimento per il triennio 2023-2025 e per il triennio 2024-2026 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato.	Indicatore di risultato: Percentuale di utilizzo delle risorse sul <i>budget</i> a disposizione	≥ 70%	63,85%	Atti amministrativi interni	91,21%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.
A.2.	Gestione delle risorse umane (Qualità della formazione)	Attuazione della Direttiva del Ministro per la PA 28/11/2023, par. 5 La formazione e il capitale umano	Indicatore di risultato: 1) iniziative di formazione volte a valorizzare le competenze trasversali e le competenze relative alla valutazione della <i>performance</i> per il personale dirigente sul totale corsi effettuati  2) definizione di piani formativi su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale in coerenza con gli esiti della valutazione individuale della <i>performance</i> e realizzazione della formazione.	1) ≥80% dei corsi svolti  2) ≥24 ore annue/pro capite nei limiti delle risorse disponibili e con particolare riguardo alle aree dei funzionari e degli assistenti	1) 90%  2) 49,49%	Atti amministrativi interni	1) 90%  2) 49,49%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.
B.1.	Efficientamento dei processi di spesa (Utilizzo efficiente delle risorse)	<b>Efficientamento della spesa per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia.</b> 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).	1) Indicatore di risultato: numero richieste lavorate su numero richieste pervenute  2) Indicatore di efficienza economica: percentuale di utilizzo degli stanziamenti disposti sui capitoli/pg 2024. Non rilevano eventuali economie sui capitoli: 4461 (pg 3, 4, 5, 6, 14, 18, 21) e 4469	1) 100% per Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio Avvocatura Generale;  2) Valore medio per le Avvocature Distrettuali: 90%	1) 100%  2) 98,00%	SICOGE	1) 100%  2) 108,89%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Target indicatore 2024	Risultato misurato a consuntivo 2024	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo rispetto al target	NOTE
B.2.	<b>Efficientamento dei processi di spesa</b> (Riduzione dei tempi di pagamento)	<b>Riduzione dei tempi di pagamento</b> Applicazione dell'art. 4-bis del decreto-legge 24/2/2023, n. 13, conv. con modificazioni, dalla legge 21/4/2023, n. 41.	1) Indicatore di risultato: tempo medio di pagamento calcolato su un volume di pagamenti pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno 2024  2) Indicatore di risultato: tempo medio di ritardo calcolato come sopra  3) Indicatore di realizzazione fisica: Numero di dirigenti responsabili dei pagamenti nei cui confronti sono stati adeguati i contratti individuali e sono stati assegnati specifici obiettivi rispetto al totale dei dirigenti responsabili dei pagamenti	1) ≤ 30 gg.  2) 0  3) 100%	1) 19,58 gg.  2) – 15,92 gg.  3) 100%	1) SICOGE  2) SICOGE  3) Atti amministrativi interni	1) 19,58 gg.  2) – 15,92 gg.  3) 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 dall'indicatore dell'obiettivo.
B.3.	<b>Razionalizzazione della spesa pubblica</b> (Spazi per uffici e archivi)	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 <u>entro il 31 dicembre di ogni anno lo scarto di atti di archivio</u> . Eliminazione dei beni dichiarati fuori uso	1) Indicatore di risultato: Piena operatività delle Commissioni di scarto, valutata attraverso determinazioni di scarto/conservazione annuale (Fonte: Atti amministrativi interni) 2) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di riduzione degli spazi occupati valutata al 31/12/2024 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 quantificata di spazi occupati. 3) 100% di smaltimento beni fuori uso.	1) 100%  2) 100%  3) 100%	1) Atti amministrativi interni  2,3) Sistema di monitoraggio <i>performance</i>	1) 100%  2) 100%  3) 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 dall'indicatore dell'obiettivo.
C.1.	<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione dei flussi documentali</b> (Gestione documenti legali)	<b>Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale</b> Nel processo di protocollo e spedizione dei documenti legali cartacei in uscita, <u>scansione dei documenti cartacei anche in caso di invio a mano o postale</u> .	Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di documenti legali cartacei da inviare a mano, posta o corriere protocollati in partenza con immagine caricata in NSI sul totale dei documenti legali cartacei da inviare a mano, posta o corriere protocollati in partenza, in totale e per sede	≥ 98,50%	97,54%	Sistema informativo interno	99,03%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Target indicatore 2024	Risultato misurato a consuntivo 2024	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo rispetto al target	NOTE
D.1.	Efficienza gestionale (Gestione documenti legali)	<b>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</b> Mantenere gli attuali livelli di efficienza produttiva dell'Ufficio V nel corso del 2024.	Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti in ingresso integrati rispetto al totale dei documenti in ingresso (Fonte: Sistema informativo interno).	1) ≥ 66% entro 3 gg. 2) ≥ 96% entro 10 gg.	1) 82,96% 2) 98,81%	Sistema informativo interno	1) 125,70% 2) 102,93%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.
D.2.	Efficienza gestionale (Corresponsione onorari)	<b>Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo</b> Completo e corretto invio della documentazione quadrimestrale all'Ufficio compensi professionali (Servizio Riparto onorari) da parte delle Avvocature Distrettuali. Contenimento dello scarto temporale nella corresponsione degli onorari tra sedi e categorie di personale.	Indicatore di efficienza: 1) Completa e corretta documentazione trasmessa dalle Avvocature Distrettuali all'Ufficio compensi professionali- Servizio riparto onorari; 2) Tempestiva richiesta della competenza e/o della cassa in sede di previsione del bilancio per l'anno in corso e per il triennio; 3) Percentuale delle somme liquidate rispetto alle somme stanziare in bilancio.	1) Entro e non oltre 60 giorni dalla fine di ogni quadrimestre; 2) entro e non oltre 60 giorni dalla definizione dei conteggi di riparto degli onorari; 3) =>80%	1) 99,16% 2) Indicatore non applicabile per modifiche normative 3) 100%	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>	1) 99,16% 2) Indicatore non applicabile per modifiche normative 3) 125,00%	Il monitoraggio intermedio ha evidenziato l'inapplicabilità dell'indicatore n. 2 per intervenute modifiche normative che hanno inciso sul processo.
D.3.	Efficienza gestionale (Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia)	Monitoraggio, verifica e tempestivo intervento per l'acquisizione di beni e servizi sulla base dei fabbisogni dichiarati dagli Uffici di AGS.	Indicatore di efficacia: 1) Rapporto percentuale tra il numero delle richieste di acquisizioni di beni e servizi e il numero delle gare effettuate. Indicatore di realizzazione fisica: 2) Numero dei giorni di lavorazione per l'indizione della procedura di gara.	1)100% 2) Per le procedure sottosoglia ≤ n. 10 giorni lavorativi dalla richiesta degli uffici; per le procedure soprasoglia ≤ n.15 giorni dalla richiesta degli uffici.	1) 100% 2) 100%; 96,55%	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>	1) 100% 2) 100%; 96,55%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.
F.1.	Prevenzione della corruzione e trasparenza (Accesso civico)	<b>Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato</b> Monitoraggio della gestione delle richieste di accesso civico.	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%	100%	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>  Registro degli accessi	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 dall'indicatore dell'obiettivo.

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Target indicatore 2024	Risultato misurato a consuntivo 2024	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo rispetto al target	NOTE
F.2.	<b>Prevenzione della corruzione e trasparenza</b> (Integrazione degli obiettivi e indicatori di <i>performance</i> con le misure di prevenzione della corruzione)	<b>Grado di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate</b> Verifica, a seguito dei monitoraggi periodici, della percentuale complessiva di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione indicate nella sezione "Prevenzione della corruzione e trasparenza" da parte degli uffici centrali e periferici.	Indicatore di risultato: Percentuale media di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione calcolata sugli indicatori e i target di ciascuna misura nel periodo preso a riferimento	≥ 95%	94,87%	Monitoraggio misure di prevenzione della corruzione	99,87%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.
G.1.	<b>Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari</b> (Spese liquidate)	<b>Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari</b> 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) digitalizzazione del processo di lavorazione e invio delle richieste di pagamento relative a spese liquidate. 3) Adeguamento alle disposizioni in ordine alla rateizzazione dei pagamenti.	Indicatore di realizzazione fisica: 1) 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 3) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di richieste di rateizzazione adeguate alle disposizioni sul totale delle richieste di rateizzazione, in totale e per sede	1) 100% fasi liquidatorie aperte nel 2024 2) 100% delle richieste di pagamento inviate 3) ≥ 60%	1) 100% 2) 100% 3) 83,40%	1,2) Sistema informativo interno  3) Sistema di monitoraggio <i>performance</i>	1) 100% 2) 100% 3) 140,06%	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 dall'indicatore dell'obiettivo.

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Target indicatore 2024	Risultato misurato a consuntivo 2024	Fonti di dati utilizzate	Grado di raggiungimento complessivo rispetto al target	NOTE
G.2.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari (Fondo spese enti)	<p><b>Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari.</b></p> <p><b>Gestione "Fondo spese enti"</b></p> <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. 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. Ricezione dei versamenti tramite PagoPA</p>	<p>1) 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>2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di controlli sul totale dei versamenti ricevuti sul conto corrente</p> <p>3) Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa rispetto al totale dei pagamenti riscossi</p>	<p>1) 100%</p> <p>2) ≥ 60%</p> <p>3) ≥ 50%</p>	<p>1) 100%</p> <p>2) 100%</p> <p>3) 100%</p>	Sistema di monitoraggio performance	<p>1) 100%</p> <p>2) 100%</p> <p>3) 100%</p>	<p>L'esito del monitoraggio intermedio non ha evidenziato necessità di interventi o variazioni su indicatori e target.</p> <p>Il risultato prodotto è stato adeguatamente realizzato in conformità a quanto richiesto dall'indicatore dell'obiettivo.</p>

## 8.9. 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:

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

<b>Dettaglio punteggi</b>	
<b>Percentuale realizzazione</b>	<b>Punti</b>
da 96% a 100% e superiore	20
da 91 % a 95%	19
da 86% a 90%	18
da 82% a 85%	17
da 79% a 81%	16
da 76% a 78%	15
da 68% a 75%	14
da 61% a 67%	13
da 54% a 60%	12
da 47% a 53%	11
da 40% a 46%	10
da 33% a 39%	9
da 26% a 32%	8
da 19% a 25%	7
da 12% a 18%	6
da 6% a 11%	5
da 0 a 5%	4

Nella fase di valutazione l'Organismo indipendente 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 indipendente 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 2024.

Nell'anno 2024 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 97,63% 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 che segue.

<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AVVOCATURA DELLO STATO ANNO 2024</b> (media del grado di raggiungimento degli obiettivi condivisi tra Uffici dell'Avvocatura Generale e Avvocature Distrettuali)	% Realizzazione complessiva delle <b>Avvocature Distrettuali</b> Si indica al 100% il risultato $\geq 100\%$	% Realizzazione degli Uffici dell' <b>Avvocatura Generale</b> Si indica al 100% il risultato $\geq 100\%$	<b>Media</b> del grado di realizzazione dell'obiettivo dal complesso delle strutture organizzative Si indica al 100% il risultato $\geq 100\%$
Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione) Target 70%	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile) Target 70%	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi) Target 80%	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) Target 1: 98,85%	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) Target 2: $\geq 80\%$	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi) Target $\geq 50\%$	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni) Target $\geq 30\%$	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
A.2. Qualità della formazione Target: $\geq 24$ ore annue/pro capite nei limiti delle risorse disponibili e con particolare riguardo alle aree dei funzionari e degli assistenti	46,55%	14,39%	<b>49,49%</b>
B.1. Utilizzo efficiente delle risorse Target: 90%	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. Target 1 (Tempo medio di pagamento calcolato su un volume di pagamenti pari all'80% ): $\leq 30$ gg.	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. Target 2 (Tempo medio di ritardo ): 0	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
B.3. Spazi per uffici e archivi. Target 1: 100% scarto deliberato /eseguito entro l'anno	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
B.3. Spazi per uffici e archivi. Target 2: Ulteriore riduzione di spazi	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
B.3. Spazi per uffici e archivi. Target 3: 100% smaltimento beni fuori uso	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
C.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale Target: $\geq 98,50$	99,53%	99,29%	<b>99,03%</b>
D.2. Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo.	99,16%	100,00%	<b>99,58%</b>

<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AVVOCATURA DELLO STATO ANNO 2024</b> (media del grado di raggiungimento degli obiettivi condivisi tra Uffici dell'Avvocatura Generale e Avvocature Distrettuali)	% Realizzazione complessiva delle <b>Avvocature Distrettuali</b> Si indica al 100% il risultato $\geq 100\%$	% Realizzazione degli Uffici dell' <b>Avvocatura Generale</b> Si indica al 100% il risultato $\geq 100\%$	<b>Media</b> del grado di realizzazione dell'obiettivo dal complesso delle strutture organizzative Si indica al 100% il risultato $\geq 100\%$
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
F.2. Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione	99,87%	99,87%	<b>99,87%</b>
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. <i>Target 1: 100%</i>	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. <i>Target 2: 100%</i>	100,00%	98,66%	<b>99,95%</b>
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. <i>Target 3: <math>\geq 60\%</math></i>	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
G.2. Fondo spese enti	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AVVOCATURA DELLO STATO PER L'ANNO 2024</b>			<b>97,63%</b>
<b>PUNTEGGIO 20</b>			

## **9. La misurazione e valutazione degli obiettivi individuali dell'anno 2024**

### **9.1. Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* transitorio per l'anno 2024**

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

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

Con decreto dell'Avvocato Generale n. 246 del 2023 è stato adottato, per l'anno 2023, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* dei dirigenti di livello non generale dell'Avvocatura dello Stato e, al contempo, è stata confermata per il 2023 la validità del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato adottato con il D.A.G. 1° aprile 2022, n. 63, e dei relativi allegati con la precisazione che, in tutti i passaggi nei quali è prevista la competenza del Segretario Generale o dell'Avvocato Distrettuale nella funzione di valutazione del personale appartenente alle aree, detta competenza deve intendersi attribuita ai Dirigenti quanto al personale assegnato ad uffici ad essi affidati.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dei dirigenti di livello non generale dell'Avvocatura dello Stato di cui sopra è stato adottato in via transitoria nelle more dell'adozione di un compiuto Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del personale dirigente, nonché del compimento del processo di riorganizzazione in atto, in relazione all'entrata in vigore del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, recante "Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche", convertito, con modificazioni, nella Legge 21 giugno 2023, n. 74, che ha previsto, tra l'altro, l'introduzione della figura dei dirigenti di livello generale per l'Avvocatura dello Stato e del d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, "Regolamento recante norme per l'organizzazione e il

funzionamento degli uffici dell'Avvocatura dello Stato" che ha istituito gli uffici di livello dirigenziale generale e ridisegnato l'assetto degli uffici di livello dirigenziale non generale.

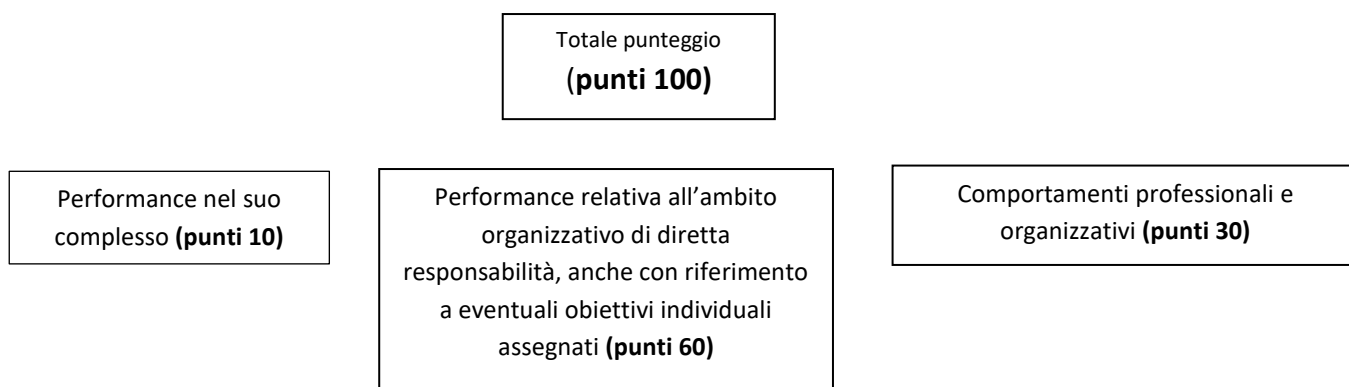
La vigenza dei predetti Sistemi di valutazione è stata prorogata per l'anno 2024 con Decreto dell'Avvocato Generale n. 6/2025.

## 9.2. La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale per l'anno 2024

Il Segretario Generale valuta le prestazioni dei dirigenti alla stregua dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi annuali loro assegnati, di cui alla Sezione del PIAO 2024 - 2026 inerente alla *performance*.

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

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



La valutazione della *performance* relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità nonché la valutazione dei risultati conseguiti negli obiettivi individuali assegnati riguarda la verifica del raggiungimento dei *target* programmati all'inizio del ciclo della *performance*.

La declinazione degli obiettivi è avvenuta secondo le modalità previste dal Sistema: a seguito della Direttive annuale e del PIAO, sono stati individuati per ciascun dirigente gli obiettivi di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Il ciclo di valutazione della *performance* individuale, per l'anno 2024, ha coinvolto 22 dirigenti di livello non generale, di cui 7 in servizio presso l'Avvocatura Generale dello Stato e 15 in servizio presso le Avvocature distrettuali.

Nelle schede che seguono sono rappresentati i risultati della misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti di II fascia degli Uffici dell'Avvocatura generale per la componente *performance* - anno 2024 e i risultati della misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti di II fascia degli Uffici amministrativi unici distrettuali per la componente *performance* - anno 2024.

**MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI  
DELL'AVVOCATURA GENERALE - COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2024**

<b>Risultati obiettivi di diretta responsabilità dirigenti di II fascia Uffici Avvocatura Generale</b>	<b>UFFICIO I</b>	<b>UFFICIO II</b>	<b>UFFICIO IV</b>	<b>UFFICIO V (*)</b>	<b>UFFICIO VI</b>	<b>UFFICIO VII (**)</b>	<b>UFFICIO VII (§)</b>	<b>UFFICIO VIII</b>
Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione) <i>target 70%</i>	100,00%							
Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile) <i>Target 70%</i>	100,00%							
Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi) <i>Target 80%</i>		100,00%	100,00%					
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) <i>Target 1: 98,85%</i>				100,00%	100,00%	100,00%		
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) <i>Target 2: ≥80%</i>					100,00%	100,00%		
Obiettivo triennale n. 5 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese) <i>Target ≥80%</i>						100,00%		
Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi) <i>Target ≥50%</i>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%
Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni) <i>Target ≥30%</i>						100,00%		100,00%
Obiettivo triennale n. 8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza (Trasparenza)	100,00%							

<b>Risultati obiettivi di diretta responsabilità dirigenti di II fascia Uffici Avvocatura Generale</b>	<b>UFFICIO I</b>	<b>UFFICIO II</b>	<b>UFFICIO IV</b>	<b>UFFICIO V (*)</b>	<b>UFFICIO VI</b>	<b>UFFICIO VII (**)</b>	<b>UFFICIO VII (§)</b>	<b>UFFICIO VIII</b>
A.1. Reclutamento	100,00%	100,00%						
A.2. Qualità della formazione <i>Target 1: ≥80% dei corsi svolti sulle competenze trasversali e le competenze relative alla valutazione della performance per il personale dirigente sul totale dei corsi effettuati</i>	100,00%	100,00%	100,00%	N/I	N/I	100,00%		100,00%
A.2. Qualità della formazione <i>Target: ≥24 ore annue/pro capite nei limiti delle risorse disponibili e con particolare riguardo alle aree dei funzionari e degli assistenti</i>	79,86%							
B.1. Utilizzo efficiente delle risorse <i>Target: 90%</i>		100,00%						
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. <i>Target 1 (Tempo medio di pagamento calcolato su un volume di pagamenti pari all'80%): ≤ 30 gg.</i>		100,00%						
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. <i>Target 2 (Tempo medio di ritardo): 0</i>		100,00%						
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. <i>Target 3 Adeguamento contratti</i>	100,00%							
B.3. Spazi per uffici e archivi. <i>Target 2: Ulteriore riduzione di spazi</i>		100,00%						
C.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale <i>Target: ≥ 98,50</i>				99,29%		99,29%		
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali) <i>Target 1 ≥ 66%</i>				100,00%		100,00%		
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali) <i>Target 2 ≥ 96%</i>				100,00%		100,00%		
D.2. Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo. <i>Target 2: ≥80%</i>								100,00%
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia - <i>Target 1: 100%</i>			100,00%					

<b>Risultati obiettivi di diretta responsabilità dirigenti di II fascia Uffici Avvocatura Generale</b>	<b>UFFICIO I</b>	<b>UFFICIO II</b>	<b>UFFICIO IV</b>	<b>UFFICIO V (*)</b>	<b>UFFICIO VI</b>	<b>UFFICIO VII (**)</b>	<b>UFFICIO VII (§)</b>	<b>UFFICIO VIII</b>
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia – <i>Target 2: Per le procedure sottosoglia: ≤ n. 10 giorni lavorativi dalla richiesta degli uffici</i>			100,00%					
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia – <i>Target 3: Per le procedure soprasoglia: ≤ n. 15 giorni dalla richiesta degli uffici</i>			96,55%					
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato	100,00%							100,00%
F.2. Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%		99,87%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. <i>Target 1: 100%</i>								100,00%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. <i>Target 2: 100%</i>								98,66%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. <i>Target 3: ≥60%</i>								100,00%
G.2. Fondo spese enti								100,00%
<b>MEDIA</b>	<b>97,97%</b>	<b>99,99%</b>	<b>99,49%</b>	<b>99,86%</b>	<b>99,97%</b>	<b>99,92%</b>	<b>//</b>	<b>99,85%</b>
<b>Punteggio <i>performance</i> relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati (massimo punti 60)</b>	<b>58,78</b>	<b>59,99</b>	<b>59,69</b>	<b>59,92</b>	<b>59,98</b>	<b>59,95</b>	<b>//</b>	<b>59,91</b>
<b>Punteggio <i>performance</i> relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati, con criterio di arrotondamento matematico</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>//</b>	<b>60</b>

Risultati obiettivi di diretta responsabilità dirigenti di II fascia Uffici Avvocatura Generale	UFFICIO I	UFFICIO II	UFFICIO IV	UFFICIO V (*)	UFFICIO VI	UFFICIO VII (**)	UFFICIO VII (§)	UFFICIO VIII
Punteggio <i>performance</i> organizzativa dell'Avvocatura dello Stato nel suo complesso (massimo punti 10)	10	10	10	10	10	10	//	10
Totale dirigente	69	70	70	70	70	70	//	70

(\*) Incarico conferito a decorrere dal 16/11/2024

(\*\*) Incarico rivestito fino al 30/06/2024

(§) Incarico conferito a decorrere dal 09/12/2024. Ai sensi del paragrafo 3.1. del Sistema di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti di livello non generale dell'Avvocatura dello Stato adottato con D.A.G. n. 246/2023, non si procede alla valutazione in quanto il Dirigente non ha compiuto il periodo minimo di un mese continuativo di effettiva presenza in servizio nel corso dell'anno 2024

**MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI AMMINISTRATIVI UNICI DISTRETTUALI  
COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2024**

Risultati obiettivi di diretta responsabilità dirigenti di II fascia Uffici amministrativi unici distrettuali	ANCONA	BARI	CAGLIARI	CALTANISSETTA	CAMPOBASSO	L'AQUILA (§)	LECCE	MESSINA	MILANO (*)	NAPOLI (§)	PALERMO	POTENZA	REGGIO CALABRIA	TORINO	TRENTO (^)
Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione) <i>target 70%</i>	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%
Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile) <i>Target 70%</i>	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%
Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi) <i>Target 80%</i>	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%
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) <i>Target 1: 98,85%</i>	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%
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) <i>Target 2: ≥80%</i>	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%
Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi) <i>Target ≥50%</i>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	91,53%	100,00%	100,00%
Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni) <i>Target ≥30%</i>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	87,77%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.2. Qualità della formazione <i>Target 1: ≥80% dei corsi svolti sulle competenze trasversali e le competenze relative alla valutazione della performance per il personale dirigente sul totale dei corsi effettuati</i>	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.2. Qualità della formazione <i>Target 2: ≥24 ore annue/pro capite nei limiti delle risorse disponibili e con particolare riguardo alle aree dei funzionari e degli assistenti</i>	96,25%	83,98%	57,04%	100,00%	81,54%	46,03%	38,95%	97,34%	100,00%	98,54%	82,14%	72,82%	100,00%	25,45%	100,00%
B.1. Utilizzo efficiente delle risorse <i>Target: 90%</i>	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.2. Riduzione dei tempi di pagamento. <i>Target 1 (Tempo medio di pagamento calcolato su un volume di pagamenti pari all'80% ): ≤ 30 gg.</i>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. <i>Target 2 (Tempo medio di ritardo ): 0</i>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	36,67%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
B.3. Spazi per uffici e archivi. <i>Target 1: 100% scarto deliberato /eseguito entro l'anno</i>	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%	N/I	100,00%
B.3. Spazi per uffici e archivi. <i>Target 2: Ulteriore riduzione di spazi</i>	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.3. Spazi per uffici e archivi. <i>Target 3: 100% smaltimento beni fuori uso</i>	100,00%	100,00%	N/I	100,00%	N/I	100,00%	100,00%	N/I	100,00%	100,00%	100,00%	N/I	100,00%	N/I	N/I

Risultati obiettivi di diretta responsabilità dirigenti di II fascia Uffici amministrativi unici distrettuali	ANCONA	BARI	CAGLIARI	CALTANISSETTA	CAMPOBASSO	L'AQUILA (§)	LECCE	MESSINA	MILANO (*)	NAPOLI (§)	PALERMO	POTENZA	REGGIO CALABRIA	TORINO	TRENTO (^)
C.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale <i>Target: ≥ 98,50</i>	100,00%	99,28%	99,75%	100,00%	100,00%	100,00%	99,51%	100,00%	98,75%	98,04%	98,71%	100,00%	95,27%	99,92%	100,00%
D.2. Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo.	99,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,00%	100,00%	99,00%	99,00%	99,00%	98,00%	98,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,00%
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato	N/I	N/I	100,00%	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
F.2. Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%	99,87%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. <i>Target 1: 100%</i>	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 della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. <i>Target 2: 100%</i>	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 della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. <i>Target 3: ≥60%</i>	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.2. Fondo spese enti	N/I	N/I	100,00%	N/I	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	N/I	100,00%	N/I	100,00%
<b>MEDIE (N/I=non interessata)</b>	<b>99,77%</b>	<b>99,20%</b>	<b>93,48%</b>	<b>99,99%</b>	<b>99,07%</b>	<b>97,54%</b>	<b>96,60%</b>	<b>99,82%</b>	<b>95,35%</b>	<b>99,75%</b>	<b>91,61%</b>	<b>98,63%</b>	<b>99,39%</b>	<b>96,07%</b>	<b>99,95%</b>
Punteggio <i>performance</i> relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati (massimo punti 60)	59,86	59,52	56,09	60,00	59,44	58,52	57,96	59,89	57,21	59,85	54,97	59,18	59,64	57,64	59,97
Punteggio <i>performance</i> relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati, con criterio di arrotondamento matematico	60	60	56	60	59	59	58	60	57	60	55	59	60	58	60
Punteggio <i>performance</i> organizzativa dell'Avvocatura dello Stato nel suo complesso (massimo punti 10)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Totale dirigente</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>70</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>65</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>70</b>

(§) Incarico cessato dall' 01/07/2024

(\*) Incarico cessato dal 02/04/2024

(^) Incarico dal 01/07/2024

### **9.3. La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale appartenente alle aree per l'anno 2024**

Con decreto dell'Avvocato Generale n. 6 del 2025 è stata confermata per il 2024 la validità del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato adottato con il D.A.G. 1° aprile 2022, n. 63, e dei relativi allegati con la precisazione che, in tutti i passaggi nei quali è prevista la competenza del Segretario Generale o dell'Avvocato Distrettuale nella funzione di valutazione del personale appartenente alle aree, detta competenza deve intendersi attribuita ai Dirigenti quanto al personale assegnato ad uffici ad essi affidati.

A conclusione del processo di misurazione e valutazione della *performance*, pertanto, la valutazione individuale viene effettuata dal dirigente competente sulla base del ruolo rivestito dal dipendente.

Il suddetto S.M.V.P. 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), 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).

#### **9.4. 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 indipendente 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.