



La Relazione sulla performance dell'anno 2025

Sommario

1.	Presentazione della Relazione	5
2.	Il contesto esterno	6
2.1.	Gli “stakeholder chiave”	6
2.2.	Gli stakeholder dell’attività amministrativa dell’Avvocatura dello Stato	6
2.3.	Avvocatura dello Stato, ruolo e “clienti”	7
2.4.	Gli organi giurisdizionali	9
2.5.	L’ampliamento del processo telematico	9
3.	Il contesto interno	11
3.1.	La struttura organizzativa dell’Avvocatura dello Stato	11
3.2.	Organizzazione e funzionamento degli uffici dell’Avvocatura dello Stato	13
3.3.	Avvocatura Generale dello Stato	14
3.4.	Avvocature Distrettuali dello Stato	14
4.	Lo stato di salute dell’Amministrazione	16
4.1.	Attività istituzionale e consistenza del personale togato e amministrativo	16
4.2.	Il Piano dei Fabbisogni e il nuovo ordinamento professionale	19
4.3.	Assunzioni effettuate nel 2025	21
4.4.	Le risorse finanziarie 2025	23
4.5.	Il Rendiconto 2025	30
	QUADRO DI RIFERIMENTO	30
1.	Analisi strategica del contesto esterno e interno che caratterizza lo svolgimento dei compiti dell’amministrazione	30
2.	Priorità di intervento dell’amministrazione	33
5.	Sintesi dei principali risultati raggiunti nel 2025	38
5.1.	Attività contenziosa e consultiva 2025	38
5.2.	Le relazioni con le Amministrazioni patrocinate	39
5.3.	Il processo di digitalizzazione	39
5.4.	L’avanzamento del Progetto “NOVA”	40
5.5.	Lo sviluppo professionale dei dipendenti	41
5.6.	La promozione delle pari opportunità	41
5.7.	Gli indicatori comuni	41
5.8.	Il Piano Triennale per le azioni positive e il bilancio di genere	43
5.9.	L’organizzazione del lavoro agile	47
5.10.	Gli obiettivi per il controllo delle spese	48
5.11.	I positivi risultati ottenuti per gli obiettivi allegati alle note integrative al bilancio	48
5.12.	La prevenzione della corruzione e la trasparenza	52
5.13.	L’accesso civico	53

6.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	54
6.1.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa nel suo complesso	54
6.2.	Dimensioni della <i>performance</i> organizzativa dell'Avvocatura dello Stato	55
6.3.	Livelli e finalità	55
6.4.	Il modello di pianificazione della <i>performance</i> organizzativa dell'Avvocatura dello Stato	57
6.5.	Il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa 2025	58
7.	Gli obiettivi dell'attività amministrativa per il triennio 2025-2027	61
7.1.	Le linee strategiche dell'azione amministrativa	61
7.2.	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027. Obiettivi annuali e triennali	62
8.	La misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa 2025	65
8.1.	Gli obiettivi specifici triennali	65
8.2.	La realizzazione nel triennio degli obiettivi specifici	74
8.3.	Gli obiettivi afferenti alla gestione delle risorse umane	75
8.4.	Gli obiettivi afferenti alla razionalizzazione della spesa pubblica	77
8.5.	Gli obiettivi afferenti alla modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni.....	78
8.6.	Gli obiettivi di efficienza gestionale	80
8.7.	Gli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza	81
8.8.	La misurazione dei risultati annuali 2025.....	82
	SCHEMA SINTETICO DEI RISULTATI OTTENUTI PER OGNI OBIETTIVO ASSEGNATO ALLE STRUTTURE AMMINISTRATIVE PER LA PERFORMANCE DELL'ANNO 2025	83
8.9.	La valutazione della <i>performance</i> organizzativa dell'Avvocatura dello Stato	90
	RIEPILOGO RISULTATI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2025 - AVVOCATURA DELLO STATO	91
8.10.	La valutazione partecipativa	102
9.	La misurazione e valutazione degli obiettivi individuali dell'anno 2025	103
9.1.	Il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> per l'anno 2025	103
9.2.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale dirigenziale per l'anno 2025.....	105
	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE	106
	COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025 – STRUTTURA D.P.R. N. 214/2021	106
	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE	108
	COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025 – STRUTTURA D.P.C.M. N. 210/2023	108
	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI AMMINISTRATIVI UNICI DISTRETTUALI COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025	111
9.3.	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale appartenente alle aree per l'anno 2025	113

9.4.	La calibrazione dei giudizi	114
-------------	--	------------

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 precedente.

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, dopo l'accertamento dei risultati raggiunti dalle strutture dell'Avvocatura dello Stato svolto dall'Organismo indipendente di valutazione della *performance* con il supporto dell'Ufficio III – affari generali, formazione, *performance* della Direzione generale per le risorse umane.

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
Gestione contenzioso interno	Avvocati e Procuratori	Autorità giudiziaria; Avvocati libero foro;

Area/Processo	Stakeholders interni	Stakeholders esterni
	Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Operatori economici
Relazioni sindacali	Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Organizzazioni sindacali; MEF; Dip. FP; ARAN
Pratica forense	Avvocati e Procuratori	Consiglio dell'Ordine degli Avvocati; giovani laureati in giurisprudenza
Prevenzione e sicurezza sul lavoro	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Operatori economici; medici del lavoro; professionisti abilitati; Min. lavoro; Aziende sanitarie locali; Vigili del Fuoco
Gestione del bilancio e della spesa	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti
Attività contrattuale	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Operatori economici; Consip; Provveditorati Opere pubbliche; Anac
Gestione beni e risorse dell'amministrazione	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Ragioneria dello Stato; Corte dei Conti; Agenzia del demanio; Provveditorati Opere pubbliche; AgID
Acquisizione e gestione documenti legali	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria
Collaborazione professionale e servizio esterno	Avvocati e Procuratori Dirigenti e Personale amministrativo appartenente alle aree	Amministrazioni patrocinate; Avvocati libero foro; Autorità giudiziaria
Gestione liquidazione e recupero onorari	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 l'amministrazione 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 sono progressivamente ampliati anche 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 rispetto a nuove esigenze e soluzioni di amministrazione attiva (si pensi, a titolo meramente esemplificativo, 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 necessaria documentazione, oltre che poi nel corso della trattazione degli affari.

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 creare canali privilegiati di interlocuzione al fine di rispondere più efficacemente e più tempestivamente alle richieste di assistenza legale che pervengono dalle Amministrazioni medesime.

Tale formula organizzativa è 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, oltre che presso alcune Corti sovranazionali (come la CGUE e la CEDU), il che comporta un notevole impiego di energie anche per presenziare alle udienze, che possono svolgersi anche presso distretti distanti dalla sede dell'Avvocatura, come ad esempio nei casi di deroga al principio del "foro dello Stato" ovvero, come detto, presso Corti sovranazionali.

I progressi nella riduzione dell'arretrato e dei tempi di definizione dei giudizi, avviati nel quadro del PNRR, hanno continuato a dispiegarsi nel 2025, con effetti significativi sull'andamento dell'attività giurisdizionale. Le sentenze emesse dall'autorità giudiziaria in procedimenti giudiziari nei quali è intervenuta l'Avvocatura dello Stato, negli ultimi cinque anni, hanno infatti registrato un progressivo aumento (+ 9% nel 2021; + 12,8% nel 2022; + 2,3% nel 2023; + 30,4% nel 2024; + 15,25% nel 2025), mentre sono progressivamente diminuiti altri provvedimenti (su tutti, ordinanze e decreti).

2.5. L'ampliamento del processo telematico

L'Avvocatura dello Stato, che, già da tempo, ha completato il processo di digitalizzazione e dematerializzazione degli atti, si è conformata a tutte le novità tecnico-informatiche e ha ancor più efficacemente adeguato l'organizzazione dei processi interni 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.

Nell'Intervento dell'Avvocato Generale dello Stato Avv. Gabriella Palmieri Sandulli in occasione della Cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario 2026 presso la Suprema Corte di Cassazione, viene, tra l'altro, sottolineata “La costante, leale collaborazione istituzionale con la Suprema Corte (che) ha per oggetto non soltanto l'attività giurisdizionale, come lo svolgimento di udienze tematiche, ma anche la partecipazione ai Tavoli tecnici necessari per adottare soluzioni condivise.”

Al riguardo, l'Avvocato Generale ha ricordato che nel 2025 non si è solo raggiunto l'obiettivo del consolidamento del PCT a distanza di più di dieci anni, ma, con la ricostituzione, presso il Dipartimento per l'innovazione tecnologica del Ministero della Giustizia, di un gruppo di lavoro, (“Gruppo di lavoro per il PCT”), al quale partecipa anche l'Avvocatura dello Stato, si è anche previsto lo sviluppo di un nuovo sistema di deposito più moderno, efficiente ed efficace; per raggiungere, con l'ausilio ragionato dell'intelligenza artificiale, all'interno del dominio giustizia e anche nel dialogo con i sistemi e gli applicativi di organizzazioni complesse (Avvocatura dello Stato e Avvocature pubbliche), l'auspicabile obiettivo di perseguire forme di cooperazione e di automazione, per evitare operazioni ripetitive e meccaniche.

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, determina le direttive inerenti alla trattazione degli affari contenziosi e consultivi, presiede e convoca il consiglio degli avvocati e procuratori dello Stato ed il comitato consultivo, vigila su tutti gli uffici, i servizi e il personale dell'Avvocatura dello Stato e soprintende alla loro organizzazione, dando le opportune disposizioni ed istruzioni generali. 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. Al pari dell'avvocato generale aggiunto e dei vice avvocati generali, anche gli avvocati distrettuali collaborano direttamente con l'avvocato generale dello Stato, lo coadiuvano nell'esercizio delle sue funzioni e assicurano l'omogeneità delle difese e delle consultazioni.

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.

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

Il Segretario Generale dell'Avvocatura dello Stato assiste l'Avvocato Generale nell'esercizio delle sue funzioni. Inoltre, è il vertice dell'organizzazione amministrativa, cura il funzionamento degli uffici e dei servizi, soprintende agli affari amministrativi e di carattere riservato, esercita le funzioni di capo del personale 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.

I Direttori Generali assicurano, nell'ambito delle rispettive competenze, l'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dall'Avvocato Generale dello Stato e dal Segretario Generale. Essi dirigono e coordinano le strutture di livello dirigenziale generale loro affidate, sovrintendono alla gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate, garantiscono il perseguimento dei risultati attesi e concorrono alla programmazione, al monitoraggio e alla valutazione delle attività amministrative dell'Istituto, assicurando il raccordo operativo tra gli uffici centrali e le articolazioni territoriali.

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, 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, rende pareri o delibera su provvedimenti che interessano la carriera degli avvocati e procuratori dello Stato, ai sensi degli articoli 21, 22 e 23 della legge 3 aprile 1979, n. 103.

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. 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 che ha adeguato 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.

Presso l'Avvocatura Generale opera l'Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari, struttura di livello dirigenziale non generale che coadiuva il Segretario Generale.

Ai sensi degli artt. 12, 13 e 14 del d.P.C.M., l'Avvocatura Generale è poi 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.

L'Avvocatura dello Stato è altresì articolata in n. 25 Avvocature distrettuali di cui all'articolo 15 d.P.C.M. n. 210/2023 e nei corrispondenti uffici amministrativi unici distrettuali di livello dirigenziale non generale. A norma dell'art. 15, 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.

3.3. Avvocatura Generale dello Stato

A seguito del conferimento dei relativi incarichi, nel corso del 2025 hanno operato i seguenti Uffici dirigenziali:

Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari, struttura di livello dirigenziale non generale che coadiuva il Segretario Generale;

Direzione Generale per le Risorse Umane, per la Formazione e Affari Generali:

- Ufficio I – personale amministrativo e trattamento economico;
- Ufficio II – affari del personale togato;
- Ufficio III – affari generali, formazione e *performance*;

Direzione generale per le Risorse Finanziarie, Contratti e Sistemi Informativi:

- Ufficio I – bilancio e liquidazione;
- Ufficio II – risorse informatiche e statistica;
- Ufficio III – contratti, acquisti ed economato;
- Ufficio IV – recupero crediti e riparto onorari.

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 2025 hanno operato i seguenti Uffici amministrativi unici distrettuali, di livello dirigenziale non generale:

- Ancona
- Bari
- Cagliari
- Caltanissetta
- Campobasso
- Catania
- Firenze

- Genova
- L'Aquila
- Lecce
- Messina
- Napoli
- Palermo
- Perugia
- Potenza
- Reggio Calabria
- Salerno
- 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 gli affari contenziosi e consultivi che pervengono quotidianamente, unitamente all'enorme numero di quelli già pendenti, svolgendo l'attività professionale di assistenza, patrocinio e 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, anche contingenti, non ultimo quello dell'organizzazione del singolo processo – di esclusiva competenza del giudice, oltre che dipendente dalla complessità del caso concreto – 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 quella di accompagnamento dell'azione amministrativa con finalità anche di prevenzione dei contenziosi, ed è di particolare importanza perché opera in via preventiva, assicurando la legittimità dell'azione amministrativa, contribuendo a prevenire il sorgere del contenzioso o a risolvere in via transattiva un contenzioso insorto, con conseguente effetto deflattivo della litigiosità e di maggiore celerità, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

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.

Nel corso del 2025, a seguito dell'intenso programma assunzionale completato nell'anno, con l'immissione in ruolo di 217 nuove unità di personale tra dirigenti, funzionari, assistenti e operatori, la dotazione organica di fatto si è avvicinata progressivamente a quella di diritto, definita in 445 unità di personale togato e in 1.289 unità di personale amministrativo inclusa la dirigenza. Al 31 dicembre 2025 prestavano servizio 366 unità per il ruolo togato e 973 unità per il ruolo amministrativo. Il divario residuo rispetto alla dotazione organica di diritto è riconducibile principalmente all'andamento delle cessazioni per pensionamento, fenomeno che continuerà a incidere sull'organico nei prossimi anni e che rende necessaria una costante programmazione triennale del fabbisogno di personale.

La consistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato nel corso del 2025 è rappresentata nella tabella che segue.

Dotazione organica e presenti¹

RUOLO		Situazione al 1° gennaio 2025	Situazione al 31 dicembre 2025
AVVOCATI E PROCURATORI	Dotazione organica	Personale in servizio	Personale in servizio
Avvocato Generale	1	1	1
Avvocato Generale aggiunto	1	1	1
Avvocati dello Stato	343	315	302
Procuratori dello Stato	100	65	62
Totale	445	382	366
PERSONALE AMMINISTRATIVO	Dotazione organica	Personale in servizio	Personale in servizio
Dirigenti livello generale	2	1	2
Dirigenti livello non generale	33	18	23
Area funzionari	368	222	291
Area assistenti	757	599	585
Area operatori	99	89	72
Totale	1.259	929	973

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

4.2. Il Piano dei Fabbisogni e il nuovo ordinamento professionale

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale, che costituisce oggi una delle sezioni di cui si compone il PIAO, è lo strumento strategico e programmatico finalizzato a individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di *performance* organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica che mirano al contenimento della spesa di personale.

Attraverso il PTFP l'Avvocatura dello Stato ha: programmato le assunzioni, individuando i profili professionali necessari in base agli obiettivi istituzionali e al budget disponibile; gestito l'equilibrio finanziario tenendo conto dei pensionamenti e delle cessazioni previste nel triennio; determinato le dotazioni organiche in una prospettiva dinamica e flessibile per rispondere alle esigenze degli uffici e delle avvocature distrettuali.

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

- D.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 F2¹, 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

¹ Come modificato dall'art. 1, comma 5, lett. b), D.L. 30 dicembre 2021, n. 228, convertito, con modificazioni, dalla L. 25 febbraio 2022, n. 15.

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;

- D.L. n. 44 del 22 aprile 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;

- Legge di bilancio 207 del 2024 art. 1 comma 823 ha ridotto come per altre pubbliche amministrazioni il budget derivante dalle cessazioni del 2024, impiegabile per le assunzioni del personale amministrativo, del 25%, con conseguente necessità di rimodulazione della dotazione organica.

In sintesi, la dotazione organica di diritto dell'Avvocatura dello Stato è così determinata:

Dotazione organica di diritto (ovvero dotazione organica di cui al D.P.C.M. 14.11.2005 traslata per effetto del CCNL 09/05/2022 e aggiornate con gli incrementi unitari delle leggi di bilancio 2019 e 2020, del D.L. 183/2020, convertito in Legge 21/2021 e del D.L. 44/2023)						
	Dotazione organica D.P.C.M. 14.11.2005*	Dotazione Legge Bilancio 2019 (Art. 1, comma 318, L. 145/2018)	Dotazione Legge Bilancio 2020 (Art. 1, comma 171, L. 160/2019)	Dotazione decreto-legge n. 186/2020 (Art. 1 bis, comma 2)	Dotazione decreto-legge n. 44/2023 (art.1 comma 2)	Dotazione Legge di bilancio 207 del 2024 art. 1 comma 823
Dirigenti I Fascia					2	2
Dirigenti II fascia		6	6	33	33	33
Area Funzionari	135	170	180	346		368
Area Assistenti	612	662	677		777	757
Area Operatori	131	131	131	131		99
Totale	878	969	994	1.187	1.289	1.259

Con decreto del Segretario generale n. 373 del 2023 è stata data attuazione al sistema di classificazione di cui al CCNL del Comparto Funzioni Centrali triennio 2019-2021; pertanto il personale dell'Avvocatura dello Stato, anche in coerenza con le competenze professionali per ciascuna delle famiglie professionali individuate nel Contratto Collettivo Nazionale Integrativo del 30 maggio 2023, è confluito nelle tre Aree di Operatori, Assistenti e Funzionari.

4.3. Assunzioni effettuate nel 2025

Nel corso del 2025 sono state perfezionate le seguenti procedure di reclutamento del personale dirigenziale:

- Personale dirigenziale di I fascia: conferito nel corso del 2025 l'incarico dirigenziale di livello generale per la Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali, portando la dotazione effettiva in tale fascia a 2 unità;
- Personale dirigenziale di II fascia: assunti 9 dirigenti di livello non generale tramite concorso unitario con la Corte dei Conti; avviata altresì procedura di mobilità volontaria ex d.l. n. 25/2025 (art. 3, co. 2) per l'inquadramento di 1 unità di Dirigente di II fascia già in posizione di comando.

Inoltre, per il personale delle aree sono state effettuate procedure di reclutamento e di sviluppo professionale relative a:

- 84 unità di Area Funzionari delle quali:
 - 40 unità tramite procedura di progressione verticale, per il passaggio dall'Area Assistenti all'Area Funzionari;
 - 20 unità mediante scorrimento di graduatorie di altri Enti pubblici previa stipula di apposite convenzioni;
 - 8 unità di ex Area Terza F3, attuale Area Funzionari, famiglia professionale Funzionario amministrativo, giuridico, contabile, tramite concorso unitario con Corte dei Conti;
 - 16 unità mediante procedura di mobilità volontaria.
- 116 unità di Area Assistenti delle quali:
 - 20 unità tramite procedura di progressione verticale per il passaggio dall'Area Operatori all'Area Assistenti;
 - 45 unità autorizzate dal D.L. n. 44/2023 mediante scorrimento di graduatorie vigenti;
 - 7 unità sul fondo ex art. 1 co. 365 L. 232/2016, come autorizzate da D.M. 24 aprile 2018 e n. 5 unità a valere sulla legge 145/2018 art. 1 comma 318 mediante scorrimento di graduatorie vigenti;
 - 11 unità mediante scorrimento di graduatorie di concorsi banditi da altre amministrazioni, a valere su risorse da D.P.C.M. 11 maggio 2023;
 - 28 unità mediante procedura di mobilità volontaria.
- 7 unità di Area Operatori delle quali: 6 mediante procedura di reclutamento ex art. 35, comma 1, lett. b) del D.lgs. n. 165/2001 ed art. 16 della L. n. 56/1987, a valere su risorse di cui al D.P.C.M. 11 maggio 2023 e 1 mediante procedura di mobilità volontaria.

Sono in itinere a fine 2025:

- concorso pubblico per 32 posti nell'Area Funzionari e 101 posti nell'Area Assistenti (prove svolte il 15-18 dicembre 2025; graduatorie pubblicate su InPA nel marzo-aprile 2026);

- concorso per 7 posti di Procuratore dello Stato (D.A.G. 30 maggio 2025, G.U. n. 46/2025).

4.4. Le risorse finanziarie 2025

	Voce	Stanziamiento 2025
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	0001 - Spese di personale per il programma	€ 202.438.904
	0002 - Rappresentanza e difesa in giudizio e consulenza legale e pareri	€ 30.599.759
	0003 - Gestione e assistenza del personale dell'Avvocatura dello Stato	€ 2.321.828
Centro di responsabilità	0009 – AVVOCATURA DELLO STATO	

Note Integrative a LB 2025-2027

Scheda azione

020 - MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

0009 - AVVOCATURA DELLO STATO

MISSIONE: 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

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

AZIONE

0001 - Spese di personale per il programma

		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2025	2026	2027
CATEGORIE DI SPESA				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	193.148.783	194.476.628	197.042.957
	CS	193.148.783	194.476.628	197.042.957
3 - IMPOSTE PAGATE SULLA PRODUZIONE	CP	9.290.121	9.522.857	9.393.640
	CS	9.290.121	9.522.857	9.393.640
Totale azione		CP 202.438.904	203.999.485	206.436.597
		CS 202.438.904	203.999.485	206.436.597

Criteri 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. 24 del 2024. 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 3 giugno 2024, 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 2024-2026. 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 2024 di n. 38 avvocati, 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 2025. 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 2025 sono aumentate rispetto alla quantita' rilevata nel 2024. Cio' e' dovuto alle assunzioni in atto relativamente all'intervenuto incremento della dotazione organica di cui al decreto-legge n. 44 del 2023 e relativo a n. 100 assistenti e n. 2 dirigenti di livello generale. Con decreto dell'Avvocato Generale dello Stato n. 148 del 2024 e' stato definito il Piano Integrato di Attivita' e Organizzazione dell'Avvocatura dello Stato 2024-2026, 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 2024-2026 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 nonché avviata la prima procedura di progressione economica del personale delle aree, secondo quanto previsto del Contratto collettivo nazionale del lavoro del personale del Comparto funzioni centrali, per il triennio 2019-2021. In tale azione dal 2024 risulta inserito il capitolo 4454 quale fondo per il trattamento accessorio del personale togato e amministrativo e destinato ad includere le risorse di cui all'articolo 9 del decreto-legge n. 90 del 2014, un tempo allocate nel capitolo 4439. La dotazione di tale capitolo è determinata annualmente sulla base dell'andamento dell'entrata accertata sul capitolo 3518 e relativa all'ultimo triennio.

AZIONE

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

		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2025	2026	2027
CATEGORIE DI SPESA				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	0	0	0
	CS	0	0	0
2 - CONSUMI INTERMEDI	CP	21.039.759	21.009.173	20.988.851
	CS	21.039.759	21.009.173	20.988.851
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	9.470.000	9.625.000	8.425.000
	CS	9.470.000	9.625.000	8.425.000
Totale azione		CP 30.599.759	30.724.173	29.503.851
		CS 30.599.759	30.724.173	29.503.851

Criteri 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 (legati ad obblighi già assunti dall'Amministrazione o allo svolgimento di funzioni essenziali ed irrinunciabili). 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 che saranno attribuite dalla Legge di Bilancio 2025-2027 saranno indirizzate alle necessità, di carattere prevalentemente eccezionale, che si genereranno nello svolgimento delle attività dell'Amministrazione. La categoria economica Trasferimenti correnti ad amministrazioni pubbliche si riferisce al rimborso del trattamento economico fondamentale del personale in posizione di comando ed al rimborso all'Inail delle prestazioni assicurative erogate in relazione agli infortuni sul lavoro dei dipendenti. Per quanto riguarda la categoria economica Investimenti, le risorse che saranno attribuite dalla Legge di Bilancio 2025-2027 saranno indirizzate soprattutto alle seguenti attività: acquisto di nuovi arredi sia per la sede centrale che per le sedi distrettuali, in ragione dell'incremento della dotazione organica dell'Istituto (cap. 7892); eventuale esecuzione di lavori di adeguamento degli impianti e degli edifici (cap. 7893); proseguimento del processo di rinnovamento tecnologico del sistema informativo sia per quanto concerne le infrastrutture che le procedure gestionali informatizzate (cap. 7895). In particolare, l'introduzione a tutte le giurisdizioni, di procedure telematiche per lo svolgimento delle udienze nonché il consistente ricorso a modalità 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 attività istituzionali dell'Avvocatura dello Stato ed il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica attraverso la dotazione agli uffici di nuovi strumenti hardware, al fine di gestire i nuovi flussi di lavoro dematerializzati.

AZIONE

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

		stanziamento LB competenza (CP) e cassa (CS)		
		2025	2026	2027
CATEGORIE DI SPESA				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	CP	1.828	1.828	1.828
	CS	1.828	1.828	1.828
2 - CONSUMI INTERMEDI	CP	5.000	5.000	5.000
	CS	5.000	5.000	5.000
4 - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	CP	2.300.000	2.785.993	2.785.993
	CS	2.300.000	2.785.993	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
Totale azione		CP 2.321.828	2.807.821	2.807.821
		CS 2.321.828	2.807.821	2.807.821

Criteri di formulazione delle previsioni

A partire dal bilancio 2024, 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. Per quanto riguarda il capitolo 4439 si segnala quanto segue. Questo capitolo era un tempo destinato alle risorse di cui all'articolo 9 comma 4 del decreto-legge n. 90 del 2014, la cui dotazione finanziaria era stata spesso sostenuta ricorrendo alla procedura di cui all'articolo 26 della legge n. 196 del 2009 mediante prelievo dal fondo delle spese obbligatorie. Allo stato questo capitolo risulta presente solo per la reiscrizione di residui perenti.

Totale programma	CP	235.360.491	237.531.479	238.748.269
	CS	235.360.491	237.531.479	238.748.269

NOTE INTEGRATIVE A LB 2025-2027

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		2025	2026	2027
3 - Utilizzo delle convenzioni Consip e del mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi	LB 2024-2026	>= 80%	>= 90%	--
	LB 2025-2027	>= 80%	>= 90%	>= 90%

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:	Percentuale
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		2025	2026	2027
4 - Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati Extranet per gli affari legali di propria competenza	LB 2024-2026	>= 85%	>= 90%	--
	LB 2025-2027	>= 85%	>= 90%	>= 90%

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:	Percentuale
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		2025	2026	2027
5 - Utilizzo delle notifiche telematiche a mezzo PEC	LB 2024-2026	>= 85%	>= 90%	--
	LB 2025-2027	>= 85%	>= 90%	>= 90%

Descrizione: Percentuale delle notifiche a mezzo PEC rispetto al numero complessivo delle notifiche effettuate
Tipologia: Indicatore di risultato (output)
Unità 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		2025	2026	2027
6 - Livello di digitalizzazione dei processi amministrativi	LB 2024-2026	>= 60%	>= 70%	--
	LB 2025-2027	>= 60%	>= 70%	>= 80%

Descrizione: Digitalizzazione dei processi amministrativi
Tipologia: Indicatore di risultato (output)
Unità 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		2025	2026	2027
1 - Valorizzazione della formazione del personale	LB 2024-2026	>= 80%	>= 90%	--
	LB 2025-2027	>= 80%	>= 90%	>= 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		2025	2026	2027
2 - Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (work life balance)	LB 2024-2026	>= 80%	>= 90%	--
	LB 2025-2027	>= 80%	>= 90%	>= 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		2025	2026	2027
3 - Grado di trasparenza dell'Amministrazione	LB 2024-2026	>= 80%	>= 90%	--
	LB 2025-2027	>= 80%	>= 90%	>= 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		2025	2026	2027
4 - Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa	LB 2024-2026	>= 50%	>= 60%	--
	LB 2025-2027	>= 50%	>= 60%	>= 70%

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 2025

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 2025, i dati definitivi certificano un aumento a livello nazionale del numero di affari legali del 13,82%; nel corso dell'anno, infatti, sono stati impiantati 207.818 affari legali, di cui 157.156 affari contenziosi, 36.169 affari consultivi e 14.493 altri (pignoramenti, affari d'ordine) rispetto al totale di 182.578 di tutto il 2024. Maggiormente significativo è l'incremento degli affari consultivi (+16,3%) rispetto all'incremento degli affari contenziosi (+15,2%) confrontati con i dati del 2024. Per quanto concerne l'Avvocatura Generale, presso la quale il numero di nuovi affari impiantati nel 2025 ha avuto un incremento di circa il 9% rispetto al 2024, il volume di affari legali trattati rispetto al totale nazionale rappresenta il 22,41%.

Nell'anno 2025, l'Avvocatura dello Stato ha protocollato 1.461.312 documenti legali in arrivo e n. 1.272.238 documenti legali in partenza, di cui rispettivamente il 98,77% e il 99,65% in formato digitale. Complessivamente il volume di corrispondenza trattata nel 2025 è cresciuto del 5,9% rispetto al 2024. Sono state eseguite 72.614 notifiche (+16,95% rispetto al 2024), di cui il 97,11% digitali e, sempre in formato digitale, sono stati eseguiti 220.548 depositi di atti presso le cancellerie degli Organi giurisdizionali (+2,4% rispetto all'anno precedente). 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 2025 è stata del 99,18%. In particolare, si rileva che la sola Avvocatura Generale ha registrato 475.676 protocolli legali in entrata, di cui il 96,52% digitali, e trattato 345.687 protocolli in uscita, di cui il 99,64% 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.

Nel corso del 2025 sono stati conferiti i due incarichi ai dirigenti di I^a fascia preposti alle Direzioni generali presso l'Avvocatura Generale e sono stati assunti nove dirigenti di II^a fascia vincitori del concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di sedici dirigenti nei ruoli della Corte dei conti e dell'Avvocatura dello Stato, dei quali uno presso l'Avvocatura Generale e otto presso Avvocature distrettuali.

Nel quadro dell'innovazione tecnologica condotta attraverso il progetto "Avvocatura dello Stato 2020", approvato dall'Unità di Gestione del Programma Complementare al PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, nel 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; nel 2025 è poi entrato in esercizio il nuovo Portale intranet, anch'esso rinnovato nell'aspetto grafico – anche mediante l'adozione di un design moderno, conforme ai più recenti standard di usabilità e accessibili - che presenta una struttura più snella ed intuitiva, volta a semplificare la ricerca e l'accesso alle informazioni per garantire un'interazione più semplice, inclusiva ed efficace, con ampia possibilità di personalizzazione degli strumenti di lavoro.

Sempre relativamente al progetto "Avvocatura dello Stato 2020", nel corso del 2026 è prevista la prima sperimentazione del nuovo applicativo gestionale. La sperimentazione, che riguarderà alcune sedi pilota, sarà accompagnata dalla formazione di tutto il personale, togato e amministrativo, sul nuovo applicativo.

Per quanto riguarda ulteriori indicatori di salute organizzativa e digitale dell'Istituto, si rappresentano i seguenti risultati del 2025:

- 82,32% la percentuale di dipendenti ammessi al lavoro agile sul numero totale dei dipendenti in servizio;
- 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;
- 82,34% la percentuale di dipendenti - dirigenti e non dirigenti - dell'Avvocatura dello Stato sul totale dei dipendenti (esclusi esonerati per motivi vari) che, in attuazione della Direttiva del

Ministro per la PA 28/11/2023, hanno seguito percorsi formativi per ≥ 40 ore annue/pro capite (mediamente sono state effettuate 53 ore di formazione pro capite);

- 96,16% la percentuale media di digitalizzazione di tutti i processi amministrativi;
- 96,08% la percentuale degli affari legali visualizzabili da parte di tutte le amministrazioni abilitate
 - ciascuna per gli affari legali del proprio ente - visualizzabili attraverso il portale Extranet;
- 96,45% la percentuale di accessi unici tramite SPID a servizi digitali sul totale di accessi unici a servizi digitali collegati a SPID;
- 97,58% la percentuale di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PP.AA. tramite domicili digitali sul totale delle comunicazioni inviate a imprese e PP.AA.;
- riduzione del 14,13 dei tempi di pagamento;
- 98,31% l'incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti;
- 100% il grado di trasparenza dell'Avvocatura dello Stato (calcolato come rapporto tra punteggi associati alle attestazioni rilasciate dall'OIV nel 2025 sulla base della delibera ANAC e la somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella);
- 99,62% 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 2025, 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.

Note Integrative al Rendiconto 2025

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

		Residui	Competenza	Cassa
CATEGORIE DI SPESA				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	Stanzamenti a LB	753.717,98	193.148.783,00	193.148.783,00
	Stanzamenti definitivi	753.717,98	205.763.217,00	206.462.188,18
	Impegni	n.a.	166.545.163,01	n.a.
	Pagamenti	730.223,39	166.106.830,71	166.837.054,10
	Rimasto da pagare	13.069,52	438.332,30	n.a.
	Economie/maggiori spese	10.425,07	39.218.053,99	39.625.134,08
3 - IMPOSTE PAGATE SULLA PRODUZIONE	Stanzamenti a LB	38,47	9.290.121,00	9.290.121,00
	Stanzamenti definitivi	38,47	10.066.263,00	10.066.263,00
	Impegni	n.a.	9.076.154,63	n.a.
	Pagamenti	0,00	9.058.304,41	9.058.304,41
	Rimasto da pagare	0,00	17.850,22	n.a.
	Economie/maggiori spese	38,47	990.108,37	1.007.958,59
Totale azione				
	Stanzamenti a LB	753.756,45	202.438.904	202.438.904,00
	Stanzamenti definitivi	753.756,45	215.829.480,00	216.528.451,18
	Impegni	n.a.	175.621.317,64	n.a.
	Pagamenti	730.223,39	175.165.135,12	175.895.358,51
	Rimasto da pagare	13.069,52	456.182,52	n.a.
	Economie/maggiori spese	10.463,54	40.208.162,36	40.633.092,67

Principali fatti di gestione

Le competenze fisse a favore del personale togato e relativa contribuzione a carico dell'Amministrazione sono state determinate 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 3 giugno 2024, ai sensi dell'art. 2 della l. n. 27/1981, che ha disposto l'adeguamento previsto dalla medesima disciplina per il triennio 2024-2026. Quanto all'andamento del personale, sono state considerate le cessazioni per limiti di età nel triennio, per dimissioni, nonché il personale che è stato immesso in servizio nel corso del 2025. Al riguardo si precisa che le unità assunte sono state calcolate in relazione ai posti vacanti nel rispettivo ruolo ed in relazione alle risorse finanziarie disponibili. Nel corso del 2025 sono stati conferiti i due incarichi ai dirigenti di I fascia preposti alle Direzioni generali presso l'Avvocatura Generale e sono stati assunti nove dirigenti di II fascia vincitori del concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di sedici dirigenti nei ruoli della Corte dei conti e dell'Avvocatura dello Stato, dei quali uno presso l'Avvocatura Generale e otto presso Avvocature distrettuali. Dal 2024 è stato inserito il capitolo 4454 quale fondo per il trattamento accessorio del

personale togato e amministrativo e destinato ad includere le risorse di cui all'articolo 9 del decreto-legge n. 90 del 2014, un tempo allocate nel capitolo 4439. La dotazione di tale capitolo è determinata annualmente sulla base dell'andamento dell'entrata accertata sul capitolo 3518 e relativa all'ultimo triennio.

AZIONE

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

		Residui	Competenza	Cassa
CATEGORIE DI SPESA				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	Stanzamenti a LB	0,00	0,00	0,00
	Stanzamenti definitivi	0,00	0,00	0,00
	Impegni	n.a.	0,00	n.a.
	Pagamenti	0,00	0,00	0,00
	Rimasto da pagare	0,00	0,00	n.a.
	Economie/maggiori spese	0,00	0,00	0,00
2 - CONSUMI INTERMEDI	Stanzamenti a LB	2.634.528,03	21.039.759,00	21.039.759,00
	Stanzamenti definitivi	2.634.528,03	22.241.016,00	22.241.016,00
	Impegni	n.a.	20.996.326,70	n.a.
	Pagamenti	191.004,55	19.428.170,60	19.619.175,15
	Rimasto da pagare	237.387,34	1.568.156,10	n.a.
	Economie/maggiori spese	2.206.136,14	1.244.689,30	2.621.840,85
4 - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	Stanzamenti a LB	0,00	60.000,00	60.000,00
	Stanzamenti definitivi	0,00	60.000,00	60.000,00
	Impegni	n.a.	46.025,90	n.a.
	Pagamenti	0,00	46.025,90	46.025,90
	Rimasto da pagare	0,00	0,00	n.a.
	Economie/maggiori spese	0,00	13.974,10	13.974,10
12 - ALTRE USCITE CORRENTI	Stanzamenti a LB	0,00	30.000,00	30.000,00
	Stanzamenti definitivi	0,00	75.000,00	75.000,00
	Impegni	n.a.	44.128,54	n.a.
	Pagamenti	0,00	44.128,54	44.128,54
	Rimasto da pagare	0,00	0,00	n.a.
	Economie/maggiori spese	0,00	30.871,46	30.871,46
21 - INVESTIMENTI FISSI LORDI E ACQUISTI DI TERRENI	Stanzamenti a LB	6.086.106,94	9.470.000,00	9.470.000,00
	Stanzamenti definitivi	6.086.106,94	9.700.000,00	9.001.028,82
	Impegni	n.a.	9.597.570,21	n.a.
	Pagamenti	2.020.310,81	3.851.027,31	5.871.338,12
	Rimasto da pagare	243.062,42	5.746.542,90	n.a.
	Economie/maggiori spese	3.822.733,71	102.429,79	3.129.690,70
Totale azione				
	Stanzamenti a LB	8.720.634,97	30.599.759	30.599.759,00
	Stanzamenti definitivi	8.720.634,97	32.076.016,00	31.377.044,82
	Impegni	n.a.	30.684.051,35	n.a.
	Pagamenti	2.211.315,36	23.369.352,35	25.580.667,71
	Rimasto da pagare	480.449,76	7.314.699,00	n.a.
	Economie/maggiori spese	6.028.869,85	1.391.964,65	5.796.377,11

Principali fatti di gestione

Le spese per il fabbisogno fanno capo, essenzialmente, alle categorie economiche Consumi intermedi e Investimenti. Per quanto riguarda i Consumi intermedi, le risorse sono state utilizzate tenendo conto delle attività che i singoli Uffici hanno svolto per raggiungere gli obiettivi imposti dal ruolo istituzionale ricoperto dall'Avvocatura dello Stato, quale organo legale dello Stato al quale sono assegnati compiti di consulenza giuridica e di difesa delle Amministrazioni Statali in tutti i giudizi civili, penali, amministrativi, arbitrali, comunitari e internazionali; tutto questo con l'obiettivo di ridurre le spese di natura discrezionale, tenendo conto dei costi minimi incompressibili di funzionamento. Il processo di

razionalizzazione della spesa e' stato attuato, soprattutto, tramite interventi finalizzati alla digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato nell'ambito della cooperazione telematica con le Amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia nonche' attraverso la possibilita' offerta ai patrocinati di accedere direttamente alla banca dati interna attraverso il canale Extranet. Inoltre, sempre nell'ambito delle misure di razionalizzazione della spesa, e' aumentato il ricorso all'acquisto di beni e servizi tramite convenzioni-quadro CONSIP o mercato elettronico degli acquisti. Per quanto concerne la gestione e manutenzione degli edifici sedi delle Avvocature distrettuali, sono state registrate diverse richieste di finanziamento da parte delle sedi distrettuali per eseguire alcuni lavori manutentivi finalizzati all'adeguamento delle strutture alla normativa in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro 8cap. 4461/7). Nel corso del 2025 sono aumentati i corsi di formazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (cap. 4461/2), a seguito dell'incremento delle dotazioni organiche del personale amministrativo. Inoltre, si sono registrati maggiori oneri per le utenze relative alla fornitura di energia elettrica e gas e per le spese riferite al servizio di pulizia che si sono manifestate a seguito dei lavori di riorganizzazione degli uffici amministrativi. (cap. 4461/6). Per le categorie economiche Interessi passivi e redditi da capitale e Altre uscite correnti, le risorse sono state indirizzate alle necessita', di carattere prevalentemente eccezionale, che si che si sono verificate 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 finanziarie sono state indirizzate soprattutto al proseguimento del processo di rinnovamento tecnologico del sistema informativo sia per quanto concerne le infrastrutture che le procedure gestionali informatizzate (capitolo 7895). A tale scopo, la strategia IT dell'Istituto e' stata indirizzata al 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. Per quanto riguarda gli investimenti per acquisto di attrezzature e apparecchiature non informatiche (capitolo 7892), alla luce della istituzione degli uffici amministrativi di livello dirigenziale e al fine di riorganizzare la propria struttura amministrativa a seguito di nuove assunzioni, l'Avvocatura ha destinato le risorse all'acquisto di arredi per uffici operativi - biblioteche - sale riunioni.

AZIONE

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

		Residui	Competenza	Cassa
CATEGORIE DI SPESA				
1 - REDDITI DA LAVORO DIPENDENTE	Stanziamenti a LB	3.489.875,55	1.828,00	1.828,00
	Stanziamenti definitivi	3.489.875,55	1.828,00	1.828,00
	Impegni	n.a.	0,00	n.a.
	Pagamenti	0,00	0,00	0,00
	Rimasto da pagare	251.417,50	0,00	n.a.
	Economie/maggiori spese	3.238.458,05	1.828,00	1.828,00
2 - CONSUMI INTERMEDI	Stanziamenti a LB	0,00	5.000,00	5.000,00
	Stanziamenti definitivi	0,00	5.000,00	5.000,00
	Impegni	n.a.	0,00	n.a.
	Pagamenti	0,00	0,00	0,00
	Rimasto da pagare	0,00	0,00	n.a.
	Economie/maggiori spese	0,00	5.000,00	5.000,00
4 - TRASFERIMENTI CORRENTI AD AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	Stanziamenti a LB	104.879,07	2.300.000,00	2.300.000,00
	Stanziamenti definitivi	104.879,07	1.130.248,00	1.130.248,00
	Impegni	n.a.	1.052.792,71	n.a.
	Pagamenti	77.235,93	1.036.350,59	1.113.586,52
	Rimasto da pagare	0,00	16.442,12	n.a.
	Economie/maggiori spese	27.643,14	77.455,29	16.661,48

5 - TRASFERIMENTI CORRENTI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE	Stanzamenti a LB	0,00	0,00	0,00
	Stanzamenti definitivi	0,00	0,00	0,00
	Impegni	n.a.	0,00	n.a.
	Pagamenti	0,00	0,00	0,00
	Rimasto da pagare	0,00	0,00	n.a.
	Economie/maggiori spese	0,00	0,00	0,00
9 - INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI FINANZIARI	Stanzamenti a LB	0,00	15.000,00	15.000,00
	Stanzamenti definitivi	0,00	15.000,00	15.000,00
	Impegni	n.a.	0,00	n.a.
	Pagamenti	0,00	0,00	0,00
	Rimasto da pagare	0,00	0,00	n.a.
	Economie/maggiori spese	0,00	15.000,00	15.000,00
Totale azione	Stanzamenti a LB	3.594.754,62	2.321.828	2.321.828,00
	Stanzamenti definitivi	3.594.754,62	1.152.076,00	1.152.076,00
	Impegni	n.a.	1.052.792,71	n.a.
	Pagamenti	77.235,93	1.036.350,59	1.113.586,52
	Rimasto da pagare	251.417,50	16.442,12	n.a.
	Economie/maggiori spese	3.266.101,19	99.283,29	38.489,48

Principali fatti di gestione

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 spesa ha rispecchiato gli stanziamenti di bilancio. 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 spesa e' stata determinata tenendo conto dei rendiconti predisposti dagli Uffici dell'Avvocatura. In un'ottica di piena attuazione del nuovo assetto interno, e' stata proposta l'istituzione di un nuovo capitolo di spesa inserito all'interno della terza azione, il capitolo 4443 piano gestionale 1 in tema di polizza assicurativa per i dirigenti contro i rischi professionali e le responsabilita' civili. Nello specifico, la norma ha previsto che nel caso in cui le amministrazioni non abbiano sottoscritto la polizza assicurativa di cui al presente articolo, i relativi importi sono imputati, per il solo anno di competenza, sulle risorse destinate alla retribuzione di risultato, specificando, peraltro, che a tal fine e' destinata la somma di Euro 258,23 annui per dirigente in servizio non coperto da polizza.

Totale programma	Stanzamenti a LB	13.069.146,04	235.360.491	235.360.491,00
	Stanzamenti definitivi	13.069.146,04	249.057.572,00	249.057.572,00
	Impegni	n.a.	207.358.161,70	n.a.
	Pagamenti	3.018.774,68	199.570.838,06	202.589.612,74
	Rimasto da pagare	744.936,78	7.787.323,64	n.a.
	Economie/maggiori spese	9.305.434,58	41.699.410,30	46.467.959,26

5. Sintesi dei principali risultati raggiunti nel 2025

5.1. Attività contenziosa e consultiva 2025

Nel corso del 2025 l'Avvocatura dello Stato ha complessivamente trattato 193.325 affari legali, con un incremento del +15,4% rispetto ai 167.598 registrati nell'anno 2024. Di questi, 157.156 sono di natura contenziosa (81,3% del totale) e 36.169 di natura consultiva (18,7%).

L'Avvocatura Generale di Roma ha trattato 46.440 affari (36.455 contenziosi e 9.985 consultivi), corrispondenti al 24,0% del totale nazionale.

Per riferimento, nell'anno 2024 l'Avvocatura aveva impiantato 167.598 affari legali, con un incremento del 13,6% rispetto ai 147.514 del 2023, con crescita più marcata degli affari consultivi (+29,5%) rispetto a quelli contenziosi (+10,5%). I dati 2025 sopra esposti confermano il *trend* espansivo del volume complessivo di attività.

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, anche attraverso protocolli di intesa per la regolazione dei rapporti di interlocuzione e collaborazione (cfr. par. 2.3.) ovvero regolando la possibilità di accedere alla banca dati interna attraverso il canale "Extranet".

Nel corso del 2025 sono pervenute 25 nuove richieste di abilitazione Extranet che sono state tutte evase e, alla fine del 2025, eseguita una ricognizione della base dati, il numero delle Amministrazioni accreditate è risultato pari a 540.

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 2025 è il 96,08%.

5.3. Il processo di digitalizzazione

Il processo di digitalizzazione del settore professionale registra nel 2025 un ulteriore avanzamento: la percentuale media di digitalizzazione a livello nazionale è stata rilevata al 99,76%, in miglioramento rispetto al 99,03% del 2024.

L'Avvocatura dello Stato ha protocollato 1.432.474 documenti legali in arrivo e 1.199.411 documenti in partenza, di cui rispettivamente il 99,83% (+1,17 punti percentuali rispetto al 98,66% del 2024) e il 99,67% (+0,21 p.p. rispetto al 99,46% del 2024) in formato digitale. In particolare, si rileva che la sola Avvocatura Generale ha registrato 446.838 protocolli in entrata, di cui il 99,79% digitali (in netto miglioramento rispetto al 96,85% del 2024), e trattato 272.860 protocolli in uscita, di cui il 99,70% digitali.

Sono state eseguite 69.978 notifiche (+12,7% rispetto alle 62.088 del 2024), di cui il 98,19% in formato digitale (97,85% nel 2024), e, sempre in formato digitale, sono stati eseguiti 220.574 depositi di atti presso le cancellerie degli Organi giurisdizionali (+2,4% rispetto ai 215.370 del 2024). La sola Avvocatura Generale ha eseguito 75.154 depositi digitali e 28.281 notifiche digitali su 28.840 complessive (98,06%).

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 PIAO, 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. Mediamente, la percentuale di processi interamente digitali sul totale dei processi mappati nel 2025 è dell'80,97%.

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. In data 1° dicembre 2025, inoltre, è entrato in esercizio il nuovo Portale intranet, anch'esso rinnovato nell'aspetto grafico – anche mediante l'adozione di un design moderno, conforme ai più recenti standard di usabilità e accessibilità - che presenta una struttura più snella ed intuitiva, volta a semplificare la ricerca e l'accesso alle informazioni per garantire un'interazione più semplice, inclusiva ed efficace, con ampia possibilità di personalizzazione degli strumenti di lavoro.

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

In attuazione della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025 – che ha fissato per il 2025 l'obiettivo di 40 ore annue di formazione per ciascun dipendente – l'Amministrazione ha intensificato le iniziative formative. Nello specifico, nel corso del 2025, grazie all'offerta formativa organizzata *in house* dall'Avvocatura dello Stato e somministrata in modalità *webinar* con possibilità di usufruire anche in differita delle registrazioni in modalità e-learning, è stato possibile garantire la partecipazione di tutto il personale in servizio a moduli didattici, raggiungendo la media di 53 ore pro capite, in netto superamento dell'obiettivo ministeriale di 40 ore. Tutto il personale che ne ha fatto richiesta è stato ammesso alle iniziative formative (952 unità) e le ore di formazione complessivamente erogate (49.345) hanno superato del 31,66% il monte ore programmato per l'anno.

Particolarmente intensa è risultata la formazione del personale dirigenziale, con una media di circa 80 ore pro capite.

Inoltre, il personale dell'Avvocatura dello Stato ha partecipato numeroso all'offerta formativa della piattaforma Syllabus e, in numero più limitato, a corsi organizzati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

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 2025 divisi per area di gestione.

	N.A.	Numeratore	Denominatore	Risultato
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE				
1.1 Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane		5.412.153,84	974	5.556,62
1.2 Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile		813	974	83,47
1.3 Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale		802	974	82,34
1.4 Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale		666	974	68,37
1.5 Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale		33	947	3,48
GESTIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI E DEGLI IMMOBILI				
2.1 Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti		8.675.121,57	8.823.695,71	98,31
2.2 Tempestività dei pagamenti		-209.611.543,70	14.831.840,37	-14,13
2.3 Spesa per energia elettrica al metro quadro		651.378,67	59.942,68	10,86
GESTIONE DELLE RISORSE INFORMATICHE E DIGITALIZZAZIONE				
3.1 Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali		3.324	3.446	96,45
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		1.270.551	1.301.987	97,58
3.5 Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto	X			
3.6 Dematerializzazione procedure		///	///	SI
GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE E DELLA TRASPARENZA				
4.1 Consultazione del portale istituzionale		91.498	365	250,67
4.2 Grado di trasparenza dell'amministrazione		57,00	57,00	100,00

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 2025-2027 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 2025.

Dimensione dell'utenza del Lavoro agile ai sensi della Legge 81/2017 art. 18 e del CCNL Funzioni centrali 2022-2024, sottoscritto il 27 gennaio 2025 (art. 36) - Anni 2023-2025 (numero di dipendenti coinvolti)						
CdR	2023		2024		2025	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Avvocatura dello Stato	420	311	440	335	477	314

Dipendenti con figli fino a 12 anni in part-time. Anni 2023-2025							
Struttura	Annualità	Dipendenti che hanno optato per il part-time		Dipendenti con uno o più figli fino ai 12 anni		Con figli fino ai 12 anni che hanno optato per il part-time	
		Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Avvocatura dello Stato	2023	4	0	93	62	2	0
	2024	1	0	89	74	0	0
	2025	17	6	129	92	2	1

Incidenza delle neo-madri che hanno optato per il part-time – Avvocatura dello Stato, Anni 2023-2025			
Anno	Neo-madri (totale)	di cui in part-time	% in part-time
2023	15	–	0%
2024	26	–	0%
2025	28	1	3,57%

CdR	Lavoro agile - Modalità di attuazione
Avvocatura dello Stato	Le modalità attuative del lavoro agile nel corso del 2025 sono state favorite dall'Amministrazione, che ha assicurato una dotazione di strumentazioni informatiche tale da garantire l'erogazione della prestazione lavorativa in modalità agile e che, con il proprio reparto informatico, supporta le necessità dei lavoratori nella quotidiana prestazione lavorativa. Nell'erogazione della prestazione in modalità agile è riconosciuta l'erogazione del buono pasto.

Informazioni sul lavoro agile - Anno 2025	
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	Nel PIAO dell'anno di riferimento è previsto che i dirigenti operino un monitoraggio costante, in itinere ed ex-post, e a tal fine acquisiscano informazioni utili al monitoraggio e alla verifica anche sotto forma di report periodici, ovvero con strumenti informatici secondo modalità previamente comunicate al lavoratore e richiamate nell'accordo individuale.
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 2025	
Lavoro agile	Avvocatura dello Stato
Indicare se è stata effettuata un'attività di monitoraggio e/o valutazione dell'esperienza di lavoro agile realizzata nel 2025 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.	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.
Indicare se è stata effettuata un'attività di monitoraggio e/o valutazione dell'esperienza di lavoro agile realizzata nel 2025 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.	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.

Informazioni sul lavoro agile - Anno 2025									
CdR	Sesso	Accordi sottoscritti i Dirigenti	Accordi sottoscritti Aree	Età media	% per conciliazione e vita-lavoro	% per difficoltà di spostamento	Giornate fruita Dirigenti	Giornate fruita Aree	Max accordi accoglibili
Avvocatura dello Stato	Donne	9	335	50,1			179	32.414	
	Uomini	11	189	49,3			319	20.014	

Giorni di congedo parentale fruiti dal lavoratore						
CdR	2023		2024		2025	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Avvocatura dello Stato	1110	93	533	276	716	264

Politiche di reinserimento del personale attuate nell'amministrazione	Avvocatura dello Stato
Indicare con riferimento al 2025, 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

Politiche di reinserimento del personale attuate nell'amministrazione	Avvocatura dello Stato
Con riferimento al 2025, 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
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: - denominazione dell'Ufficio o della struttura di coordinamento per le attività relative al bilancio di genere dello Stato - nominativo del Referente e contatti dell'ufficio o struttura (recapito telefonico e indirizzo e-mail)	Ufficio I - Bilancio e liquidazione della Direzione Generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi - referente Marco Salvatore.

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 2025				
CdR	Ruolo	2025		Descrizione sintetica del tipo di iniziative di formazione
		Donne	Uomini	
Avvocatura dello Stato	N. Dirigenti partecipanti	3	2	
	N. Funzionari partecipanti	28	13	
	N. Altro personale partecipante	72	67	

Piano Integrato di Attività e Organizzazione		
CdR	Sito istituzionale	Attività di bilancio di genere illustrate nel Piano e realizzate nel 2023
Avvocatura dello Stato	Piano integrato di attività e organizzazione Avvocatura dello Stato	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 2025, sono stati stipulati/rinnovati n. 782 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 dell'82,32%.

Le giornate lavorative prestate in lavoro agile sul totale delle giornate lavorative prestate da tutti i dipendenti sono state il 22,48%.

La percentuale di lavoratori agili che sono stati giudicati preparati a lavorare per obiettivi è stata del 77,11%.

5.10. Gli obiettivi per il controllo delle spese

Per quanto concerne la *spending review*, in continuità con i precedenti piani programmatici, nel 2025 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, mirata alla riduzione degli spazi occupati e della spesa per locazioni passive, degli spazi degli uffici - anche mediante condivisione delle postazioni di lavoro - e degli archivi.

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 2025 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 2025

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 2025	Valori a Rendiconto 2025
3 - Utilizzo delle convenzioni Consip e del mercato elettronico per l'acquisto di beni e servizi	>= 80%	98,98%

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:	Percentuale
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 2025	Valori a Rendiconto 2025
4 - Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati Extranet per gli affari legali di propria competenza	>= 85%	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:	Percentuale
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 2025	Valori a Rendiconto 2025
5 - Utilizzo delle notifiche telematiche a mezzo PEC	>= 85%	98,14%

Descrizione: Percentuale delle notifiche a mezzo PEC rispetto al numero complessivo delle notifiche effettuate
Tipologia: Indicatore di risultato (output)
Unità 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	Valori target a LB 2025	Valori a Rendiconto 2025
6 - Livello di digitalizzazione dei processi amministrativi	>= 60%	80,97%

Descrizione: Digitalizzazione dei processi amministrativi
Tipologia: Indicatore di risultato (output)
Unità 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	Valori target a LB 2025	Valori a Rendiconto 2025
1 - Valorizzazione della formazione del personale	>= 80%	100%

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	Valori target a LB 2025	Valori a Rendiconto 2025
2 - Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (work life balance)	>= 80%	82,32%

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	Valori target a LB 2025	Valori a Rendiconto 2025
3 - Grado di trasparenza dell'Amministrazione	>= 80%	100%

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	Valori target a LB 2025	Valori a Rendiconto 2025
4 - Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa	>= 50%	96,28%

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

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 2025-2027, 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 di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, rilevata presso ciascuna struttura dell'Istituto sul rispettivo catalogo di misure – 114 misure per l'Avvocatura Generale e 46 misure per ciascuna Avvocatura Distrettuale –; 97% il *target* associato a tale indicatore.

L'esito della misurazione presso l'Avvocatura Generale, sulle 114 misure rilevate, ha dato il seguente riscontro:

Totale misure	114
Misure non attuate non essendosi verificate le circostanze previste	22
Misure non previste nel 2025	0
Misure attuabili	92
Misure attuate o in corso di attuazione	92
Misure non attuate	0
Percentuale di non attuazione	0,00%
Percentuale di attuazione	100,00%

Ciascuna delle 25 Avvocature Distrettuali è stata valutata sul proprio catalogo di 46 misure di prevenzione della corruzione. La percentuale media di attuazione delle Avvocature Distrettuali è stata pari al 99,6%.

Considerato il *target* del 97% per l'anno 2025, il risultato di attuazione dell'obiettivo F.2 – pari al 100% per l'Avvocatura Generale e al 99,6% in media per le Avvocature Distrettuali – ha determinato un risultato complessivo, calcolato come media dei risultati conseguiti dalle

singole strutture, del 99,62%, con un grado di raggiungimento dell'obiettivo del 102,70% rispetto al *target*.

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. 192 del 7 maggio 2025.

La percentuale è risultata essere del 100% rispetto al *target* dell'80%.

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 2025 sono pervenute: una richiesta di accesso civico "semplice" e sette richieste di accesso civico "generalizzato" aventi ad oggetto l'attività consultiva e giudiziaria dell'Istituto, le procedure concorsuali e la *performance*.

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, di cui al D.A.G. 14 gennaio 2025, n. 6, con il quale è stato adottato il SMVP applicabile per il ciclo della *performance* 2025, 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) il miglioramento 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 e 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:

a) *Performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso.*

Consiste nella rilevazione del grado di realizzazione di obiettivi di funzionamento, di miglioramento organizzativo e di elevazione degli standard di qualità, efficienza ed efficacia

dell'intera Amministrazione, che hanno un orizzonte temporale pluriennale, enunciati nella Sezione del PIAO inerente alla *performance*.

È misurata con indicatori di risultato su base triennale rilevati anche nelle Note Integrative al Bilancio nonché con gli Indicatori comuni previsti dalla circolare del Ministro per la pubblica amministrazione n. 2/2019.

b) Performance delle singole strutture amministrative dell'Avvocatura dello Stato.

Rappresenta il risultato dell'attività realizzata da ciascuna struttura organizzativa dirigenziale in obiettivi operativi pluriennali, coerenti con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire, per i quali il PIAO stabilisce i risultati attesi per l'anno di rilevazione (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).

c) Performance collegata a specifici progetti di miglioramento e innovazione.

Tali progetti possono riguardare specifici settori della struttura amministrativa e sono volti alla riorganizzazione delle attività e alla semplificazione dei processi di lavoro per migliorarne i livelli di efficienza e di efficacia. Sono indicati nella parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione dedicata alla *performance*, che ne definisce l'ambito di intervento e i risultati attesi.

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.

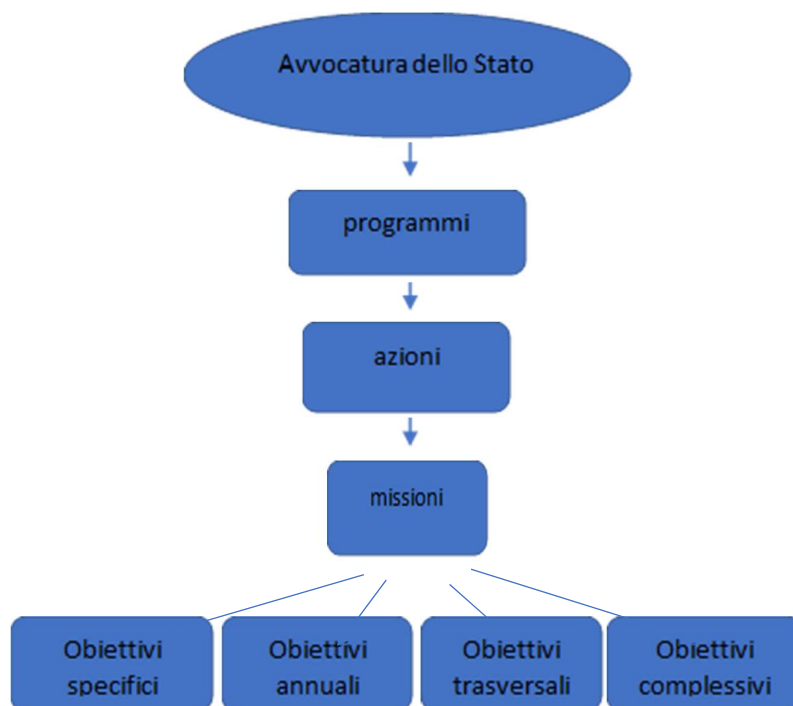
6.4. Il modello di pianificazione della *performance* organizzativa dell'Avvocatura dello Stato

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 2025

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 tale competenza è assegnata all'Organismo Indipendente di Valutazione, istituito ai sensi dell'art. 8 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").

Per le operazioni di misurazione l'Organismo Indipendente di Valutazione si è attenuto al criterio definito nel vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* delle strutture e del personale dirigente e non dirigente dell'Avvocatura dello Stato, adottato con il già citato Decreto dell'Avvocato Generale n. 6 del 2025, 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 della Direzione Generale per le risorse umane, per la formazione e gli affari generali, i dati necessari per eseguire la verifica del grado di realizzazione dei valori di risultato previsti per la *performance* del 2025 sono stati acquisiti dall'Organismo Indipendente di Valutazione con il monitoraggio intermedio al 15 settembre 2025 e con il monitoraggio finale al 31 dicembre 2025 mediante la somministrazione di appositi questionari agli Uffici dell'Avvocatura Generale e alle Avvocature Distrettuali.

Ove previsto, sono state eseguite verifiche basate sulle rilevazioni fornite dall'Ufficio II – Risorse informatiche e statistica della Direzione Generale per le risorse finanziarie e dall'Ufficio I – Bilancio e liquidazione della medesima Direzione Generale, nonché 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 Indipendente di Valutazione 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).

Come previsto dal SMVP, a ciascun obiettivo prioritario e operativo possono essere associati più indicatori al fine di rappresentare in modo completo l'attività svolta e i risultati legati al raggiungimento dell'obiettivo stesso.

A ciascun indicatore può essere attribuito un peso che rappresenta il grado di capacità dell'indicatore di misurare il fenomeno analizzato: tanto più l'indicatore è in grado di misurare gli aspetti primari o prioritari del processo, tanto maggiore dovrà essere il peso ad esso attribuito, e viceversa; di conseguenza la ripartizione dei pesi tra gli indicatori dipende dal valore degli stessi nell'ambito dell'obiettivo.

La somma dei pesi degli indicatori associati ad un medesimo obiettivo è pari a 100. Nel caso in cui un obiettivo abbia un solo indicatore il suo peso sarà pari a 100.

Nel caso di più indicatori ai quali non sia stato attribuito un peso, il peso sarà uguale per tutti gli indicatori, per un totale di 100.

Di seguito è rappresentata la misurazione dei risultati di un obiettivo al quale siano stati associati più indicatori aventi peso differente, secondo la relazione

$$P_r = \sum P_{i \frac{R_i}{T_i}}$$

in cui

P_r è il risultato della misurazione dell'obiettivo in relazione a tutti gli indicatori considerati

P_i è il peso attribuito all'indicatore

T_i è il *target* previsto per l'indicatore

R_i è il risultato conseguito come individuato a seguito della misurazione

L'esito della misurazione è, pertanto, il valore fatto registrare dall'indicatore o dagli indicatori in base al relativo peso alla conclusione del periodo di riferimento (anno) confrontato con il valore *target*.

Presso l'Avvocatura Generale il grado di realizzazione degli obiettivi è rilevato, a seguito dei previsti monitoraggi:

- per ciascuna Direzione Generale, come media dei risultati conseguiti dagli Uffici da cui è composta;
- per l'Ufficio di livello dirigenziale non generale di cui all'art. 11 del D.P.C.M. n. 210/2023, come media dei risultati conseguiti negli obiettivi assegnati.

Presso ciascuna Avvocatura Distrettuale il grado di realizzazione degli obiettivi è rilevato, a seguito dei previsti monitoraggi, come media dei risultati conseguiti per gli obiettivi assegnati.

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 nonché dai risultati di obiettivi di funzionamento, di miglioramento organizzativo e di elevazione degli standard di qualità, efficienza ed efficacia dell'intera Amministrazione.

L'Organismo indipendente di valutazione ha, pertanto, concentrato le sue analisi su tre livelli di *performance* organizzativa: quella degli Uffici e delle Direzioni Generali dell'Avvocatura Generale, quella delle 25 Avvocature Distrettuali e infine quella dell'Amministrazione nel suo complesso relativamente ai 17 obiettivi condivisi da tutte le Strutture.

All'esito della misurazione dei risultati conseguiti per la *performance* del 2025, 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 indipendente 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 2025-2027

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 prioritari 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 2025-2027 afferiscono principalmente ai seguenti ambiti:

- gestione delle risorse umane e azioni per la promozione delle parità e delle pari opportunità nonché per la conciliazione vita privata e vita lavorativa
- razionalizzazione della spesa pubblica ed efficientamento dei processi di spesa
- modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni
- efficienza gestionale
- prevenzione della corruzione e trasparenza

Nella redazione delle note integrative al disegno di legge di bilancio 2025-2027, l'Avvocatura dello Stato (Centro di Responsabilità Amministrativa nel Bilancio del Ministero Economia e Finanze) ha conservato, 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"); agli obiettivi sono associati otto indicatori.

Il PIAO ha previsto progetti di *performance* allineati con la programmazione di bilancio al fine di monitorare i relativi indicatori.

L'Istituto ha confermato nel triennio 2025-2027 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 programmi hanno riguardato inoltre 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 2025-2027. Obiettivi annuali e triennali

Il programma della *performance*, ricompreso nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027, 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 2025" 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. 35 del 28 luglio 2025, il Segretario Generale ha quindi assegnato, per l'anno 2025, 20 obiettivi agli Uffici dell'Avvocatura Generale e di questi 17 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. 35/2025 del Segretario Generale alle Strutture Amministrative dell'Avvocatura dello Stato per l'anno 2025.

Obiettivi prioritari triennali 2025-2027	
Obiettivo triennale n. 1	Gestione delle risorse umane (Formazione) Valorizzazione della formazione del personale anche nell'ottica di rafforzamento del capitale umano.
Obiettivo triennale n. 2	Gestione delle risorse umane (Lavoro agile) Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (<i>work life balance</i>).
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.
Obiettivo triennale n. 4	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) Digitalizzazione degli atti e documenti trattati dall'Avvocatura dello Stato e nella cooperazione telematica con le amministrazioni patrocinate e con gli organi di giustizia.
Obiettivo triennale n. 5	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese) Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" per gli affari legali di propria competenza.

Obiettivi prioritari triennali 2025-2027	
Obiettivo triennale n. 6	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi) Incremento della digitalizzazione dei processi amministrativi mediante l'utilizzo degli applicativi disponibili.
Obiettivo triennale n. 7	Efficienza gestionale (Riscossioni) Incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato.
Obiettivo triennale n. 8	Prevenzione della corruzione e trasparenza (Trasparenza) Potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa.

Obiettivi operativi 2025 di miglioramento organizzativo e di efficienza gestionale	
A	Gestione delle risorse umane
A.1.	Reclutamento.
A.2.	Qualità della formazione.
B	Efficientamento dei processi di spesa
B.1.	Utilizzo efficiente delle risorse.
B.2.	Riduzione dei tempi di pagamento.
B.3.	Spazi per uffici e archivi.
C	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione dei flussi documentali
C.1.	Gestione dei documenti legali.
D	Efficienza gestionale
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.
F	Prevenzione della corruzione e trasparenza
F.1.	Accesso civico.

Obiettivi operativi 2025 di miglioramento organizzativo e di efficienza gestionale	
F.2.	Integrazione degli obiettivi e indicatori di <i>performance</i> con le misure di prevenzione della corruzione.
G	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari
G.1.	Spese liquidate.

Successivamente all'adozione del Piano, la Tavola 2. *Performance* del PIAO 2025-2027 è stata oggetto di rettifica di meri errori materiali concernenti i pesi attribuiti a taluni Uffici e indicatori di risultato, disposta con i seguenti decreti del Direttore generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali:

- D.D.G. 10 ottobre 2025, n. 664, con cui è stato rettificato, nell'ambito dell'Obiettivo triennale n. 4 "Digitalizzazione attività professionale", il peso attribuito all'Ufficio V – Archivio e Impianti, rideterminato dal 40% al 30%, e all'Ufficio VI – Servizi legali, rideterminato dal 75% al 65%;
- D.D.G. 16 aprile 2026, n. 371, con cui è stato rettificato, nell'ambito dell'Obiettivo operativo B.2 "Efficientamento dei processi di spesa", il peso del terzo indicatore di risultato, rideterminato dal 20% al 30%, per un peso complessivo dell'obiettivo pari al 100%;
- D.D.G. 30 aprile 2026, n. 403, che, richiamati i due decreti sopra citati, ha rettificato ulteriori errori materiali nei pesi attribuiti agli Uffici per l'Obiettivo triennale n. 3 "Razionalizzazione della spesa pubblica" e l'Obiettivo triennale n. 4 "Digitalizzazione attività professionale", nonché per gli obiettivi operativi A.1 "Reclutamento" e B.3 "Spazi per uffici e archivi". Il medesimo decreto è altresì intervenuto, per profili non rilevanti ai fini della presente Relazione, sulla Tavola 2. *Performance* del PIAO 2026-2028 di cui al D.A.G. 20 marzo 2026, n. 38.

I pesi assunti a riferimento ai fini della misurazione e della valutazione della *performance* organizzativa 2025 sono quelli risultanti dalle già menzionate rettifiche.

8. La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa 2025

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 2025 per il perseguimento degli obiettivi triennali programmati con il PIAO per la *Performance* 2025-2027, sono rappresentati nelle schede che seguono, redatte secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida 3/2018.

OBIETTIVI SPECIFICI TRIENNALI 2025	
Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (<i>Formazione</i>)	
Obiettivo prioritario	Valorizzazione della formazione del personale anche nell'ottica di rafforzamento del capitale umano (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	Numero di dipendenti ammessi ai corsi di formazione su numero di dipendenti che fanno richiesta di accesso ai corsi medesimi.
Indicatore	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.
Target	≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027
Fonte del dato	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>
Strutture coinvolte	Ufficio I – Servizio personale; Uffici AGS destinatari della formazione; Avvocature distrettuali.
Risultato misurato in relazione ai target	125,00 %
Grado di realizzazione	100,00%
Valutazione come da SMVP	Punti 100
Note	Al primo monitoraggio non rilevata la necessità di azioni correttive.

Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (<i>Lavoro agile</i>)	
Obiettivo prioritario	Grado di attuazione di misure di organizzazione del lavoro agile (work life balance) (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Obiettivo operativo	Incremento dell'utilizzo del lavoro agile, quale misura organizzativa di gestione e valorizzazione delle risorse umane.
Prodotto	Numero di dipendenti ammessi al lavoro agile su numero totale dei dipendenti in servizio, che ne abbiano fatto richiesta.
Indicatore	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.
Target	≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027
Fonte del dato	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>
Strutture coinvolte	Ufficio I – Servizio personale; Avvocature distrettuali
Risultato misurato in relazione ai target	123,84%
Grado di realizzazione	100 %
Valutazione come da SMVP	Punti 100
Note	Al primo monitoraggio non rilevata la necessità di azioni correttive.

Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (<i>Acquisto di beni e servizi</i>)	
Obiettivo prioritario	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 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	Prevalenza di acquisti effettuati con ricorso a convenzioni-quadro o al MePA.
Indicatore	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.
Target	≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027
Fonte del dato	Sistema informativo di contabilità e gestione.
Strutture coinvolte	Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio (per la raccolta dei dati); Ufficio IV – Contratti; Avvocature distrettuali.
Risultato misurato in relazione ai target	123,72%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione come da SMVP	Punti 100
Note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (<i>Digitalizzazione attività professionale</i>)	
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 2025-2027, 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 2025 98,90% nel 2026 98,90% nel 2027 2) Percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche: ≥85% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027
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) 100,92% 2) 115,52%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione come da SMVP	Punti 100
Note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo triennale n. 5 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese)	
Obiettivo prioritario	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 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Obiettivo operativo	Prosecuzione trattamento delle richieste di abilitazione delle amministrazioni all'accesso Extranet.
Prodotto	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.
Indicatore	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.
Target	≥85% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027
Fonte del dato	Sistema informativo interno
Strutture coinvolte	Ufficio VII – Risorse informatiche e statistica.
Risultato misurato in relazione ai target	113,04%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione come da SMVP	Punti 100
Note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi)	
Obiettivo prioritario	Incremento della digitalizzazione dei processi amministrativi mediante l'utilizzo degli applicativi disponibili (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Obiettivo operativo	Incremento dell'utilizzo degli applicativi informatici.
Prodotto	Processi amministrativi interamente gestiti con strumenti informatici.
Indicatore	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei processi digitali ed il numero dei processi totali.
Target	≥60% nel 2025 ≥70% nel 2026 ≥80% nel 2027
Fonte del dato	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>
Strutture coinvolte	Dirigenti Avvocatura Generale; Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali.
Risultato misurato in relazione ai target	134,95%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione come da SMVP	Punti 100
Note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni)	
Obiettivo prioritario	Incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Obiettivo operativo	Implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa.
Prodotto	Pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa.
Indicatore	Indicatore di risultato: Rapporto percentuale tra il numero dei pagamenti ricevuti tramite il sistema PagoPa e il totale dei pagamenti riscossi.
Target	≥50% nel 2025 ≥60% nel 2026 ≥70% nel 2027
Fonte del dato	Sistema informativo interno
Strutture coinvolte	Dirigente Ufficio VII – Risorse informatiche e statistica; Dirigente Ufficio VIII Compensi professionali; Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali.
Risultato misurato in relazione ai target	192,55%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione come da SMVP	Punti 100
Note	Al primo monitoraggio non valutate necessarie azioni correttive.

Obiettivo triennale n. 8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza (<i>Trasparenza</i>)	
Obiettivo prioritario	Potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa (L'obiettivo si conforma alle note integrative al bilancio 2025-2027, ai fini dell'allineamento della programmazione della performance con la programmazione di bilancio).
Obiettivo operativo	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.
Prodotto	Corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente.
Indicatore	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.
Target	≥80% nel 2025 ≥90% nel 2026 ≥90% nel 2027
Fonte del dato	Piattaforma ANAC
Strutture coinvolte	Dirigenti Avvocatura Generale; Avvocati distrettuali e/o Dirigenti Uffici amministrativi unici distrettuali.
Risultato misurato in relazione ai target	125,00%
Grado di realizzazione	100%
Valutazione come da SMVP	Punti 100
Note	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 2023 – 2025 per gli obiettivi specifici triennali.

Realizzazione nel triennio degli obiettivi specifici triennali				
Obiettivi specifici triennali 2025-2027		2023	2024	2025
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>	100%	100%
n. 3	Razionalizzazione delle spese per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia	99,80%	100%	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	99,60%	100%	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>	100%	100%
n. 7	Incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato	<i>Non presente</i>	100%	100%
n. 8	Potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa	<i>Non presente</i>	100%	100%

8.3. Gli obiettivi afferenti alla gestione delle risorse umane

Nel corso del 2025 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 2025-2027.

Per quanto riguarda le procedure di reclutamento del personale delle aree, nel corso del 2025 l'Istituto ha completato un piano assunzionale significativo: tramite concorso pubblico, scorrimento di graduatorie, progressione verticale e mobilità volontaria sono state immesse in ruolo 84 unità dell'area funzionari, 116 unità dell'area assistenti e 7 unità dell'area operatori. I processi di reclutamento hanno così consentito di rafforzare la struttura amministrativa, abbassando sensibilmente l'età media del personale (prossima ai 51 anni) e colmando in buona parte le lacune generate dai pensionamenti degli anni precedenti.

Nel corso del 2024, con Decreto del Segretario Generale n. 209 del 26 novembre 2024, che continua ad applicarsi nell'anno 2025, sono state aggiornate le Linee Guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro agile finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

Le giornate lavorative prestate in lavoro agile sul totale delle giornate lavorative prestate da tutti i dipendenti sono state il 22,48%.

Per quanto concerne la realizzazione degli obiettivi formativi indicati dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025, che ha elevato a 40 ore annue pro capite l'obiettivo formativo per ciascun dipendente, i risultati conseguiti nel corso dell'anno sono stati ampiamente positivi.

Gli Uffici dell'Avvocatura dello Stato si sono avvalsi sia dell'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, alla quale ha preso parte un numero significativo di unità di personale, sia, in misura ancora più rilevante, della piattaforma *Syllabus* del Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha assicurato un'ampia partecipazione del personale ai percorsi sulle competenze digitali e trasversali.

Sotto altro profilo, nel corso del 2025 è stata attuata una compiuta e proficua programmazione della formazione attraverso un'ampia offerta *in house*, erogata dall'Avvocatura dello Stato in modalità webinar e fruibile anche in differita, che ha consentito di superare le criticità organizzative riscontrate nell'anno precedente e di coinvolgere la generalità del personale in servizio.

L'obiettivo formativo per il 2025 è stato pertanto pienamente conseguito grazie ai contenuti formativi realizzati *in house* dall'Avvocatura dello Stato a beneficio di tutto il personale: a fronte di un monte ore programmato di 37.480 ore – pari a 40 ore per ciascuna delle 937 unità da formare – ne sono state complessivamente realizzate 49.345, con un grado di realizzazione del 131,66% e una media di circa 53 ore pro capite. Particolarmente elevata è risultata la partecipazione del personale dirigenziale, con una media di circa 80 ore pro capite.

Nella tabella sottostante, si rappresenta il grado di realizzazione degli obiettivi dell'area della gestione delle risorse umane rilevato per il triennio 2023-2025.

Obiettivo		2023	2024	2025
Area di gestione delle risorse umane				
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>	100%	100%
A.1.	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 2025-2027 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato.	100%	91,21%	100%
A.2.	Attuazione della Direttiva del Ministro per la PA 28/11/2023, par. 5 La formazione e il capitale umano	<i>Non presente</i>	49,49%	100%

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 2023 – 2025.

Obiettivo		2023	2024	2025
Area Razionalizzazione della spesa pubblica				
n. 3	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.	99,80%	100%	100%
B.1.	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).	97,71%	100%	100%
B.2.	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>	100%	100%
B.3.	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 2025 sono pervenute 25 nuove richieste di abilitazione Extranet, tutte evase, portando il numero complessivo di Amministrazioni accreditate, alla fine dell'anno, a 540. Il rapporto percentuale tra il totale degli affari legali visualizzabili attraverso «Extranet» da parte di tutte le Amministrazioni abilitate – ciascuna per gli affari legali del proprio ente – e il totale degli affari legali presenti nel sistema informativo interno a fine 2025 è stato del 96,08%.

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		2023	2024	2025
Area Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni				
n. 4	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.	99,60%	100%	100%
n. 5	Abilitazione delle amministrazioni patrocinate alla consultazione della banca dati "Extranet" che consente di visualizzare i dati riferiti agli affari legali di propria competenza.	100%	100%	100%
n. 6	Incremento della digitalizzazione dei processi amministrativi mediante l'utilizzo degli applicativi disponibili.	<i>Non presente</i>	100%	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 fino ad un livello ottimale che, come richiesto dall'obiettivo, nel 2025 è stato pienamente confermato.

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 2025 è stato pienamente realizzato.

Obiettivo		2023	2024	2025
Area Efficienza gestionale				
n. 7	Incentivare le riscossioni a beneficio dell'Istituto e dello Stato mediante implementazione dei pagamenti tramite il sistema PagoPa.	<i>Non presente</i>	100%	100%
D.1	Adottare soluzioni organizzative e gestionali finalizzate ad una maggiore efficienza e a fornire un supporto più efficiente ed avanzato al personale togato nonché una idonea assistenza alle amministrazioni patrocinate.	100%	100%	100%
D.2.	Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo.	99,78%	99,16%	100%
D.3.	Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia.	<i>Non presente</i>	98,27%	100%

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 2023 - 2025.

Obiettivo		2023	2024	2025
Area Prevenzione della corruzione e trasparenza				
n. 8	Potenziare i livelli di trasparenza dell'azione amministrativa.	<i>Non presente</i>	100%	100%
C.1.	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale.	99,73%	99,03%	98,97%
F.1.	Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato.	95,37%	100%	100%
F.2.	Grado di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate.	96,22%	99,87%	100%
G.1.	Riduzione dei rischi nel processo Recupero spese liquidate in sentenza.	100%	100%	100%

8.8. La misurazione dei risultati annuali 2025

Le operazioni di misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi annuali e dei traguardi annuali degli obiettivi specifici triennali 2025 sono state eseguite dall'Organismo Indipendente di Valutazione, con il supporto della Direzione Generale per le risorse umane, per la formazione e gli affari generali.

Il quadro generale della realizzazione degli obiettivi annuali perseguiti nel 2025 è sinteticamente rappresentato nella tabella che segue.

SCHEMA SINTETICO DEI RISULTATI OTTENUTI PER OGNI OBIETTIVO ASSEGNATO ALLE STRUTTURE AMMINISTRATIVE PER LA PERFORMANCE DELL'ANNO 2025

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Peso indicatore	Target indicatore 2025	Risultato misurato a consuntivo	Fonti di dati utilizzate	Risultato 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.	100%	≥80%	100,00%	Sistema di monitoraggio performance	125,00%	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.	100%	≥80%	99,07%	Sistema di monitoraggio performance	123,84%	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.	100%	≥80%	98,98%	Sistema informativo di contabilità e gestione	123,72%	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.4	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (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) 70% 2) 30%	1) Documenti digitali: 98,85% 2) Percentuale delle notifiche telematiche rispetto al numero complessivo delle notifiche: ≥85%	1) 99,76% 2) 98,19%	Sistema informativo interno	1) 100,92% 2) 115,52%	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	Peso indicatore	Target indicatore 2025	Risultato misurato a consuntivo	Fonti di dati utilizzate	Risultato rispetto al target	NOTE
Obiettivo triennale n. 5	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (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.	100%	≥85%	96,08%	Sistema informativo interno	113,04%	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	Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (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.	100%	≥60%	80,97%	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>	134,95%	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	Efficienza gestionale (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 (sono da escludere gli incassi relativi alle spese compensate, i riversamenti da parte di ADER e gli incassi provenienti dalle rateizzazioni concesse prima dell'adozione del sistema PagoPa; si considerano i dati degli incassi alla data di rilevazione).	100%	≥50%	96,28%	Sistema informativo interno	192,55%	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.

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Peso indicatore	Target indicatore 2025	Risultato misurato a consuntivo	Fonti di dati utilizzate	Risultato 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.	100%	≥80%	100,00%	Piattaforma ANAC	125,00%	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 2025-2027 dal Piano triennale dei fabbisogni dell'Avvocatura dello Stato.	Indicatore di risultato: Percentuale di utilizzo delle risorse sul budget a disposizione.	100%	≥ 70%	79,38%	Atti amministrativi interni	113,40%	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) 50% 2) 50%	1) formazione per ≥40 ore/anno, a partire dal 2025, prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills 2) ≥40 ore annue/pro capite nei limiti delle risorse disponibili e con particolare riguardo alle aree dei funzionari e degli assistenti	1) 53 ore ca. 2) 53 ore ca.	Atti amministrativi interni	1) 131,66% 2) 131,66%	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	Peso indicatore	Target indicatore 2025	Risultato misurato a consuntivo	Fonti di dati utilizzate	Risultato rispetto al target	NOTE
B.1.	Efficientamento dei processi di spesa (Utilizzo efficiente delle risorse)	Efficientamento della spesa per acquisto di beni e servizi, nel rispetto della normativa vigente e secondo criteri di economicità e di efficacia. 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) 30% 2) 70%	1) 100% per Ufficio II – Servizio ragioneria e bilancio Avvocatura Generale; 2) Valore medio per le Avvocature Distrettuali: 90%	1) 100,00% 2) 98,87%	Sistema informativo di contabilità e gestione	1) 100,00% 2) 109,86%	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.2.	Efficientamento dei processi di spesa (Riduzione dei tempi di pagamento/ rispetto dei termini di verifica fatture)	Applicazione dell'art. 4-bis del decreto-legge 24/2/2023, n. 13, conv. con modificazioni, dalla legge 21/4/2023, n. 41. In particolare: - Per i dirigenti apicali e non apicali degli uffici responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, riduzione dei tempi di pagamento con i target fissati dalla Circolare RGS; - Per i dirigenti apicali e non apicali degli uffici responsabili del rilascio di regolare attestazione di esecuzione dei servizi richiesti per cui vengono emesse fatture, rilascio attestazione entro 7 gg. dal ricevimento della fattura.	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 e pari almeno al 95% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nel 2025; 2) Indicatore di risultato: rilascio regolare attestazione entro 7 gg. 3) Indicatore di risultato: tempo medio di ritardo calcolato come sopra.	1) 40% 2) 30% 3) 30%	1) ≤ 30 gg. 2) 7 gg. 3) 0	1) 156,41% 2) 99,91% 3) 126,15%	Sistema informativo di contabilità e gestione Atti amministrativi interni Sistema informativo di contabilità e gestione	1) 156,41% 2) 99,91% 3) 126,15%	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	Peso indicatore	Target indicatore 2025	Risultato misurato a consuntivo	Fonti di dati utilizzate	Risultato rispetto al target	NOTE
B.3.	Razionalizzazione della spesa pubblica (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 entro il 31 dicembre di ogni anno lo scarto di atti di archivio. Eliminazione dei beni dichiarati fuori uso.	1) Indicatore di risultato: Piena operatività delle Commissioni di scarto, valutata attraverso determinazioni di scarto/conservazione annuale; 2) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di riduzione degli spazi occupati valutata al 31/12/2025; 3) Indicatore di realizzazione fisica: Alienazione o smaltimento di beni mobili non più utilizzabili o posti fuori uso per cause tecniche.	1) 70% 2) 10% 3) 20%	1) 100% di scarto deliberato entro l'anno; esecuzione dello scarto eventualmente deliberato ma non materialmente eseguito nell'anno precedente. 2) ≥5% riduzione di spazi occupati. 3) 100% di smaltimento beni fuori uso.	1) 100,00% 2) 100,00% 3) 100,00%	Atti amministrativi interni Sistema di monitoraggio performance Sistema di monitoraggio performance	1) 100,00% 2) 100,00% 3) 100,00%	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.
C.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area dei servizi di gestione dei flussi documentali (Gestione documenti legali)	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale 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.	100%	≥ 98,50%	97,48%	Sistema informativo interno	98,97%	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.
D.1.	Efficienza gestionale (Gestione documenti legali)	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 Efficiente e tempestiva trattazione dei documenti legali in ingresso	1) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti urgenti in ingresso integrati entro 3 giorni rispetto al totale dei documenti in ingresso; 2) Indicatore di realizzazione fisica: Percentuale di documenti in ingresso integrati entro 10 giorni rispetto al totale dei documenti in ingresso.	1) 70% 2) 30%	1) ≥ 66% 2) ≥ 96%	1) 79,66% 2) 94,41%	Sistema informativo interno	1) 120,69% 2) 98,34%	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	Peso indicatore	Target indicatore 2025	Risultato misurato a consuntivo	Fonti di dati utilizzate	Risultato rispetto al target	NOTE
D.2.	Efficienza gestionale (Corresponsione onorari)	Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo 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.	Indicatori di efficienza: 1) Completa e corretta documentazione trasmessa dalle Avvocature Distrettuali all'Ufficio compensi professionali- Servizio riparto onorari; 2) Percentuale delle somme liquidate rispetto alle somme stanziare in bilancio.	1) 50% 2) 50%	1) Entro e non oltre 60 giorni dalla fine di ogni quadrimestre; 2) =>80%	1) 99,60% 2) 93,25%	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>	1) 99,60% 2) 116,56%	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.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.	1) Indicatore di efficacia: Rapporto percentuale tra il numero delle richieste di acquisizioni di beni e servizi e il numero delle gare effettuate. 2) Indicatore di realizzazione fisica: Numero dei giorni di lavorazione per l'indizione della procedura di gara.	1) 50% 2) 50%	1)100% 2) Per le procedure sottosoglia ≤ n. 10 giorni lavorativi dalla richiesta degli uffici; Per le procedure sopra soglia ≤ n.15 giorni dalla richiesta degli uffici.	1) 100,00% 2) 100,00%	Sistema di monitoraggio <i>performance</i>	1) 100,00% 2) 100,00%	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)	Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato 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%	100,00%	Sistema di monitoraggio <i>performance</i> ; Registro degli accessi	100,00%	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.2.	Prevenzione della corruzione e trasparenza (Integrazione degli obiettivi e indicatori di <i>performance</i> con le misure di prevenzione della corruzione)	Grado di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate 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.	100%	≥ 97%	99,62%	Monitoraggio misure di prevenzione della corruzione	102,70%	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.

Cod.	Area	Obiettivo operativo	Indicatore	Peso indicatore	Target indicatore 2025	Risultato misurato a consuntivo	Fonti di dati utilizzate	Risultato rispetto al target	NOTE
G.1.	Obiettivi e misure di prevenzione e di trasparenza dell'area della Liquidazione e recupero onorari (Spese liquidate)	Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari 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.	1) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di utilizzo dell'applicativo gestionale Liquidazione da parte delle sedi in tutte le seguenti fasi: apertura della fase liquidatoria dell'affare legale nel sistema operativo con: importo da recuperare (quota spettante alla sede), dati del/dei debitori, imputazione del debito, creazione della richiesta di pagamento; 2) Indicatore di realizzazione fisica: percentuale di richieste di pagamento digitalizzate protocollate in partenza presenti in NNSI sul totale delle richieste di pagamento protocollate in partenza, in totale e per sede; 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) 60% 2) 25% 3) 15%	1) 100% fasi liquidatorie aperte nel 2025 2) 100% delle richieste di pagamento inviate 3) ≥ 60%	1) 100,00% 2) 100,00% 3) 86,55%	Sistema informativo interno Sistema informativo interno Sistema di monitoraggio performance	1) 100,00% 2) 100,00% 3) 144,25%	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.

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 ciascun Ufficio/Sede un punteggio, espresso in centesimi (100/100) e proporzionale al grado di realizzazione, secondo gli esempi riportati nella tabella che segue:

Grado di realizzazione dell'obiettivo (in percentuale)	Punteggio
100%	100
99%	99
85%	85
40%	40

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'OIV valuta la *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso e assegna il punteggio di *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 2025.

Nell'anno 2025 gli Uffici dell'Avvocatura Generale e le Avvocature Distrettuali hanno raggiunto la quasi totalità degli obiettivi assegnati alle rispettive competenze e all'esito della misurazione della *performance* organizzativa dell'Istituto, operata come previsto dal S.M.V.P. vigente, il grado di realizzazione è stato rilevato al 99,94% e la *performance* organizzativa dell'Istituto è stata valutata, secondo il nuovo sistema di pesatura differenziata degli obiettivi adottato per la prima volta nel 2025, con il punteggio complessivo di 99,94/100.

Gli esiti della misurazione della *performance* organizzativa dell'Istituto sono rappresentati nella tabella che segue.

RIEPILOGO RISULTATI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2025 - AVVOCATURA DELLO STATO

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 (cfr. SMVP 2.6.)

OBIETTIVO	RISULTATO MISURAZIONE	RISULTATO RISPETTO AL TARGET	PESO INDICATORE	RISULTATO MISURAZIONE PONDERATO	PUNTEGGIO
Triennale n. 1 – Formazione	100,00%	125,00%	100%	125,00%	100
Triennale n. 2 – Lavoro agile	99,07%	123,84%	100%	123,84%	100
Triennale n. 3 – Acquisto beni e servizi	98,98%	123,72%	100%	123,72%	100
Triennale n. 4 – Digitalizzazione attività professionale - indicatore 1	99,76%	100,92%	50,00%	50,46%	100
Triennale n. 4 – Digitalizzazione attività professionale - indicatore 2	98,19%	115,52%	50,00%	57,76%	
Triennale n. 6 – Digitalizzazione processi amministrativi	80,97%	134,95%	100%	134,95%	100
Triennale n. 7 - Riscossioni	96,28%	192,55%	100%	192,55%	100
Triennale n. 8 - Trasparenza	100,00%	125,00%	100%	125,00%	100
A.2. - Qualità della formazione	131,66%	131,66%	100%	100,00%	100
B.1 – Utilizzo efficiente delle risorse - indicatore 1	100,00%	100,00%	30,00%	30,00%	100
B.1. – Utilizzo efficiente delle risorse - indicatore 2	98,87%	109,86%	70,00%	76,89%	
B.2. – Riduzione tempi di pagamento - indicatore 1	156,41%	156,41%	40,00%	62,564%	100
B.2. – Riduzione tempi di pagamento - indicatore 2	99,91%	99,91%	30,00%	29,973%	
B.2. – Riduzione tempi di pagamento - indicatore 3	126,15%	126,15%	30,00%	37,845%	
B.3. – Spazi per uffici e archivi - indicatore 1	100,00%	100,00%	70,00%	70,00%	100
B.3. – Spazi per uffici e archivi - indicatore 2	100,00%	100,00%	10,00%	10,00%	
B.3. – Spazi per uffici e archivi - indicatore 3	100,00%	100,00%	20,00%	20,00%	
C.1. - Gestione documenti legali (Adeguamento misure prevenz.)	97,48%	98,97%	100,00%	98,97%	98,97
D.1. - Efficiente gestione documenti legali - indicatore 1	79,66%	120,69%	70,00%	84,48%	100
D.1. - Efficiente gestione documenti legali - indicatore 2	94,41%	98,34%	30,00%	29,50%	
D.2. – Corresponsione onorari - indicatore 1	99,60%	99,60%	50,00%	49,80%	100
D.2. – Corresponsione onorari - indicatore 2	93,25%	116,56%	50,00%	58,28%	
F.1. - Accesso civico	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100
F.2. - Attuazione misure di prevenzione della corruzione	99,62%	102,70%	100,00%	100,00%	100
G.1. – Spese liquidate - indicatore 1	100,00%	100,00%	60,00%	60,00%	100
G.1. – Spese liquidate - indicatore 2	100,00%	100,00%	25,00%	25,00%	
G.1. – Spese liquidate - indicatore 3	86,55%	144,25%	15,00%	21,64%	
MEDIA PUNTEGGIO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA					99,94

La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa delle singole Avvocature distrettuali e degli Uffici dell'Avvocatura Generale, espressa in centesimi, sono rappresentate nei prospetti che seguono.

Per quanto riguarda l'Avvocatura Generale, sono rappresentati i risultati e le valutazioni riferite sia all'organizzazione derivante dal D.P.R. n. 214/2021, sia all'organizzazione derivante dall'applicazione del D.P.C.M. n. 210/2023, in quanto gli incarichi dirigenziali relativi all'assetto delineato da tale D.P.C.M. sono stati conferiti nel corso del 2025.

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AVVOCATURE DISTRETTUALI DELLO STATO ANNO 2025 (media del grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto al target)	TARGET	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	valore medio % realizzazione obiettivo Si indica al 100% il risultato ≥ 100%
Triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione).	≥80%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile)	≥80%	125,00%	125,00%	0,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	N/A	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	93,75%	125,00%	125,00%	N/A	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	95,38%
Triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi)	≥80%	122,34%	122,59%	122,38%	125,00%	124,30%	125,00%	125,00%	125,00%	100,39%	120,35%	120,53%	123,00%	125,00%	124,39%	125,00%	124,67%	124,47%	109,16%	124,93%	120,12%	125,00%	124,51%	116,02%	123,03%	103,37%	100,00%
Triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) indicatore 1	98,85%	101,01%	101,00%	101,07%	99,97%	101,08%	100,94%	100,93%	101,15%	100,86%	101,03%	100,92%	100,98%	100,84%	101,14%	100,93%	100,90%	100,81%	100,97%	101,16%	100,99%	100,89%	101,02%	101,00%	100,93%	100,91%	100,00%
Triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) indicatore 2	≥85%	117,42%	117,36%	111,55%	112,13%	117,22%	117,33%	117,58%	115,04%	113,42%	116,79%	115,26%	117,45%	117,06%	116,82%	116,76%	111,45%	116,76%	113,28%	114,69%	114,72%	116,45%	115,49%	115,44%	114,59%	113,02%	100,00%
Triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi)	≥60%	132,77%	129,94%	130,56%	122,22%	152,78%	132,77%	152,78%	135,59%	115,82%	127,78%	122,22%	155,56%	144,44%	163,89%	141,67%	161,11%	141,67%	129,94%	112,99%	122,22%	144,44%	129,94%	133,33%	119,44%	136,11%	100,00%
Triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni)	≥50%	192,59%	185,30%	200,00%	200,00%	198,80%	200,00%	200,00%	198,09%	199,04%	186,60%	200,00%	194,09%	198,22%	199,38%	200,00%	200,00%	200,00%	200,00%	196,28%	200,00%	200,00%	196,88%	200,00%	200,00%	200,00%	100,00%
Triennale n. 8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza (Trasparenza)	≥80%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	100,00%
A.2. Qualità della formazione	≥40 ore annue/pro capite nei limiti delle risorse disponibili e con particolare riguardo alle aree dei funzionari e degli assistenti.	102,03%	120,98%	112,31%	103,13%	138,68%	125,18%	175,36%	130,31%	118,15%	118,33%	145,91%	121,19%	120,46%	199,21%	111,70%	144,13%	157,40%	144,42%	137,34%	155,18%	117,69%	135,23%	122,50%	147,32%	161,38%	100,00%
B.1. Utilizzo efficiente delle risorse	90%	109,60%	109,95%	109,98%	108,33%	111,11%	111,11%	111,11%	108,07%	111,09%	107,83%	107,02%	102,38%	111,09%	111,10%	111,03%	110,45%	110,43%	110,95%	110,61%	111,11%	111,11%	108,85%	110,92%	111,03%	110,13%	100,00%
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento INDICATORE 1	≤ 30 gg	180,00%	170,00%	56,67%	156,67%	166,67%	176,67%	166,67%	130,00%	180,00%	173,33%	140,00%	160,00%	133,33%	170,00%	190,00%	180,00%	156,67%	173,33%	180,00%	156,67%	183,33%	160,00%	176,67%	60,00%	160,00%	96,67%
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento INDICATORE 3	0	120,00%	126,67%	63,33%	140,00%	116,67%	123,33%	133,33%	166,67%	120,00%	123,33%	156,67%	140,00%	163,33%	130,00%	106,67%	120,00%	110,00%	126,67%	116,67%	136,67%	116,67%	140,00%	123,33%	66,67%	136,67%	97,20%
B.3. Spazi per uffici e archivi. INDICATORE 1	100% di scarto	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	N/A	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AVVOCATURE DISTRETTUALI DELLO STATO ANNO 2025 (media del grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto al target)	TARGET	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	valore medio % realizzazione obiettivo Si indica al 100% il risultato ≥ 100%
	deliberato entro l'anno																										
B.3. Spazi per uffici e archivi. INDICATORE 2	≥5% riduzione di spazi occupati	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
B.3. Spazi per uffici e archivi. INDICATORE 3	100% di smaltimento beni fuori uso	100,00%	N/A	N/A	N/A	100,00%	100,00%	N/A	N/A	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/A	100,00%	N/A	N/A	100,00%
C.1. Gestione dei documenti legali	≥ 98,50%	101,02%	101,52%	101,01%	77,99%	100,79%	101,52%	100,74%	101,52%	92,83%	101,12%	98,96%	101,10%	100,32%	100,82%	100,52%	99,18%	100,43%	99,07%	101,52%	100,00%	93,78%	101,52%	101,52%	91,22%	99,11%	98,09%
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali) INDICATORE 1	(doc. integrati entro 3 gg.): ≥ 66%	148,63%	119,57%	67,31%	75,40%	139,22%	136,37%	113,56%	145,23%	141,80%	117,90%	122,88%	144,84%	112,65%	109,70%	112,18%	131,92%	142,69%	144,12%	148,55%	118,35%	149,36%	129,79%	143,91%	148,14%	50,64%	95,73%
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali) INDICATORE 2	(doc. integrati entro 10 gg.): ≥ 96%	103,92%	96,36%	75,74%	90,35%	102,10%	101,24%	89,55%	103,42%	103,35%	96,92%	100,73%	103,78%	96,66%	99,35%	98,59%	103,60%	103,40%	103,72%	104,02%	102,80%	104,10%	103,66%	103,87%	103,71%	59,25%	96,11%
D.2. Corresponsione degli onorari.	Completa e corretta documentaz. trasmessa entro 60gg dalla fine di ogni quadrimestre	100,00%	98,00%	100,00%	99,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,00%	98,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,00%	99,00%	100,00%	98,00%	99,60%
F.1. Accesso civico	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100,00%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100,00%	N/A	N/A	N/A	N/A	100,00%
F.2. Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione	≥ 97%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	97,94%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	97,94%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	99,84%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. INDICATORE 1	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. INDICATORE 2	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. INDICATORE 3	≥ 60%	166,67%	166,67%	64,81%	141,91%	166,67%	166,67%	166,67%	166,67%	146,89%	166,67%	135,06%	138,89%	146,67%	166,67%	166,67%	0,00%	166,67%	166,67%	166,67%	149,76%	133,80%	166,67%	166,67%	166,67%	106,06%	94,59%
Totale risultati (media del grado di raggiungimento di ogni obiettivo) N/I=non interessata Si indica al 100% il risultato ≥ 100%		100,00%	99,74%	87,63%	97,40%	100,00%	100,00%	99,53%	99,91%	99,69%	99,87%	99,95%	100,00%	99,85%	99,97%	99,94%	95,57%	99,82%	99,69%	100,00%	100,00%	99,73%	99,90%	99,96%	96,27%	95,77%	98,81%

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AVVOCATURE DISTRETTUALI - ANNO 2025	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	Media punteggi per ogni obiettivo	
Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile)	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,96	
Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Obiettivo triennale n. 8 - Prevenzione della corruzione (Trasparenza)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
A.2. Qualità della formazione	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
B.1. Utilizzo efficiente delle risorse - Indicatore 2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento	20	20	16,66	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	17,60	20	19,77	
B.3. Spazi per uffici e archivi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
C.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale	2	2	2	1,56	2	2	2	2	1,86	2	1,98	2	2	2	2	1,98	2	1,98	2	2	1,88	2	2	1,82	1,98	1,96	
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali)	5	4,95	4,50	4,75	5	5	4,84	5	5	5	5	5	4,95	4,99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,92	
D.2. Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo - Indicatore 1	10	9,80	10	9,90	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9,90	9,80	10	10	10	10	9,90	9,90	10	9,80	9,96	
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
F.2. Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione	3	3	3	3	3	3	3	2,94	3	3	3	3	3	3	3	3	2,94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all’area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
SOMMA PUNTEGGIO	100	99,75	95,16	99,21	100	100	99,84	99,94	99,86	100	99,98	100	99,95	99,99	100	99,88	99,74	99,98	100	100	99,88	99,90	99,90	97,42	98,78	99,57	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AVVOCATURE DISTRETTUALI = punteggio medio 99,57																											

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE - ANNO 2025 - Risultati Uffici D.P.R. n. 214/2021									
	Ufficio I - Affari generali, programmazione e risorse umane	Ufficio II - Ragioneria, bilancio e trattamento economico	Ufficio III - Risorse strumentali e logistica	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	Valore medio % realizzazione obiettivo Si indica al 100% il risultato ≥ 100%
Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione) target ≥80%	125,00%								100,00%
Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile) Target ≥80%	125,00%								100,00%
Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi) Target ≥80%		124,86%		124,86%					100,00%
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) Target 1: ≥98,85%					101,03%	100,77%	100,92%		100,00%
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) Target 2: ≥85%						115,37%	115,37%		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) Target ≥80%							113,04%		100,00%
Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi) Target ≥60%	100,00%	166,66%	111,12%	166,66%				166,66%	100,00%
Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni) Target ≥50%							187,64%	187,64%	100,00%
Obiettivo triennale n. 8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza (Trasparenza) Target ≥80%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%			125,00%		100,00%
A.1. Reclutamento Target ≥70%	113,40%	113,40%							100,00%
A.2. Qualità della formazione Target: ≥40 ore annue/pro capite nei limiti delle risorse disponibili e con particolare riguardo alle aree dei funzionari e degli assistenti	142,19%	170,16%	211,79%	211,79%	118,15%	107,09%	105,83%	166,59%	100,00%
B.1. Utilizzo efficiente delle risorse Target: 100%		125,00%							100,00%
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. Target 1 (Tempo medio di pagamento calcolato su un volume di pagamenti pari all'80%): ≤ 30 gg.		130,00%							100,00%
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. Target 3 (Tempo medio di ritardo): 0		143,33%							100,00%
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. Target 2 (Rilascio regolare attestazione fattura entro 7 gg.)	100,00%		100,00%		100,00%	100,00%	100,00%		100,00%
B.3. Spazi per uffici e archivi. Target 1: 100% scarto deliberato /eseguito entro l'anno (Responsabilità della Commissione di scarto)									N/I
B.3. Spazi per uffici e archivi. Target 2: Ulteriore riduzione di spazi		100,00%	100,00%						100,00%
B.3. Spazi per uffici e archivi. Target 3: 100% smaltimento beni fuori uso			100,00%						100,00%

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE - ANNO 2025 - Risultati Uffici D.P.R. n. 214/2021	Ufficio I - Affari generali, programmazione e risorse umane	Ufficio II - Ragioneria, bilancio e trattamento economico	Ufficio III - Risorse strumentali e logistica	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	Valore medio % realizzazione obiettivo Si indica al 100% il risultato ≥ 100%
C.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale Target: ≥ 98,50					100,06%	100,06%	100,06%		100,00%
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali) Target 1 ≥ 66%					120,52%		120,52%		100,00%
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali) Target 2 ≥ 96%					101,79%		101,79%		100,00%
D.2. Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo. Target 2: ≥80%								116,56%	100,00%
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia - Target 1: 100%				100,00%					100,00%
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia - Target 2.1: Per le procedure sottosoglia: ≤ n. 10 giorni lavorativi dalla richiesta degli uffici				100,00%					100,00%
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia - Target 2.2: Per le procedure sopra soglia: ≤ n. 15 giorni dalla richiesta degli uffici				100,00%					100,00%
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato Target: 100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%				100,00%	100,00%
F.2. Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione Target ≥97%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	100,00%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. Target 1: 100%								100,00%	100,00%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. Target 2: 100%								98,83%	98,83%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. Target 3: ≥60%								166,67%	100,00%
Totale risultati (media del grado di raggiungimento di ogni obiettivo) N/I=non interessata Si indica al 100% il risultato ≥ 100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,87%	99,96%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE Percentuale media di raggiungimento degli obiettivi 99,96%									

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE - ANNO 2025 - Punteggi Uffici D.P.R. n. 214/2021	Ufficio I - Affari generali, programmazione e risorse umane	Ufficio II - Ragioneria, bilancio e trattamento economico	Ufficio III - Risorse strumentali e logistica	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	Media punteggi
Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione)	10								10
Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile)	10								10
Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi)		15		40					28
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale)					30	65	25		40
Obiettivo triennale n. 5 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese)							15		15
Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi)	5	5	5	5				5	5
Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni)							10	30	20
Obiettivo triennale n. 8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza (Trasparenza)	15	5	5	5			15		9
A.1. Reclutamento	30	10							20
A.2. Qualità della formazione	5	5	5	5	5	5	5	5	5
B.1. Utilizzo efficiente delle risorse		15							15
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento.	10	20	10		10	10	10		12
B.3. Spazi per uffici e archivi.		15	65						40
C.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale					15	15	5		12
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali)					35		10		23
D.2. Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo								30	30
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia				35					35
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato	5	5	5	5				5	5
F.2. Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione	10	5	5	5	5	5	5	5	6
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate.								20	20
Totale punteggio	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE 100,00									

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE - ANNO 2025 - Risultati Uffici D.P.C.M. n. 210/2023									
	DG Risorse umane Ufficio I - personale amministrativo e trattamento economico	DG Risorse umane Ufficio II - personale togato e trattamento economico	DG Risorse umane Ufficio III - affari generali, formazione, performance	DG Risorse finanziarie Ufficio I - bilancio e liquidazione	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica	DG Risorse finanziarie Ufficio III - contratti, acquisti ed economato	DG Risorse finanziarie Ufficio IV – recupero crediti e riparto onorari	Ufficio collaborazione professionale, archivio, servizio esterno, servizi ausiliari	Valore medio % realizzazione obiettivo Si indica al 100% il risultato ≥ 100%
Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione) target ≥80%			125,00%						100,00%
Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile) Target ≥80%	125,00%								100,00%
Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi) Target ≥80%				124,86%		124,86%			100,00%
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) Target 1: ≥98,85%					100,92%			100,92%	100,00%
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale) Target 2: ≥85%					115,37%			115,37%	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) Target ≥80%					113,04%				100,00%
Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi) Target ≥60%	100,00%	100,00%	100,00%	166,66%		166,66%	166,66%		100,00%
Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni) Target ≥50%					187,64%		187,64%		100,00%
Obiettivo triennale n. 8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza (Trasparenza) Target ≥80%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%	125,00%			100,00%
A.1. Reclutamento Target ≥70%	113,40%	100,00%							100,00%
A.2. Qualità della formazione Target: ≥40 ore annue/pro capite nei limiti delle risorse disponibili e con particolare riguardo alle aree dei funzionari e degli assistenti	147,18%	117,50%	165,83%	170,16%	105,83%	211,79%	166,59%	111,07%	100,00%
B.1. Utilizzo efficiente delle risorse Target: 100%				125,00%					100,00%
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. Target 1 (Tempo medio di pagamento calcolato su un volume di pagamenti pari all'80%): ≤ 30 gg.				130,00%					100,00%
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. Target 3 (Tempo medio di ritardo): 0				143,33%					100,00%
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento. Target 2 (Rilascio regolare attestazione fattura entro 7 gg.)	100,00%	100,00%			100,00%	100,00%		100,00%	100,00%
B.3. Spazi per uffici e archivi. Target 1: 100% scarto deliberato /eseguito entro l'anno (Responsabilità della Commissione di scarto)									N/I
B.3. Spazi per uffici e archivi. Target 2: Ulteriore riduzione di spazi				100,00%		100,00%			100,00%
B.3. Spazi per uffici e archivi. Target 3: 100% smaltimento beni fuori uso						100,00%			100,00%

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE - ANNO 2025 - Risultati Uffici D.P.C.M. n. 210/2023	DG Risorse umane Ufficio I - personale amministrativo e trattamento economico	DG Risorse umane Ufficio II - personale togato e trattamento economico	DG Risorse umane Ufficio III - affari generali, formazione, performance	DG Risorse finanziarie Ufficio I - bilancio e liquidazione	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica	DG Risorse finanziarie Ufficio III - contratti, acquisti ed economato	DG Risorse finanziarie Ufficio IV – recupero crediti e riparto onorari	Ufficio collaborazione professionale, archivio, servizio esterno, servizi ausiliari	Valore medio % realizzazione obiettivo Si indica al 100% il risultato ≥ 100%
C.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale Target: ≥ 98,50					100,06%			100,06%	100,00%
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali) Target 1 ≥ 66%					120,52%			120,52%	100,00%
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali) Target 2 ≥ 96%					101,79%			101,79%	100,00%
D.2. Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo. Target 2: ≥80%							116,56%		100,00%
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia - Target 1: 100%						100,00%			100,00%
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia - Target 2.1: Per le procedure sottosoglia: ≤ n. 10 giorni lavorativi dalla richiesta degli uffici						100,00%			100,00%
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia - Target 2.2: Per le procedure soprasoglia: ≤ n. 15 giorni dalla richiesta degli uffici						100,00%			100,00%
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato Target: 100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%		100,00%
F.2. Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione Target ≥97%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	103,09%	100,00%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all’area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. Target 1: 100%							100,00%		100,00%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all’area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. Target 2: 100%							98,83%		98,83%
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all’area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate. Target 3: ≥60%							166,67%		100,00%
Totale risultati (media del grado di raggiungimento di ogni obiettivo) N/I=non interessata Si indica al 100% il risultato ≥ 100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,87%	100,00%	99,96%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE Percentuale media di raggiungimento degli obiettivi 99,96%									

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE - ANNO 2025 - Punteggi Uffici D.P.C.M. n. 210/2023	DG Risorse umane Ufficio I - personale amministrativo e trattamento economico	DG Risorse umane Ufficio II - personale togato e trattamento economico	DG Risorse umane Ufficio III - affari generali, formazione, performance	DG Risorse finanziarie Ufficio I - bilancio e liquidazione	DG Risorse finanziarie Ufficio II - risorse informatiche e statistica	DG Risorse finanziarie Ufficio III - contratti, acquisti ed economato	DG Risorse finanziarie Ufficio IV – recupero crediti e riparto onorari	Ufficio collaborazione professionale, archivio, servizio esterno, servizi ausiliari	Media punteggi
Obiettivo triennale n. 1 - Gestione delle risorse umane (Formazione)			25						25
Obiettivo triennale n. 2 - Gestione delle risorse umane (Lavoro agile)	15								15
Obiettivo triennale n. 3 - Razionalizzazione della spesa pubblica (Acquisto di beni e servizi)				15		30			23
Obiettivo triennale n. 4 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione attività professionale)					25			30	28
Obiettivo triennale n. 5 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Interazione tra l'Avvocatura dello Stato e le Amministrazioni difese)					15				15
Obiettivo triennale n. 6 - Modernizzazione, digitalizzazione, colloquio tecnologico e interoperabilità con le amministrazioni (Digitalizzazione dei processi amministrativi)	5	5	5	5		5	5		5
Obiettivo triennale n. 7 - Efficienza gestionale (Riscossioni)					10		30		20
Obiettivo triennale n. 8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza (Trasparenza)	5	5	25	5	15	5			10
A.1. Reclutamento	50	65							58
A.2. Qualità della formazione	5	5	5	5	5	5	5	5	5
B.1. Utilizzo efficiente delle risorse				25					25
B.2. Riduzione dei tempi di pagamento.	10	10		20	10	10		10	12
B.3. Spazi per uffici e archivi.				15		15			15
C.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all'area Supporto all'attività professionale					5			15	10
D.1. Efficienza gestionale (Gestione documenti legali)					10			35	23
D.2. Contenimento e omogeneizzazione dei tempi di corresponsione degli onorari al personale togato e amministrativo							30		30
D.3. Efficientamento dei processi di acquisizione di beni e servizi, secondo criteri di economicità e di efficacia						20			20
F.1. Adeguamento organizzativo alle disposizioni sull'accesso civico generalizzato	5	5	15	5		5	5		7
F.2. Integrazione degli obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione	5	5	25	5	5	5	5	5	8
G.1. Adeguamento alle misure di prevenzione relative all’area della Liquidazione e recupero onorari. Spese liquidate.							20		20
Totale punteggio	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE 100,00									

8.10. La valutazione partecipativa

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato con il D.A.G. n. 6 del 2025 ha introdotto, in via sperimentale a partire dal 2025, un modello di valutazione partecipativa volto a coinvolgere gli utenti interni nella rilevazione del grado di soddisfazione relativo ai servizi strumentali e di supporto, ai sensi dell'art. 19-bis del d.lgs. n. 150/2009.

I mutamenti organizzativi che nel corso del 2025 hanno interessato l'Istituto, con il passaggio dall'organizzazione su Uffici prevista dal D.P.R. n. 214/2021 a quella incentrata su due Direzioni Generali e su Uffici di livello dirigenziale non generale prevista dal D.P.C.M. n. 210/2023, con lo svolgimento delle procedure per l'affidamento dei nuovi incarichi dirigenziali, non hanno consentito di avviare le fasi di programmazione e progettazione del sistema, alle quali si sta lavorando nel 2026.

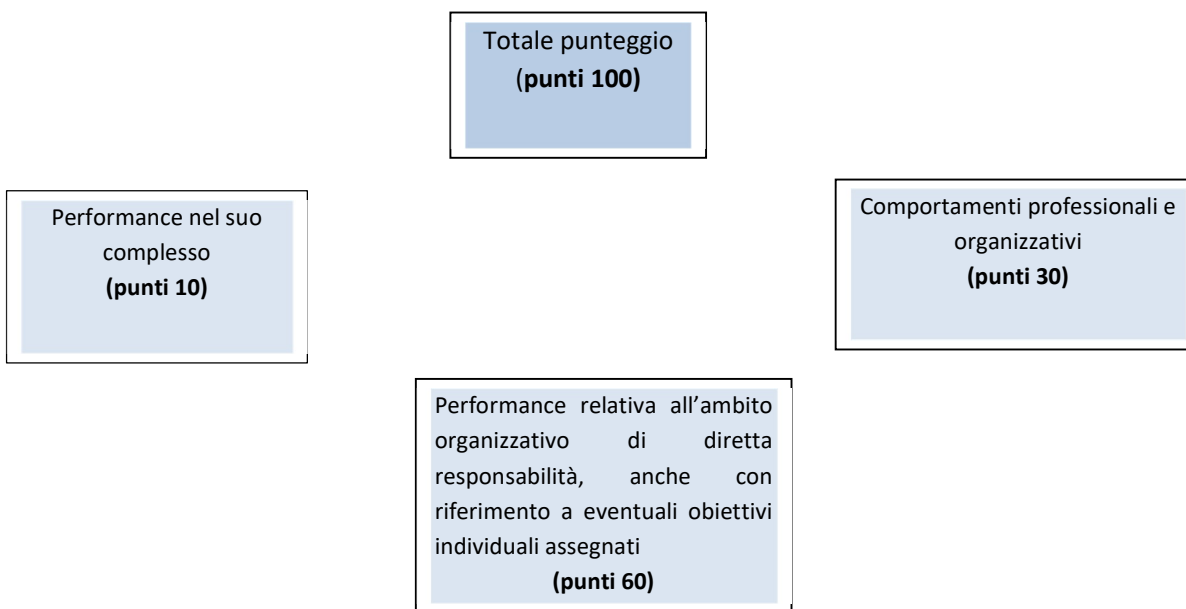
9. La misurazione e valutazione degli obiettivi individuali dell'anno 2025

9.1. Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* per l'anno 2025

Come già innanzi descritto, per l'anno 2025, completato il processo di riorganizzazione e a seguito del conferimento degli incarichi dirigenziali previsti dal d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, trova applicazione il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance* delle strutture e del personale dirigente e non dirigente dell'Avvocatura dello Stato, adottato con il Decreto dell'Avvocato Generale n. 6 del 2025.

Il Sistema adegua il processo di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa e individuale al mutato assetto organizzativo dell'Istituto e ne costituisce il quadro metodologico di riferimento.

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



A seguito dell'approvazione del PIAO 2025-2027, il Segretario Generale ha provveduto alla formale assegnazione degli obiettivi:

- ai Dirigenti di livello generale;
- al Dirigente di livello non generale dell'Ufficio di collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari;
- ai Dirigenti di livello non generale preposti agli Uffici incardinati nelle Direzioni generali, sentiti i rispettivi Dirigenti generali;
- ai Dirigenti di livello non generale preposti agli Uffici amministrativi unici distrettuali, sentiti gli Avvocati distrettuali competenti.

Il PIAO, in applicazione del SMVP, ha previsto per ciascun ufficio dirigenziale un peso equivalente - pari a 100 - degli obiettivi complessivamente assegnati.

9.2. La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale per l'anno 2025

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 2025 - 2027 inerente alla *performance*.

La valutazione del dirigente preposto all'Ufficio amministrativo unico distrettuale, di cui al d.P.C.M. 29 novembre 2023, n. 210, è effettuata sentito l'Avvocato distrettuale competente.

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 2025 ha riguardato le posizioni dirigenziali di livello generale e non generale dell'Istituto.

Presso l'Avvocatura Generale dello Stato, in ragione del mutamento dell'assetto organizzativo intervenuto in corso d'anno, i risultati dei dirigenti di livello non generale sono stati misurati e valutati secondo entrambe le strutture organizzative coesistite nel 2025: gli Uffici di cui al d.P.R. n. 214/2021, per il periodo 1° gennaio – 31 agosto 2025, e le unità organizzative di cui al d.P.C.M. n. 210/2023, a decorrere dal 1° settembre 2025.

Presso le Avvocature distrettuali la valutazione ha riguardato le 19 sedi dotate di un dirigente di II fascia preposto all'Ufficio amministrativo unico distrettuale, mentre nelle restanti 6 sedi, prive di dirigente, le relative funzioni sono state esercitate dall'Avvocato distrettuale competente.

Diverse posizioni risultano coperte soltanto per una frazione dell'anno, a seguito di incarichi conferiti o cessati in corso d'esercizio, e si sono avuti anche casi in cui il dirigente ha assunto un diverso incarico nel corso dell'anno. In tali ipotesi, in conformità al Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, la valutazione è effettuata per ciascun incarico in relazione al periodo di effettiva titolarità, con conseguente media ponderata dei punteggi rapportata alla durata dei rispettivi incarichi.

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 2025, i risultati della misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti generali come media dei risultati conseguiti dagli Uffici da cui è composta la Direzione generale di competenza 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 2025.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025 – STRUTTURA D.P.R. N. 214/2021 Risultati degli obiettivi di diretta responsabilità								
Obiettivo	Ufficio I	Ufficio II	Ufficio III	Ufficio IV	Ufficio V	Ufficio VI	Ufficio VII	Ufficio VIII
Ob. tr. n. 1 – Formazione	10							
Ob. tr. n. 2 – Lavoro agile	10							
Ob. tr. n. 3 – Acquisto beni e servizi		15		40				
Ob. tr. n. 4 – Digitalizz. att. professionale					30	65	25	
Ob. tr. n. 5 – Extranet							15	
Ob. tr. n. 6 – Digitalizz. processi	5	5	5	5				5
Ob. tr. n. 7 – Riscossioni							10	30
Ob. tr. n. 8 – Trasparenza	15	5	5	5			15	
A.1 – Reclutamento	30	10						
A.2 – Qualità formazione	5	5	5	5	5	5	5	5
B.1 – Utilizzo efficiente risorse		15						
B.2 – Riduzione tempi pagamento	10	20	10		10	10	10	
B.3 – Spazi uffici e archivi		15	65					
C.1 – Gestione documenti legali					15	15	5	
D.1 – Efficienza gestionale					35		10	
D.2 – Corresponsione onorari								30

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025 – STRUTTURA D.P.R. N. 214/2021 Risultati degli obiettivi di diretta responsabilità								
Obiettivo	Ufficio I	Ufficio II	Ufficio III	Ufficio IV	Ufficio V	Ufficio VI	Ufficio VII	Ufficio VIII
D.3 – Efficientamento acquisizioni				35				
F.1 – Accesso civico	5	5	5	5				5
F.2 – Prevenzione corruzione	10	5	5	5	5	5	5	5
G.1 – Spese liquidate								20
SOMMA PUNTEGGIO	100	100	100	100	100	100	100	100
Punteggio <i>performance</i> relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati (massimo punti 60)	60	60	60	60	60	60	60	60
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	60	60	60	60	60	60
Punteggio <i>performance</i> organizzativa dell'Avvocatura dello Stato nel suo complesso (massimo punti 10)	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTALE DIRIGENTE	70	70	70	70	70	70	70	70

Nel periodo 1° gennaio – 31 agosto 2025 gli Uffici sono stati diretti da: Ufficio I, dott.ssa Paola Ricioppo; Ufficio IV, dott. Alfredo Di Marzio; Ufficio V, dott.ssa Giulia Pinna; Ufficio VI, dott.ssa Teresa Capone; Ufficio VII, dott. Cristiano Pretto; Ufficio VIII, dott. Francesco Ferrara.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE								
COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025 – STRUTTURA D.P.C.M. N. 210/2023								
Risultati degli obiettivi di diretta responsabilità								
Obiettivo	DG RU Uff. I	DG RU Uff. II	DG RU Uff. III	DG RF Uff. I	DG RF Uff. II	DG RF Uff. III	DG RF Uff. IV	Uff. collab. prof./archivio
Ob. tr. n. 1 – Formazione			25					
Ob. tr. n. 2 – Lavoro agile	15							
Ob. tr. n. 3 – Acquisto beni e servizi				15		30		
Ob. tr. n. 4 – Digitalizz. att. professionale					25			30
Ob. tr. n. 5 – Extranet					15			
Ob. tr. n. 6 – Digitalizz. processi	5	5	5	5		5	5	
Ob. tr. n. 7 – Riscossioni					10		30	
Ob. tr. n. 8 – Trasparenza	5	5	25	5	15	5		
A.1 – Reclutamento	50	65						
A.2 – Qualità formazione	5	5	5	5	5	5	5	5
B.1 – Utilizzo efficiente risorse				25				
B.2 – Riduzione tempi pagamento	10	10		20	10	10		10
B.3 – Spazi uffici e archivi				15		15		
C.1 – Gestione documenti legali					5			15
D.1 – Efficienza gestionale					10			35
D.2 – Corresponsione onorari							30	
D.3 – Efficientamento acquisizioni						20		

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI DELL'AVVOCATURA GENERALE								
COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025 – STRUTTURA D.P.C.M. N. 210/2023								
Risultati degli obiettivi di diretta responsabilità								
Obiettivo	DG RU Uff. I	DG RU Uff. II	DG RU Uff. III	DG RF Uff. I	DG RF Uff. II	DG RF Uff. III	DG RF Uff. IV	Uff. collab. prof./archivio
F.1 – Accesso civico	5	5	15	5		5	5	
F.2 – Prevenzione corruzione	5	5	25	5	5	5	5	5
G.1 – Spese liquidate							20	
SOMMA PUNTEGGIO	100	100	100	100	100	100	100	100
Punteggio performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati (massimo punti 60)	60	60	60	60	60	60	60	60
Punteggio performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati, con criterio di arrotondamento matematico	60	60	60	60	60	60	60	60
Punteggio performance organizzativa dell'Avvocatura dello Stato nel suo complesso (massimo punti 10)	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTALE DIRIGENTE	70	70	70	70	70	70	70	70

A seguito della riorganizzazione, con effetto dal 1° settembre 2025: Direzione Generale delle Risorse Umane, dott. Giuliano De Stefani (dal 3 marzo 2025); DG Risorse Umane Ufficio I, dott.ssa Giulia Pinna; Direzione Generale delle Risorse Finanziarie, dott.ssa Paola Iandolo; DG Risorse Finanziarie Ufficio I, dott.ssa Paola Ricioppo; DG Risorse Finanziarie Ufficio II, dott. Cristiano Pretto; DG Risorse Finanziarie Ufficio III, dott. Alfredo Di Marzio; DG Risorse Finanziarie Ufficio IV, dott. Francesco Ferrara; Ufficio collaborazione professionale, archivio, servizio esterno e servizi ausiliari, dott.ssa Roberta Frascione (dal 7 ottobre 2025).

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI I FASCIA DELL'AVVOCATURA GENERALE		
COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025		
DIREZIONE GENERALE	Direzione generale per le risorse umane, per la formazione e affari generali	Direzione generale per le risorse finanziarie, contratti e sistemi informativi
TOTALE PUNTEGGIO UFFICI	300	400
MEDIA PUNTEGGIO UFFICI PUNTEGGIO DELLA DG	100	100
Punteggio performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati (massimo punti 60)	60	60
Punteggio performance organizzativa dell'Avvocatura dello Stato nel suo complesso (massimo punti 10)	10	10
TOTALE DIRIGENTE GENERALE	70	70

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI AMMINISTRATIVI UNICI DISTRETTUALI COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025																			
Obiettivo	ANCONA	BARI	CAGLIARI	CALTANISSETTA	CAMPOBASSO	CATANIA	FIRENZE	GENOVA	L'AQUILA	LECCE	MESSINA	NAPOLI	PALERMO	PERUGIA	POTENZA	REGGIO CALABRIA	SALERNO	TORINO	TRENTO
Ob. triennale n. 1 – Formazione	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ob. triennale n. 2 – Lavoro agile	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ob. triennale n. 3 – Acquisto beni e servizi	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ob. triennale n. 4 – Digitalizz. attività professionale	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ob. triennale n. 6 – Digitalizz. processi	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ob. triennale n. 7 – Riscossioni	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ob. triennale n. 8 – Trasparenza	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
A.2 – Qualità della formazione	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
B.1 – Utilizzo efficiente risorse (ind. 2)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
B.2 – Riduzione tempi di pagamento	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
B.3 – Spazi per uffici e archivi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
C.1 – Gestione documenti legali	2	2	2	2	2	2	2	1,98	2	2	2	1,98	2	1,98	2	2	1,88	2	2
D.1 – Efficienza gestionale	5	4,95	5	5	4,84	5	5	5	5	4,95	4,99	5	5	5	5	5	5	5	5
D.2 – Onorari (ind. 1)	10	9,80	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9,90	9,80	10	10	10	10	9,90	9,90
F.1 – Accesso civico	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II FASCIA DEGLI UFFICI AMMINISTRATIVI UNICI DISTRETTUALI COMPONENTE PERFORMANCE - ANNO 2025																			
Obiettivo	ANCONA	BARI	CAGLIARI	CALTANISSETTA	CAMPOMASSO	CATANIA	FIRENZE	GENOVA	L'AQUILA	LECCE	MESSINA	NAPOLI	PALERMO	PERUGIA	POTENZA	REGGIO CALABRIA	SALERNO	TORINO	TRENTO
F.2 – Prevenzione corruzione	3	3	3	3	3	2,94	3	3	3	3	3	3	2,94	3	3	3	3	3	3
G.1 – Spese liquidate	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
SOMMA PUNTEGGIO	100	99,75	100	100	99,84	99,94	100	99,98	100	99,95	99,99	99,88	99,74	99,98	100	100	99,88	99,90	99,90
Punteggio <i>performance</i> relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, anche con riferimento a eventuali obiettivi individuali assegnati (massimo punti 60)	60,00	59,85	60,00	60,00	59,90	59,96	60,00	59,99	60,00	59,97	59,99	59,93	59,84	59,99	60,00	60,00	59,93	59,94	59,94
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	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	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	10	10	10	10
Totale dirigente	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Dirigenti di II fascia preposti agli Uffici amministrativi unici distrettuali nel 2025: Ancona, dott. Francesco Cotugno (1° gennaio – 28 febbraio 2025); Bari, dott.ssa Pamela Negro (dal 1° al 31 gennaio 2025) e dott. Cosimo Mevoli (dal 1° settembre 2025); Cagliari, dott.ssa Paola Gessa; Caltanissetta, dott. Ivano De Caro; Campobasso, dott. Giuseppe Zurlo (1° gennaio – 31 marzo 2025); Catania, dott. Donatello Mario Puliatti (dal 7 ottobre 2025); Firenze, dott. Matteo Palmisani (dal 7 ottobre 2025); Genova, dott.ssa Paola Parodi (dal 7 ottobre 2025); L'Aquila, dott. Paolo Fontana (dal 7 ottobre 2025); Lecce, dott. Cosimo Mevoli (1° gennaio – 31 agosto 2025) Messina, dott. Filippo Guglielmo Dascola; Napoli, dott. Raffaele Dobellini (dal 7 ottobre 2025); Palermo, dott.ssa Valeria Trapani; Perugia, dott.ssa Antonina Crudele (dal 7 ottobre 2025); Potenza, dott.ssa Lucia Priore; Reggio Calabria, dott.ssa Antonia Consolata Loddo; Salerno, dott. Pasquale Colella (dal 7 ottobre 2025); Torino, dott.ssa Claudia Margini; Trento, dott. Antonio Arlotta.

9.3. La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale appartenente alle aree per l'anno 2025

Ai sensi del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* delle strutture e del personale amministrativo dell'Avvocatura dello Stato adottato con decreto dell'Avvocato Generale n. 6 del 2025, anche per il personale amministrativo appartenente alle aree - salvo casi particolari individuati dal Sistema - è prevista l'attribuzione di obiettivi individuali.

Pertanto, a partire dal ciclo della *performance* 2025, il personale appartenente alle aree, anche destinatario di posizione organizzativa, è stato valutato per i risultati degli obiettivi individuali assegnati, secondo gli indicatori e i *target* previsti, e per i comportamenti organizzativi.

La valutazione del personale delle aree è effettuata dal dirigente competente, salvo gli specifici casi individuati al paragrafo 3.1. del Sistema di misurazione e valutazione.

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.